

## Dossier : AIMS 2013

*En matière de discussion, j'appelle adversaires honorables  
ceux qui ne tiennent pas tant à « avoir raison » qu'à améliorer  
leur organisation d'esprit – qui préfèrent leur esprit à  
leur amour-propre.  
(Valéry)*

Ce dossier est consacré au congrès de l'AIMS qui s'est tenu du 9 au 12 juin 2013 à Clermont-Ferrand.

C'est à Lille, en 2012, que se tinrent les premières sessions de controverse organisées par l'AIMS. Le congrès de 2013 a repris l'idée et instauré ce qui apparaît désormais comme une tradition, quoique jeune.

La première session s'est tenue le 11 juin et a vu débattre Jean-François Chanlat (Dauphine) et Raymond-Alain Thiétart (ESSEC) autour de la question du rôle de la langue dans la recherche en management.

Le lendemain, Charles-Clemens Rüling et Hervé Dumez ont controversé sur la normalisation de la recherche qualitative.

Auparavant, s'était tenu un atelier méthodologique animé par Philippe Monin et Charles-Clemens Rüling consacré à la publication dans les revues américaines de travaux de recherche qualitative. Un résumé de cette session figure en annexe de la controverse.

Le dossier reprend enfin la conférence d'introduction du Congrès (9 juin) au cours de laquelle a été présentée la stratégie de Limagrain ■



Clermont-Ferrand  
3 place du terrail



## Défense de la langue française comme langue scientifique

Jean-François Chanlat  
Université Paris-Dauphine

PREMIÈRE SESSION  
CONTROVERSE –  
LE RÔLE DE LA  
LANGUE DANS LA  
RECHERCHE EN  
MANAGEMENT

Depuis un certain nombre d'années, nous assistons en France à des débats nourris et vigoureux autour de la langue de publication à privilégier dans le champ de la recherche en gestion, voire au-delà. Comme cette question du choix de la langue de publication est très importante pour ne pas dire essentielle dans l'évolution d'un champ scientifique, j'ai envoyé un texte à l'AIMS à ce sujet, lequel a entraîné cette session controverse autour de la langue de recherche. Le point de vue que je veux défendre ici part des principaux constats que nous pouvons faire aujourd'hui, présente les principaux enjeux des choix qui sont ou peuvent être faits en matière de langue de publication et se terminera sur les différents atouts que possède, selon moi, aujourd'hui, la langue française dans le champ de la recherche en gestion.

Quelques remarques préliminaires. La position soutenue ici est la suivante, et rejoint celle de Claude Hagège qui rappelait récemment ceci : « *Je ne me bats pas contre l'anglais ; je me bats pour la diversité. Un proverbe arménien résume merveilleusement ma pensée : “Autant tu connais de langues, autant de fois tu es un homme”* » (Hagège, 2012, p. 107). Cette position s'appuie également sur notre expérience à la fois personnelle et sociale qui nous a permis de vivre entre plusieurs univers intellectuels et linguistiques, nous a amené à être un passeur entre ces univers, tout en développant notre propre perspective depuis maintenant plus de vingt ans ; et enfin sur le fait que nous sommes à un moment de notre carrière où nous pouvons défendre une telle position ; nous faisons en effet partie des chercheurs libérés de cet impératif qui s'impose ou que certains veulent imposer aux plus jeunes de publier uniquement en anglais.

L'hégémonie de la pensée anglo-saxonne, pour ne pas dire américaine dans le monde de la gestion (catégories, institutions, classements, revues, agence etc.) a été mise en évidence par de nombreux travaux (Holland, 2002 ; Mangematin, 2004 ; Tietze, 2004 ; Tietze & Dick, 2009). Derrière cette dominance se cachent de nombreuses questions qui renvoient à la question d'une domination des points de vue politiques, sociaux, culturels et économiques, associés à la langue véhiculaire dominante (Mair, 2003 ; Meriläinen *et alii*, 2008 ; Hagège, 2012) : en l'occurrence ici ceux du monde anglo-américain. Cela est particulièrement observable dans le champ de la gestion où les débats sont nombreux autour de la question du lieu de production et des effets de domination, en particulier avec la montée de classements d'écoles et de revues de plus en plus rigides dans lesquels les institutions et les revues nord-américaines se taillent la part du lion. Ces discussions sont particulièrement vives en Europe (Organization Studies, 2010 ; Organization, 2011) où l'hégémonie américaine est questionnée y compris par les chercheurs britanniques (Grey, 2010 ; Willmott, 2011). Car derrière tout cela, se cachent des enjeux forts pour ne pas dire existentiels sur la manière de

voir le monde social et de produire de la connaissance à ce sujet dans le champ concerné.

Si nous reprenons le concept de champ de Bourdieu, nous pouvons affirmer sans aucun doute que le champ de la recherche en gestion est un champ social, c'est-à-dire un espace structuré, hiérarchisé, d'acteurs et de positions, qui se définit par des enjeux et des intérêts spécifiques ; ces derniers mobilisent des formes de capital variées (économique, culturel, social et symbolique), tout cela nécessitant par ailleurs un système de dispositions approprié par les acteurs, ce que Bourdieu désigne par *habitus*, afin de faire face aux règles du jeu en son sein, et ainsi occuper une place. Le champ de la recherche en gestion est bel et bien un champ de ce type. Comme le rappellent de nombreux auteurs, le champ de la recherche en gestion fait à la fois partie du champ des sciences sociales, et en cela, il a dû et doit encore lutter pour se faire reconnaître comme un champ scientifique à part entière, notamment en France par rapport aux économistes (David, Hatchuel & Laufer, 2008) et, en tant que champ spécifique, il est marqué par la domination qu'exerce le champ anglo-américain et les normes qu'il met en place. Par conséquent, comme l'ont remarqué de nombreux observateurs, selon les lieux où le chercheur se trouve, sa production sera plus ou moins prise en compte par le champ dominant nord-américain.

Üsdiken (2010) montre ainsi que le champ de la recherche en gestion se divise, entre trois espaces : le cœur qu'il associe aux États-Unis, ceux-ci étant depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale la source la plus influente en matière d'idées ; un second centre : le Royaume-Uni ; une semi périphérie : l'Europe du Nord et de l'Ouest ; et une périphérie : l'Europe du Sud et de l'Est à laquelle nous pourrions ajouter les pays en développement ou émergents, ce que Üsdiken ne fait pas puisque son article porte essentiellement sur l'Europe élargie. Tout en occultant le caractère relativement autonome du champ de langue française, il insiste par ailleurs sur le fait que de nombreux champs européens, notamment les premiers nommés se distinguent du champ américain par leurs choix épistémologiques et sociaux. Mais cette résistance relative de certains champs dont fait partie le champ francophone, n'est pas observable partout, selon la même intensité, notamment dans les pays périphériques et semi-périphériques, voire au Royaume-Uni.

La résistance est d'autant plus sensible dans les pays dont la langue n'est pas l'anglais et où les revues les plus cotées sont systématiquement les revues de langue anglaise, pour ne pas dire américaines, au détriment des revues en langues nationales. L'établissement de ces classements devient donc un enjeu clé pour les acteurs concernés, notamment ceux qui ne sont pas de langue anglaise. Cette anglicisation massive produit, selon certains, « une colonisation mentale », et conduit à une perte de sujets potentiellement intéressants pour la société concernée. Le champ francophone continue à vouloir, quant à lui, défendre, malgré certaines tendances à la standardisation, ses singularités intellectuelles et sociales et sa langue. Pourquoi devons-nous défendre une telle position ? C'est parce que le choix de la langue de production, celui des revues et de leur classement, est clé pour la dynamique intellectuelle du champ linguistique

Vercingetorix  
Bartholdi, 1903  
Place de Jaude  
Clermont-Ferrand



concerné, notamment francophone. Ce qui n'est pas non plus sans conséquences sur notre propre pensée.

Depuis les premiers travaux de Ferdinand de Saussure, fondateur de la linguistique moderne, de nombreux chercheurs ont vu la langue comme un produit social, issu de la faculté de langage exercée par une communauté humaine. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, Wittgenstein écrit dans son *Tractatus logico-philosophicus* : « *Les limites de mon langage signifient les limites de mon propre monde* » (1922). C'est également le cas des ethnolinguistes, Whorf (1956) et Sapir (1929), qui, à partir de leurs travaux, soutiennent que la pensée n'a pas d'existence autonome hors de la langue et par conséquent, que les langues étant différentes, ce que nous appelons pensée devrait être différent d'un peuple à l'autre. Sapir souligne : « *Le fait est que le monde réel est dans une large mesure inconsciemment construit à partir des habitudes langagières du groupe. Il n'existe pas deux langues suffisamment similaires pour être considérées comme représentant la même réalité sociale. Les mondes dans lesquels vivent différentes sociétés sont des mondes distincts, pas simplement le même monde auquel seraient attachées différentes étiquettes.* » (Sapir, 1929, p. 214)

Depuis, d'autres linguistes ont critiqué ou nuancé cette hypothèse (Dortier, 2013). Ainsi, si nous n'avons pas tous les mêmes nombres de mots pour désigner les couleurs, nous sommes néanmoins tous capables de les dissocier les unes des autres. Mais il reste que la langue s'inscrit bel et bien dans un univers socioculturel. Jean-Claude Usunier (2010), dans un article concernant les recherches en management international, montre ainsi comment trois éléments fondamentaux de la langue peuvent aider à l'évaluation du degré d'équivalence conceptuelle entre les langues :

1. les mots et leur sens spécifique, à la fois sens littéral (sens propre) et sens figuré(s) ;
2. les mots une fois assemblés dans des phrases et dans un texte, les langues opérant comme des codes qui doivent être « traduits » dans d'autres codes linguistiques, lorsque langue d'origine et langue cible diffèrent ;
3. les visions du monde spécifiques exprimées par les locuteurs d'une langue. (Usunier, 2010, p. 6)

Les rapports langue/pensée étant aussi étroits, le choix d'une langue principale pour la publication n'est donc pas sans avoir des conséquences importantes pour ne pas dire déterminantes sur le développement du champ linguistique concerné, notamment quand celui-ci décide d'adopter une autre langue. Un certain nombre d'enjeux, au sens du Larousse, c'est-à-dire « ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise quelconque » se dessinent. J'en identifie trois : intellectuel, sociopolitique et culturel.

Penser le monde passe par une langue et adopter une langue unique, c'est ainsi adopter une pensée. « *Il faut bien comprendre, que la langue structure la pensée d'un individu. Certains croient qu'on peut promouvoir une pensée française en anglais : ils ont tort. Imposer sa langue, c'est aussi imposer sa manière de penser.* » (Hagège, 2012, p. 127). Comme le grand mathématicien Laurent Lafforgue l'a affirmé : « *ce n'est pas parce que l'école de mathématiques française est influente qu'elle peut encore publier en français ; c'est parce qu'elle publie en français qu'elle est puissante, car cela la conduit à emprunter des chemins de réflexion différents* » (Lafforgue, 2005). Cette prise de conscience est d'autant plus importante à avoir que d'aucuns, et en particulier les plus jeunes chercheurs, comme le montre l'enquête récente de Tietze et Dick (2012), pensent déjà que c'est devenu dans l'ordre des choses et qu'ils ne voient pas le caractère sociohistorique et politique de cette exigence. Or, Bourdieu (1982) l'a souligné avec force, la forme et le contenu linguistiques sont dialectiquement reliés. Une telle ignorance si elle était confirmée pour notre champ, ce que nous ne pensons

pas, serait bien sûr inquiétante. Mais il reste que certains signes, que nous pouvons observer ces dernières années, comme par exemple, la surreprésentation de références de langue anglaise dans certains travaux de langue française (thèses, articles et ou communications dans des congrès) et une absence ou ignorance des travaux de langue française pertinents pourraient être les prémices d'une hégémonie intellectuelle croissante et d'une montée de l'amnésie bibliographique dans notre propre champ linguistique (Chanlat, 2013).

De nombreux travaux montrent combien l'adoption du tout en anglais n'est pas neutre comme d'aucuns pourraient le penser à première vue (Holland, 2002 ; Hagège, 2012). En plus d'être le vecteur d'une certaine pensée globale en matière socioéconomique, elle s'accompagne aussi dans le champ de langue française, de certaines postures épistémologiques et méthodologiques, et d'un choix de questions parfois différent de celui du champ linguistique d'origine (Martinet, 1991 ; Martinet & Pesqueux, 2013 ; Berry, 2004).

Autrement dit, si des chercheurs étrangers et notamment de langue française pensent qu'en adoptant le genre d'articles attendus par le système, ils vont avoir de meilleures chances d'être publiés, ils ne se rendent pas toujours compte qu'ils vont se retrouver parfois dans des contradictions difficiles à surmonter. En effet, comment un étranger, inscrit dans son propre contexte national ou régional qui le conduit à produire des recherches spécifiques, à se situer donc différemment par rapport au champ américain, et dont il ne connaît pas toujours toutes les subtilités, va-t-il pouvoir produire des papiers parfaitement compatibles avec l'esprit américain ambiant ? À ce sujet, il nous revient à l'esprit plusieurs témoignages de collègues britanniques qui se sont vu refuser leurs articles parce qu'ils s'appuyaient, selon leurs évaluateurs, soit sur un philosophe inconnu, il s'agissait alors de Michel Foucault (c'était au début des années 90), soit ils avaient un anglais trop sophistiqué (l'auteur était le rédacteur en chef d'une revue anglaise très réputée), ou encore plus récemment, soit Bourdieu sur lequel s'appuyait le collègue, très célèbre dans le champ, n'était pas connu de ses évaluateurs américains ; nous nous souvenons également de collègues français réputés qui avaient décidé pour ces raisons de ne pas envoyer de papier à de célèbres revues américaines ou encore qui ont reçu ou reçoivent des réponses du type : en quoi ces données françaises peuvent-elles intéresser des lecteurs américains ? Enfin, nous pouvons nous poser une question supplémentaire : quel est en effet l'intérêt de passer par les exigences d'un système dont les Anglo-Saxons (Grey, 2010 ; Willmott, 2011) et certains Américains eux-mêmes déplorent les effets ?

La question de maintenir une production de langue française de qualité passe sans aucun doute par la sauvegarde et le renforcement de moyens de publications et d'évaluation propres à notre univers linguistique. En ce qui concerne la diffusion dans d'autres univers linguistiques et notamment en anglais, il s'agit d'avoir une stratégie ciblée de traduction afin de mieux faire connaître nos travaux parmi les chercheurs de langue anglaise. À cet égard, nous pouvons néanmoins observer quatre situations concernant le degré de visibilité des travaux de langue française :

- la situation d'invisibilité de travaux importants du fait de leur non traduction en langue anglaise ;
- la visibilité du fait de leur traduction en langue anglaise et de leur impact dans le champ ;
- l'invisibilité relative malgré une traduction en langue anglaise ;



- l'utilisation différenciée de travaux de langue française par les chercheurs de langue anglaise par rapport à leurs homologues de langue française.

Ces quatre situations, chacune à leur manière, illustrent de nouveau dans notre champ ce qui est en jeu dans ce rapport langue, pensée et société (Chanlat, sous presse).

La discussion que nous venons de mener ne doit cependant pas rester à un niveau uniquement intellectuel. Elle a également des enjeux sociopolitiques. Notre champ linguistique a-t-il décidé de laisser faire et donc d'accepter que la langue française soit une langue dominée dans son propre champ ? Telle est la question ; ce que nous pouvons parfois observer dans certaines institutions qui, à la suite de tels choix, nous montrent combien la langue française et les enjeux intellectuels dont nous venons de parler se marginalisent et avec eux la pensée qui lui était associée. Doit-on en effet déterminer nos choix de recherche à partir de revues dont les agendas sont très différents des nôtres ? Et si nous envoyons de tels messages, que vont faire les jeunes générations de chercheurs qui constituent la relève ? Vont-ils continuer à défendre des postures qui leur sont propres, en relation avec leurs univers socioculturels, ou vont-ils abandonner l'originalité qui vient du terroir, comme le dirait Michel Berry, pour les sirènes des courants dominants anglo-saxons ? Plus largement, l'abandon de la langue française comme langue scientifique dans notre champ nous réduirait au niveau d'un pays comme les autres et mettrait les autres pays francophones sur la voie de l'anglicisation. Pourquoi les autres pays francophones continueraient-ils en effet à soutenir le français si la principale source et pôle historique de cette langue l'abandonnait définitivement ?

À toutes ces questions, nous connaissons déjà les réponses. La dernière discussion autour du classement des revues par nos associations scientifiques de langue française sous l'obédience de la FNEGE, est à cet égard plutôt encourageante puisque nous avons classé tout récemment un certain nombre de nos revues de langue française en catégorie 2. Ce qui correspond à la catégorie A de l'AERES, défunte ou non. Ce faisant, nous disons aux chercheurs appartenant à notre champ que la langue française demeure une langue de communication scientifique. Une telle décision, fruit d'un consensus très large des associations scientifiques représentatives en gestion de langue française va permettre à nos revues de se maintenir et de se renforcer et aux jeunes chercheurs de faire carrière en produisant aussi en français. L'espace francophone en sort renforcé. Plus généralement, cela nous permet de défendre des recherches originales, des méthodologies qualitatives souvent difficiles à faire reconnaître dans le *main stream* et de nous attaquer à des questions sociales qui nous sont chères du point de vue de nos valeurs et idéaux socioéconomiques. Enfin, le champ francophone peut se présenter comme un champ ouvert aux autres pensées venant d'ailleurs et permettre à des collègues étrangers de défendre des idées et des postures plus difficiles à défendre dans leur champ linguistique. Cela peut également entraîner des alliances et des complicités avec d'autres champs linguistiques, notamment le champ latin.

Le choix de la langue de pensée principale est un enjeu majeur et il ne faut pas, sous prétexte d'efficacité de diffusion, adopter le tout anglais. Car si nous faisons un tel choix, nous perdrons ce qui fait ce que nous sommes. Mais les enjeux culturels sont tout aussi importants.

L'anthropologie nous a éclairés sur les écarts, c'est-à-dire sur la culture qui fonde les différences entre groupes humains. En tant qu'univers de sens, la culture est un cadre qui sert de schème de signification pour les acteurs d'un univers concerné (d'Iribarne, 2008). La France et les pays francophones n'échappent pas à cette règle, comme

d'ailleurs toutes les autres nations (Davel *et alii*, 2008). Le choix de la langue de publication est donc aussi un choix culturel. Les recherches en management international et en management interculturel le démontrent régulièrement car le choix d'une langue, c'est aussi le choix d'un schème d'interprétation qui est véhiculé par cette langue (Davel *et alii*, 2008 ; Usunier, 2010 ; Mayrhofer & Urban, 2011 ; Chevrier, 2012 ; Harzing & Pudelko, 2013).

C'est ainsi que, sous l'influence d'une vision instrumentale et utilitaire, des équivalences de mots peuvent être retrouvées dans les dictionnaires des langues concernées sans toutefois toujours prendre conscience que des concepts lexicalement identiques peuvent être compris différemment selon le contexte linguistique dans lequel ils sont utilisés et ainsi amener à des interprétations faussées. C'est ce que de nombreux chercheurs ont reproché aux études menées par Hofstede et à ses disciples. Comment tirer des conclusions à partir d'échelles quand on n'a pas le contexte de référence de ce qui se passe réellement ? Des mots comme groupe, individu, autorité, décision, objectifs, coopération ou encore éthique ne prennent sens que dans une situation donnée (Davel *et alii*, 2008).

Si l'équivalence des mots n'est donc pas suffisante pour rendre compte de la réalité vraiment vécue, il devient alors nécessaire de savoir si les mots ont un sens équivalent dans chaque langue et/ou culture.

Plus particulièrement, pour notre continent européen et l'Union qui en a découlé, le débat n'est donc pas de savoir quelle langue doit dominer mais, comme l'écrit François Taillandier : « *de choisir ce que l'Europe veut affirmer : ou bien les langues sont considérées comme des instruments neutres, de pure transparence et de pure circulation (et l'on peut imaginer un français véhiculaire aussi déprimant que l'anglais véhiculaire) ; ou bien l'on accepte d'y voir des formes culturelles, des liens avec la profondeur d'une civilisation et avec des modes d'édification de la personne... Ce ne sont pas des langues qui s'affrontent aujourd'hui en Europe mais deux philosophies de ce que c'est une langue.* » (Taillandier, 2009, pp. 71-72)

Les atouts de la langue française sont multiples et permettent d'envisager le futur de la recherche en gestion de langue française de manière très positive. Ces atouts sont d'ordre historique, géographique, intellectuel, scientifique et culturel.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, dans l'Europe des Lumières, toute l'élite parlait français (Fumaroli, 2003). Encore aujourd'hui, même si l'anglais est devenu la *lingua franca*, la langue française bénéficie toujours d'une attractivité certaine car elle est une langue qui s'appuie sur un riche corpus et possède une image de distinction. C'est particulièrement vrai dans de nombreux cercles intellectuels étrangers. Un tel atout ne doit pas être négligé d'autant que, pour certains, la puissance de l'anglais peut être relativisée. Cette domination doit être également mise en relation avec un second mouvement plus récent : le déclin relatif des États-Unis comme super puissance et la montée d'un monde multipolaire (Védrine, 2007), le développement de sites en langue nationale, Internet favorisant la diversité ; dans les dix dernières années, la croissance rapide sur la Toile de l'arabe, du chinois, du portugais, de l'espagnol et du français (Harzing & Van der Wal, 2008 ; Hagège, 2012), la critique du tout anglais et des pratiques importées, et la recherche d'une prise en compte des réalités locales (glocal). À la lumière d'un tel contexte, l'atout historique du français n'est donc pas négligeable.

La langue française demeure encore une des grandes langues internationales. Elle est en effet une des cinq langues de l'ONU. Selon l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), il y aurait 200 millions de locuteurs de langue française dans le



monde (OIF, 2009). Cette langue s'appuie sur un réseau d'alliances françaises, créé en 1883, et qui comprend aujourd'hui 1040 représentations de droit local dans 136 pays soit 910 alliances françaises (OIF, 2009). Elle a connu une croissance de ses étudiants, malgré les coupes financières. En 2007, 461 000 personnes étudiaient le français qui est parlé par 110 millions de personnes dans le monde, est enseigné dans la plupart des pays et s'appuie sur un réseau TV (TV5 Monde, France 24) et radio RFI accessible à peu près partout. Contrairement à d'autres langues importantes, elle est présente sur tous les continents et s'appuie sur un territoire très attractif qui reçoit plus de 75 millions de visiteurs par année. C'est un atout très important d'autant plus qu'un des continents qui bouge, selon certains, c'est le continent africain dont une grande partie des pays a la langue française en partage.

Un des atouts de la langue française repose également sur son propre champ intellectuel qui, au cours des siècles, a produit des œuvres majeures, notamment en sciences sociales et en philosophie. De nombreux auteurs français et francophones ont un rayonnement considérable. Dans le fil de notre histoire, nous avons été capables de produire des pensées originales qui forcent le respect d'autres traditions. Nous avons des géants sur lesquels nous reposer et nous sommes toujours un carrefour d'idées pour de nombreux chercheurs étrangers. La France est au 5<sup>ème</sup> rang des Nobel, au 2<sup>ème</sup> rang en mathématiques et nous possédons un ensemble de contributions dans le domaine des sciences sociales et de la philosophie qui font partie du patrimoine universel commun. Pourquoi devrions-nous abandonner tout cela alors que d'autres, notamment anglo-saxons, s'appuient sur certains de ses travaux ? (Cusset, 2005 ; Chanlat, sous presse). C'est un atout, là encore, considérable.

### Un atout scientifique : un champ à part entière et des recherches originales

Pour reprendre la notion de champ de Bourdieu, nous pourrions dire que le champ de la recherche en gestion est certes dominé par la production de langue anglaise, pour ne pas dire anglo-américaine. C'est ce que nous avons abordé précédemment. Mais cette hégémonie n'est pas vécue de la même façon selon les sous-champs linguistiques. Si certains ont abandonné l'idée de défendre leur langue, c'est le cas dans une large mesure des Scandinaves ou des Hollandais, le débat existe dans les pays de langue allemande, hispanique, portugaise, arabe ou encore au Japon (Tsuda, 2013) et en Chine, et bien sûr dans les pays de langue française. Car, dans ces pays, il existe au-delà du nombre de locuteurs, un fond intellectuel et scientifique en sciences sociales considérable.

En tant que chercheur de langue française, nous avons la chance d'appartenir à un champ de recherche, le champ des organisations et de la gestion qui a aussi une très riche tradition et de nombreux auteurs clés. De plus, nous avons un ensemble de revues et d'éditeurs qui assurent une diffusion importante, tout comme des associations scientifiques dynamiques, des congrès, des colloques et des séminaires importants, tenus en français. C'est ce qui nous a permis de nous préserver dans une large mesure du champ de langue anglaise.

Il existe bel et bien un champ à part entière de recherches en langue française, lequel dispose de tous les atouts d'un champ autonome. De ce point de vue, la langue française est une chance car elle nous protège des dérives du champ de langue



*Portrait de Vincent Voiture  
Philippe de Champaigne  
(1643-44)  
Musée Roger Quilliot*

anglaise. C'est ce que beaucoup d'entre nous défendons. Tous les champs linguistiques ne sont pas dans cette situation, notamment les plus petits. En raison de cet héritage et de cette organisation, nous avons pu développer des recherches originales, accorder aux méthodologies qualitatives une légitimité qu'elles n'ont pas dans le courant dominant anglo-américain et soulever des questions sociales moins présentes dans le champ dominant. Tout cela est loin d'être négligeable et nous permet d'envisager l'avenir de façon positive.

Le dernier atout est d'ordre culturel. Il renvoie à un univers de sens propre dont nous avons rappelé quelques contours. Publier en français, c'est penser parfois les problèmes de manière différente, mettre en évidence des dimensions spécifiques, s'intéresser à des expériences originales et défendre une manière de vivre ensemble qui a sa valeur propre. C'est accueillir d'autres pensées et leur faire une place. L'expérience historique est importante dans ce domaine. Et notre point de vue, fruit d'un héritage culturel riche, est encore un élément sur lequel nous devons nous appuyer. Si la manière de gérer n'est pas la même, si l'État a un rôle qu'il n'a pas dans d'autres pays, si la culture et l'esthétique sont importantes pour nous, c'est que nous sommes les héritiers d'une culture qui s'est construite de manière différente (d'Iribarne, 2006 ; Hagège, 2012). Une telle originalité ne peut être néanmoins préservée que si nous continuons à conserver une telle ouverture, à nous appuyer sur cet héritage, à tabler sur des pensées innovantes et non à vouloir imiter le champ de langue anglaise, cette fois-ci en français.

À la suite de cette réflexion, il nous semble évident que la question de la défense et illustration de notre langue et de notre champ va de soi pour tous les éléments que nous avons soulevés. Cette défense n'est pas un signe de fermeture : au contraire, c'est un témoignage de notre vitalité collective. Nous devons donc éviter plusieurs écueils : celui d'une vision purement instrumentale de la langue, celui de confondre production avec diffusion, celui d'un abandon de notre langue par mépris de soi, et celui de nous ramener à un univers plus petit que ce que nous sommes réellement.

Au contraire, il nous semble que nous avons défendu ici une vision à la fois vivante, existentielle et ouverte de notre langue et de notre champ et que, loin d'être un plaidoyer contre l'anglais, c'est une défense de la diversité linguistique, synonyme de diversité intellectuelle et culturelle qui nous a amené à soutenir ce point de vue. Le champ de la recherche en gestion a besoin d'un champ francophone dynamique et original ; c'est un élément essentiel à sa vitalité d'ensemble, comme il a besoin de la vitalité d'autres champs linguistiques. Tel est l'esprit qui nous anime à un moment important de l'histoire de notre champ et dont l'enjeu est bien de maintenir une diversité essentielle à la création et à l'innovation en sciences sociales et en gestion.

## Références

- Berry Michel (2004) "La recherche en gestion doit échapper aux standards américains", *Le Monde Économie*, 31 mars.
- Bourdieu Pierre (1982) *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard.
- Chanlat Jean-François (sous presse) "Language and thinking in Organization Studies: the visibility of French OS production in the Anglo-Saxon OS field", *International Journal of Organizational Analysis*, special issue on French OS Production.
- Chanlat Jean-François (2013) "Les études critiques en management : un rappel historique", *Communications*, vol. 31, n° 1. <http://communication.revues.org/3840>.
- Chanlat Jean-François (2012) "L'hégémonie américaine en questions", in Saussois Jean-Michel [ed.] *Les Organisations*, Paris, Editions Sciences Humaines, pp. 192-205.

- Chevrier Sylvie (2012) *Gérer des équipes internationales*, Sainte Foy, Les Presses de l'université Laval.
- Cusset François (2005) *French Theory*, Paris, La Découverte.
- Davel Eduardo, Dupuis Jean-Pierre & Chanlat Jean-François (2008) *La gestion en contexte interculturel. Théories, Problèmes et plongées*, Sainte Foy, Les Presses de l'université Laval.
- David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain (2008) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert.
- Dortier Jean-François (2013) "La pensée est-elle contenue dans le langage ?", *Sciences humaines*, mars, n° 246, pp. 34-35.
- Fumaroli Marc (2003) *Quand l'Europe parlait français*, Paris, Livre de poche.
- Grey Christopher (2010) "Organization studies: Publications, politics and polemic", *Organization Studies*, vol. 31, n° 6, pp. 677-694.
- Hagège Claude (2012) *Contre la pensée unique*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Harzing Anne-Wil & Van der Wal Ron (2008) "Google Scholar: the democratization of citation analysis?", *Ethics in Science and Environmental Politics*, vol 8, n° 1, pp 62-71.
- Harzing Anne-Wil & Pudelko Markus (2013) "Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs", *Journal of World Business*, vol. 48, n° 1, pp. 87-97.
- Holland Robert (2002) "Globospeak? Questioning text on the role of English as a global language", *Language and Intercultural Communication*, vol. 2, n° 1, pp. 5-24.
- d'Iribarne Philippe (2006) *L'étrangeté française*, Paris, Le Seuil.
- d'Iribarne Philippe (2008) *Penser la diversité du monde*, Paris, Le Seuil.
- Lafforgue Laurent (2005) "Le Français au service des sciences", *Pour la science*, n° 329, mars, p. 8.
- Mair Christian [ed.] (2003) *The politics of English as a world language*, Amsterdam, Rodopi.
- Mangematin Vincent (2004) "L'influence internationale de la recherche en gestion produite en France ; une analyse à partir des publications du SCI : 1991-2002", *Gérer et Comprendre*, n° 77, pp 76-99.
- Martinet Alain-Charles (1991) *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Economica (nouvelle édition, Paris, Vuibert, 2013).
- Martinet Alain-Charles & Pesqueux Yvon (2013) *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Mayrhofer Ulrike & Urban Sabine (2011) *Management international : Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson.
- Meriläinen Susan, Tienari Janne, Robyn Thomas, & Davies Annette (2008) "Hegemonic academic practices: Experiences from publishing from the periphery", *Organization*, vol. 15, n° 4, pp. 584-597.
- Organisation internationale de la francophonie (OIF) (2009) *Le français enjeu du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, rapport OIF.
- Organization Studies (2010) *30<sup>th</sup> Anniversary Issue*, vol. 31, n° 6.
- Organization Studies (2011) *Special issue on Journal Publishing and Rankings*, vol. 18, n° 4.
- Sapir Edward (1929) *Language: An introduction to the study of speech*, New York, Harcourt, Brace and company.
- Taillandier François (2009) *La langue française au défi*, Paris, Flammarion.
- Tietze Suzanne (2004) "Spreading the management gospel-In English", *Language and Intercultural Communication*, vol. 4, n° 3, pp. 175-189.

- Tietze Suzanne & Dick Penny (2009) "Hegemonic practices and knowledge production in the management academy: An English language perspective", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, n° 1, pp. 119-123.
- Tietze Suzanne & Dick Penny (2012) "The Victorious English Language: Hegemonic Practices in the Management Academy", *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, n° 3, pp. 1-13.
- Tsuda Yukio (2013) "Speaking Against the Hegemony of English Problems, Ideologies and Solutions", in Nakayama Thomas K. & Halualani Rona Tamiko [eds.] *The Handbook of Critical Intercultural Communication*, London, Basil Blackwell, pp. 248-269.
- Üsdiken Behlül (2010) "Between contending perspectives and logics: Organizational studies in Europe", *Organization Studies*, vol. 31, n° 6, pp. 715-735.
- Uzunier Jean-Claude (2010) "Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 3-25.
- Védrine Hubert (2007) *Continuer l'histoire*, Paris, Fayard.
- Willmott Hugh (2011) "Journal list fetishism and the perversion of scholarship: reactivity and the ABS list", *Organization*, vol. 18, n° 4, pp. 429-441.
- Wittgenstein, Ludwig (1922) *Tractatus logico-philosophicus*, New York, Harcourt Brace & Company.
- Whorf Benjamin Lee [Carroll John, ed.] (1956) *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*, Cambridge, M.I.T. Press ■

## Pour la langue permettant l'échange scientifique le plus large

Raymond-Alain Thiéart  
ESSEC

PREMIÈRE SESSION  
CONTROVERSE –  
LE RÔLE DE LA  
LANGUE DANS LA  
RECHERCHE EN  
MANAGEMENT

### Le constat

Publier et communiquer en anglais sont des objectifs déjà présents dans les préoccupations des chercheurs francophones de l'AIMS.

Entendu pendant la conférence, par la voix même des instances dirigeantes de l'AIMS ou lu dans ses publications officielles : « publier en anglais, c'est ce qui favorise la visibilité à l'international », « le bilinguisme est essentiel pour assurer la diffusion et en permettre sa progression (au sujet de la recherche) ».

Il est possible de donner quelques chiffres à l'appui.

La base de données Thomson-Reuters montre que sur une période de 10 ans (de 1998 à 2008), les 3 millions de publications scientifiques d'origine américaine avec 42 millions de citations sont à comparer à environ 10% de publications d'origine française. La France se situe en 5<sup>ème</sup> position en termes de publications après les USA, l'Allemagne, le Royaume-Uni et le Japon qui probablement tous publient en... anglais.

Lorsque l'on prend la base de données SSCI, on voit qu'en termes d'impact, la France n'arrive qu'en 15<sup>ème</sup> position après la Suisse, les USA, les Pays-Bas, le Danemark, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède, le Canada, la Belgique, la Finlande, l'Autriche, etc. qui ne publient probablement pas dans leur langue d'origine mais dont le rayonnement scientifique est supérieur si on s'accorde pour dire que l'impact a un sens.

L'anglais n'est pas la langue la plus parlée dans le monde. C'est le mandarin avec plus 1 milliard de locuteurs. L'anglais n'arrive qu'en deuxième position avec plus de 500 millions suivi de l'espagnol, de l'hindi et du français, avec 290 millions, ce qui n'est pas négligeable. Mais l'anglais est devenu la langue véhiculaire de référence pour les affaires et la recherche. C'est la *lingua franca*, le latin du Moyen Âge.



Neige à Murols  
Victor Charreton (1920)  
Musée Roger Quilliot



## Les enjeux

À quoi sert la langue ? À plusieurs usages. Le premier est la diffusion de la connaissance. Le deuxième, la traduction de la pensée : “*how can I know what I think until I see what I say?*” (Weick, 1995). La langue est un medium structurant. En fonction de ce que je dis et de la manière dont je le dis, je sais ce que je pense (si l’on en croit Weick, mais il n’a peut-être pas tort). Le troisième est l’échange, le débat, la communication des idées. Le quatrième est l’exercice d’un pouvoir de légitimation par sa maîtrise. Enfin, le cinquième est le partage de valeurs communes (au sein d’une communauté, une tribu).

Le problème pour un chercheur reste de savoir quelle est sa communauté en matière de recherche. On peut très bien imaginer que l’on dise que la communauté des chercheurs est celle des chercheurs francophones. C’était le projet de l’AIMS. Si c’est le cas, alors publier en anglais n’a aucune importance. Si en revanche on considère que la communauté est celle, mondiale, des chercheurs qui travaillent sur un thème donné, alors, publier, communiquer, échanger, débattre en anglais devient primordial.

## Conclusion

Les communications et publications en français de l’AIMS sont d’une très grande qualité, au moins aussi bonne que ce que l’on peut trouver dans d’autres associations académiques de par le monde. Le problème est que ces communications et publications sont des bouteilles jetées à la mer à partir de l’île des chercheurs francophones qui du fait d’une taille critique insuffisante ne peuvent, à part quelques exceptions notables, pour peu qu’ils soient traduits en... anglais, faire entendre leurs voix.

En ce qui me concerne, j’ai depuis longtemps fait le choix. Ma communauté est celle des chercheurs de toutes origines et de toutes nationalités avec lesquels je ne peux échanger, débattre, et communiquer qu’en anglais. Est-ce à dire que je néglige pour autant le plaisir de publier et communiquer en français ? La réponse est bien entendu non ! Entre francophones on débat en français. C’est une richesse et un avantage qu’il faut préserver sans pour autant se couper d’autres cercles, ce qui constituerait alors un appauvrissement intellectuel et humain.

## Référence

Weick Karl (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage ■



## Recherche qualitative : quelles normes ?

Charles-Clemens Rüling  
Grenoble Ecole de Management

SECONDE SESSION  
CONTROVERSE –  
LA NORMALISATION  
DES MÉTHODES DE  
RECHERCHE  
QUALITATIVES :  
MENACE OU  
OPPORTUNITÉ ?

Les organisateurs de la session Controverse m'avaient demandé de prendre la défense d'une tendance à la normalisation des méthodes de recherche qualitatives à l'instar de la prolifération de travaux prenant appui sur la méthode dite « à la Gioia » (Gioia *et alii*, 2013). Je vais tenter de développer ma position en deux temps : tout d'abord en essayant d'esquisser le contexte dans lequel se place la tendance à la normalisation, et deuxièmement en illustrant quelques-unes des normes ou quelques principes que je vois émerger aujourd'hui.

Tout d'abord, les sciences de gestion sont aujourd'hui de plus en plus marquées par le modèle du *publish or perish* (« publier ou périr ») selon lequel le mérite d'un chercheur dépend de la publication d'articles académiques, de préférence dans des revues anglo-saxonnes. Au-delà de la publication elle-même, ce qui compte est la visibilité et la citation par les pairs (qui elle-même dépend en partie du classement de la revue). Il s'agit là d'une tendance planétaire, elle-même alimentée par l'importance grandissante des accréditations et classements.

La conséquence du côté des revues est évidente : un nombre croissant de soumissions et la création d'un grand nombre de nouvelles revues pour accommoder l'avalanche de manuscrits rédigés par les chercheurs en sciences de gestion du monde entier. Une part croissante de ces manuscrits emploient des méthodes qualitatives (dans un sens large), et même les revues les mieux classées reconnaissent aujourd'hui le mérite des approches qualitatives et y dédient parfois des éditeurs spécifiques, à l'instar de l'*Academy of Management Journal (AMJ)* qui a même publié en 2009 une notice destinée aux lecteurs soulignant que les travaux qualitatifs arrivent en tête d'un sondage identifiant les articles les plus intéressants publiés en sciences de gestion (Pratt, 2009).

On se trouve donc face à un nombre de soumissions grandissant dont une partie croissante fait appel à des méthodes qualitatives. Pour une revue comme par exemple l'AMJ, cela se traduit par plus de 1000 soumissions pour environ 70 articles publiés par an. Pour les éditeurs cela demande d'effectuer de nombreux refus de papiers avant même de les envoyer à des relecteurs (*desk rejection*) afin de ne pas surcharger les relecteurs, et pour les auteurs de faire un certain nombre d'investissements de forme – dont le recours à une présentation des méthodes, des données et des résultats de plus en plus standardisée – censés rendre le papier et sa contribution les plus intelligibles pour la personne qui prend la décision éditoriale initiale.

Plusieurs tendances contribuent à cette situation. Le perfectionnement des outils et logiciels de gestion et d'analyse de corpus de données qualitatives, permettant



Pascal  
Eugène Guillaume, 1879  
Clermont-Ferrand

aujourd'hui de combiner des données de tout type et de manipuler une quantité de données quasiment infinie, pousse vers des *designs* basés sur une abondance de données et une analyse basée sur un codage systématique de ces données. Deuxièmement on peut souligner la publication d'ouvrages de méthodes de recherche à l'instar du livre *Designing research for publication* d'Anne Huff (2009) qui mettent en avant la publication comme principal objectif du processus de recherche. Et finalement les revues elles-mêmes contribuent à la normalisation en explicitant leurs attentes quant aux manuscrits qualitatifs comme, par exemple, à travers la série intitulée *Publishing in AMJ* au sein de laquelle ses deux éditeurs pour les papiers qualitatifs présentent les caractéristiques des articles de recherche qualitative publiés dans cette revue (Bansal & Corley, 2012).

Cependant, je ne pense pas qu'on puisse parler de normalisation dans un sens strict. Il s'agit plutôt d'un ensemble d'attentes et de principes qui s'appliquent aujourd'hui aux papiers de recherche qualitatifs en théorie des organisations publiés dans les revues anglo-saxonnes. Ma perception de ces principes se base à la fois sur la lecture régulière d'un certain nombre de revues, et sur une expérience récente du processus de relecture dans l'une d'entre elles (Schüßler, Rüling, & Wittneben, in-press). Je constate aujourd'hui trois grandes tendances qui contribuent à ce qu'on pourrait appeler la normalisation des méthodes de recherche qualitatives :

- la construction d'un discours révélateur du processus de recherche,
- une présentation qui cherche à engager le lecteur,
- un rôle grandissant des articles considérés comme modèles pour la présentation des méthodes et l'analyse des données.

Premièrement, l'émergence d'une « culture des coulisses » (une expression que j'emprunte à mon collègue Raffi Duymedjian), marquant depuis quelque temps la production culturelle en général, n'épargne pas la production de papiers de recherche. Concrètement, cela signifie la construction d'un discours permettant au lecteur d'appréhender la conception de la recherche, ainsi que les opérations de collecte, d'analyse et d'interprétation de données, au plus près des pratiques du chercheur et en même temps une sorte de méfiance par rapport aux références méthodologiques générales, comme me l'a récemment reproché un relecteur :

[T]his paragraph says virtually nothing about what *you* did in relation to *your* data. It could be said about any study and, as such, is virtually meaningless in terms of making your analysis more transparent. It simply ticks the boxes. (commentaire de relecteur reçu en 2011)

Deuxièmement, pour qu'un papier de recherche qualitative retienne l'intérêt de l'éditeur et des relecteurs il faut qu'il traite d'une question théorique et d'un terrain qui, premièrement, nécessitent l'approche méthodologique choisie et qui, deuxièmement, permettent la construction d'une histoire intéressante. Ceci implique un cadrage des papiers qui rend les messages et contributions centrales très facilement accessibles au lecteur, selon les mots d'un éditeur :

It is critical to present the material in a way that places in sharp relief your contribution, as readers need to know with only a casual reading your theoretical contribution. (commentaire de relecteur reçu en 2011)

Une attente liée met en avant le sens d'engagement qu'un papier peut solliciter et le plaisir personnel qu'un lecteur peut tirer de la lecture de ce papier. Je pense que cette attente explique au moins une partie de la prolifération de terrains inhabituels en théorie des organisations ainsi que la demande récurrente de rendre les recherches en théorie des organisations plus pertinentes par rapport aux problèmes de société.

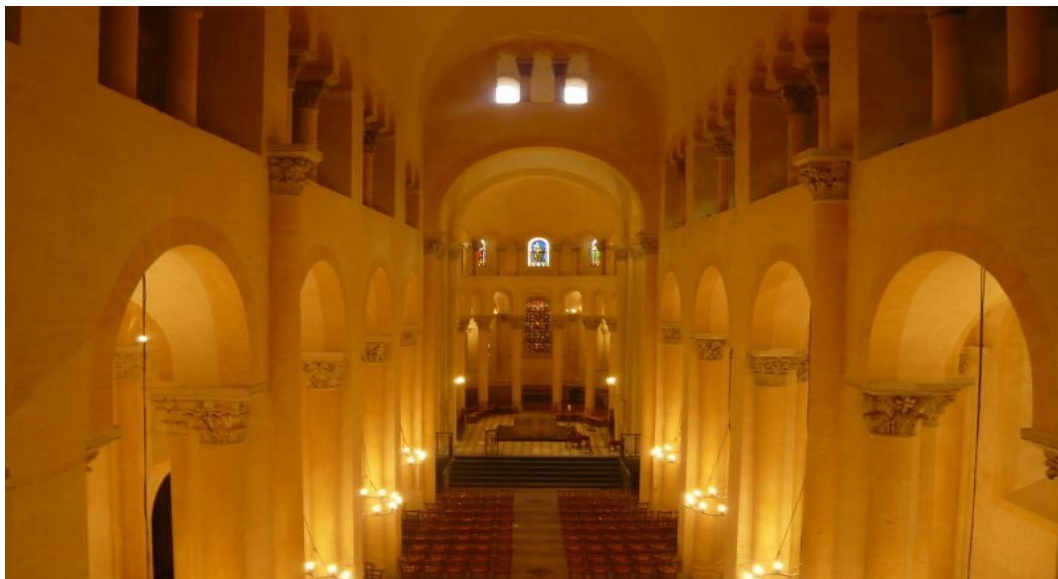
Finalement, un troisième principe concerne l'importance croissante des papiers modèles ou de prototypes. Au lieu de faire référence à des textes de méthode proprement dits, de plus en plus de papiers empiriques semblent prendre appui sur d'autres papiers empiriques (récemment publiés dans la même revue) utilisant des approches similaires. Je pense que l'importance de ces papiers prototypiques ne peut pas être sous-estimée : le simple fait de leur publication légitime le *design*, le choix de données et les méthodes d'analyse choisies. Un papier peut prendre appui sur eux dès lors qu'il peut revendiquer une proximité suffisamment grande avec eux. Les conséquences de ce principe pour la rédaction d'un papier sont importantes : il s'agit de l'ancrer à deux niveaux : au niveau de la contribution théorique qui doit se faire par rapport aux précédentes publications appartenant à la même « conversation théorique » (Huff, 2009), et deuxièmement par rapport aux articles antérieurs (et de préférence dans la même revue-cible) qui sont proches de par leur orientation empirique.

Que faire de ces principes ? Ou, pour poser le débat plus simplement, s'agit-il d'opportunités ou de menaces ? Personnellement, je pense que les trois principes que je viens de présenter ici peuvent donner une orientation utile aux personnes souhaitant publier dans des revues anglo-saxonnes. La publication d'articles de recherche implique – et a toujours impliqué – la compréhension et la reconnaissance de nos travaux de recherche par des éditeurs et des relecteurs. Le fait qu'il y ait institutionnalisation de normes de présentation de travaux de recherche qualitative s'explique par les développements que j'ai mis en avant dans la première partie de mon exposé. Le fait que ces normes, qui ont souvent été implicites et difficiles à cerner pour un chercheur qui n'a pas été socialisé dans le monde des publications anglo-saxonnes, deviennent plus explicites, présente, à mon avis, l'avantage de mettre à disposition un ensemble de règles qui sont à la fois suffisamment larges pour continuer à proposer des idées intéressantes, et suffisamment concrètes pour mieux répondre aux attentes des éditeurs et des relecteurs.

Je suis en plus d'avis qu'il est nécessaire de distinguer entre la découverte, c'est-à-dire l'acte de recherche proprement dit et la logique d'exposition d'un travail de recherche. Même si on nous demande d'inscrire nos travaux dans un cadre défini par les travaux publiés précédemment, le panel de méthodes et approches qualitatives qui sont aujourd'hui publiées dans les meilleures revues anglo-saxonnes reste très large (ethnographie, étude de cas comparative, analyse textuelle, etc.) et permet d'accommoder un grand nombre de travaux de recherche. Il s'agit donc davantage « d'investissements de forme » ou de tactiques (pour reprendre ce terme à Michel de Certeau) pour s'assurer que nos travaux soient perçus comme légitimes par celles et ceux qui décideront de leur publication. Le jeu tactique pour accéder à la publication n'est pas nouveau et la « normalisation » des méthodes qualitatives que nous discutons ici a pour le moins le mérite d'explicitier un certain nombre de ces règles.

## Références

- Bansal Pratima & Corley Kevin G. (2012) "From the editors: Publishing in AMJ - Part 7, What's different about qualitative research?", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 3, pp. 509-513.
- Gioia Dennis A., Corley Kevin G. & Hamilton Aimee L. (2013) "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, pp. 15-31.
- Huff Anne S. (2009) *Designing research for publication*, London, Sage.
- Pratt Michael G. (2009) "From the Editors. For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research" *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 5, pp. 856-862.
- Schüßler Elke, Rüling Charles-Clemens & Wittneben Bettina (to be published) "On melting summits: The limitations of field-configuring events as catalysts of change in transnational climate policy", *Academy of Management Journal* ■



*Notre Dame du Port, Clermont-Ferrand*

## De la normalisation de la recherche en général, et de la normalisation de la recherche qualitative en particulier

Hervé Dumez  
CNRS / École polytechnique

SECONDE SESSION  
CONTROVERSE –  
LA NORMALISATION  
DES MÉTHODES DE  
RECHERCHE  
QUALITATIVES :  
MENACE OU  
OPPORTUNITÉ ?

Dennis A. Gioia et ses collègues (Gioia *et alii*, 2013) ont proposé de normaliser la présentation de la recherche qualitative, de sa démarche et de ses résultats, afin que les travaux relevant de ce type d'approche aient plus de chance d'être publiés dans les grandes revues classiques en gestion.

La question posée est donc : faut-il normaliser la recherche qualitative ? Dans cette session controverse, je défendrai, m'opposant à Charles-Clemens Rüling, la réponse négative. En réalité, je m'interrogerai sur la normalisation de la recherche en général, et sur celle de la démarche qualitative en particulier.

Je commencerai en disant que j'ai beaucoup d'admiration pour Dennis Gioia en tant que chercheur, et chercheur en recherche qualitative. Je suis par ailleurs très heureux, en tant que chercheur qualitatif, qu'il ait ouvert la voie de la publication de ce type de recherche dans les revues prestigieuses et notamment, pour notre communauté, dans le *Strategic Management Journal*. Je suis d'accord sur un certain nombre de points soulevés par lui et ses coauteurs : par exemple, sur le fait que dans une recherche qualitative on doit entendre et voir les acteurs parler, élaborer des stratégies, interagir, réussir ou échouer. C'est ce qui me fait dire (Dumez, 2013) qu'au lieu de parler de recherche qualitative, il vaut mieux parler de recherche compréhensive, dans la ligne de Dilthey, Weber et Popper (tradition que Gioia et ses coauteurs ne mentionnent pas). Ma prise de position portera donc uniquement sur la question de la normalisation qui est en train de s'opérer.

Mon analyse est que la recherche tout entière subit depuis des années un processus de normalisation marqué par la rigidification du champ scientifique qui s'opère concrètement autour des grandes revues, le plus souvent américaines. Je pense que les analyses de Bourdieu sur les champs constituent un outil puissant pour analyser le phénomène. L'effet est extrêmement structurant : Mallarmé disait que le monde était fait pour aboutir à un beau livre, tout se passe aujourd'hui comme si le monde tout entier était fait pour aboutir à un article scientifique dans une revue américaine. Nous pensons tous de cette manière désormais : la science se réduit à un article, d'une forme particulière : la question de recherche, la revue de littérature, la méthodologie, les données et leur traitement, et une discussion. Enfin, une conclusion qui énonce les limites de la démarche et ouvre sur de nouvelles recherches. Ce qui frappe dans le phénomène est la tyrannie d'une forme particulière, et son caractère souvent très artificiel, sonnait faux. Le métier de chercheur finit par se réduire à l'étude de cette forme : si vous voulez publier dans une revue, étudiez la forme des articles dans cette revue, et copiez-là. Allez jusqu'à dupliquer à la lettre la structure des phrases et des



paragraphe des introductions, des développements et des conclusions des articles déjà publiés. Dans la mesure où tout le monde doit publier dans ces revues, et que le processus de relecture devient inflationniste, les revues croulant sous une avalanche de propositions d'articles, le premier tri, quasi automatisé, s'opère en effet sur la forme : toute proposition qui ne respecte pas la forme imposée quel que soit son contenu scientifique, et avant même que celui-ci soit étudié, ce qui consomme trop de ressources, est jugée sur la forme. Une certaine mise en forme devient le fond de la démarche scientifique. Si le phénomène ne touchait que la gestion ou l'économie, il ne serait pas dramatique. Mais de discussions avec des physiciens ou des chercheurs en médecine, il ressort que le phénomène semble général. Les positions de pouvoir dans le champ scientifique se créent et se reproduisent via la maîtrise de la forme. Je pense que la démarche scientifique, qui repose sur des équilibres fragiles, est entrée dans une phase de cléricature et de production scolastique à une échelle industrielle. On parle peu des fraudes, mais elles existent : des articles passent les filtres des meilleures revues, qu'ils soient parfois totalement creux ou qu'ils reposent sur des données fausses, uniquement parce qu'ils ont été jugés impeccables quant à leur forme. Or, cette forme présente un problème fondamental. Elle méconnaît la nature même de la démarche scientifique qui est un mélange de bricolage et de rigueur, et qui ne peut être que cela. Il suffit de visiter le musée des sciences de Florence, dans une vitrine duquel est exposé le plan incliné sur lequel Galilée a fait rouler des billes déclenchant de petites clochettes qui permettaient de mesurer l'accélération des mobiles, pour s'en rendre compte. George Charpak, prix Nobel de physique, insistait dans toutes ses interviews sur cette dimension essentielle de bricolage dans la recherche scientifique. C'est elle, et non la rigueur, qui assure la possibilité d'invention et de création, l'ensemble de la démarche scientifique articulant bricolage et rigueur. Or, la forme imposée aux articles tend à méconnaître et écraser cette dimension fondamentale. Elle fait que, paradoxe inquiétant, des chercheurs dont l'éthique devrait être le respect de la vérité, tendent à prendre des libertés avec la vérité pour présenter leur démarche non comme elle s'est faite (la construction de problèmes scientifiques), mais comme elle aurait dû se faire dans un monde utopique (je suis parti d'une question de recherche bien définie, j'ai fait ma revue de littérature, j'ai soigneusement et une fois pour toutes défini ma méthodologie, j'ai recueilli et traité mes données, j'ai élaboré ma discussion). Aucune recherche ne s'est probablement jamais déroulée de cette manière, sauf à simplement dupliquer et étendre de manière limitée des résultats scientifiques acquis, et les scientifiques sont donc poussés à travestir ce qu'ils font réellement ou à mener des recherches très normalisées et conduisant à des publications rapides et à répétition. Ce processus m'apparaît particulièrement inquiétant.

Donc, première thèse, la recherche tout entière s'est normalisée, autour du phénomène des grandes revues, et elle s'est donc normalisée au niveau de la forme. À mon avis, les effets sont catastrophiques sur la production scientifique qui est en train de se régler autour de la nécessité de produire beaucoup sous forme d'articles normés quant à leur structure, pouvant être écrits rapidement et à un rythme élevé.

Qu'en est-il de la recherche qualitative ou compréhensive ? Elle occupe, dans le champ scientifique, une position marginale et elle souffre de handicaps profonds.

D'une part, elle exige du temps. Investir un terrain, faire des entretiens ou de l'observation, traiter les données, prend un temps considérable. À quoi sert de faire ce travail s'il faut ensuite le « saucissonner » en articles ?

D'autre part, la recherche compréhensive ne peut s'adapter au plan imposé par les revues : la question de recherche du début n'est qu'orientante (*orienting*) au sens de



Whyte (1984), la question définitive s'élabore dans le temps et lors du déploiement même de la recherche, de même que la méthodologie et la revue de littérature qui peuvent et doivent évoluer au cours de la recherche elle-même.

Mais, comme le processus de normalisation est en marche, dès lors qu'elle doit être publiée dans les grandes revues, la recherche qualitative doit se normaliser. Nous y sommes.

Si nous revenons à Gioia et ses coauteurs, que constate-t-on ? Au moins deux choses.

La première est qu'ils sont obligés de travestir leur démarche et de pudiquement tenter de dissimiler les contradictions entre la nature même de la démarche qualitative et le plan imposé par les revues. Ils expliquent que la recherche publiée dans l'article du *Strategic Management Journal* est partie d'une question de recherche parfaitement définie au départ (« *How do top managers of academic institutions make sense of their environments?* » – Gioia et alii, 2013, p. 19), mais ils expliquent un peu plus loin que, dans une démarche qualitative, la question de recherche s'élabore au cours du processus d'enquête scientifique. Il n'y a pas moyen de sortir de la contradiction, donc il faut la cacher.

La seconde est que la présentation de leur épistémologie est très discutable. La démarche est présentée comme inductive, alors qu'elle est fondamentalement abductive. Les auteurs ignorent les débats de philosophie des sciences sur l'induction et ils citent notamment Popper sans visiblement l'avoir lu ni même avoir fait une recherche sur Google pour savoir ce qu'il a dit de l'induction, parce qu'un relecteur a dû leur dire qu'il fallait le citer. Ce qui jette un éclairage sur le fonctionnement des grandes revues.

On voit là comment la normalisation par les revues, même dans le cas d'auteurs intéressants, pousse ces derniers à prendre des libertés avec l'éthique scientifique.

Y a-t-il des solutions ? Si elles existent, elles tournent autour de la fin du monopole scientifique que se sont octroyé les grandes revues, avec derrière eux des intérêts privés (les éditions scientifiques) et des réseaux de pouvoir scientifique. Les grandes revues continueront et doivent continuer à jouer un rôle de premier plan dans la régulation du champ scientifique. Mais il faut leur retirer leur monopole de régulation. Il faut espérer que le développement de la publication électronique permettra la fin de ce monopole et l'accession à une structuration du champ scientifique plus ouverte et mieux équilibrée.

Le second point, central pour moi, consiste à dire qu'il faut sortir de la tyrannie d'une forme d'article unique et structurante. J'ai eu des discussions il y a quelque temps avec Hervé Laroche et Rodolphe Durand et nous nous étions dit qu'il faudrait proposer à une revue européenne, *M@n@gement* peut-être, une rubrique de publication dans laquelle seraient interdits les articles de forme classique : question de recherche, revue de littérature, méthodologie, données, discussion. Ne seraient acceptés que les articles reposant sur l'idée poppérienne de la construction de problèmes scientifiques comme tension entre savoir et non savoir. Seraient acceptés des articles dont la forme refléterait un processus réellement abductif, avec des allers et retours entre cadres théoriques et matériau empirique, un processus de confrontation entre effets prédits et effets observés.

Ces solutions ne se développeront que dans le long terme. Entre-temps, que va-t-il se passer ? La démarche qualitative va bien se normaliser. On va voir se multiplier les articles copiant mécaniquement la méthode Gioia, avec les mêmes paragraphes, les mêmes types d'explication, les mêmes références fausses à l'induction. D'une démarche qui se veut exploratoire et inventive, qui n'a de sens que dans l'invention

(mais qui, je l'accorde, ne réussit pas à tout coup, comporte des risques élevés et nécessite plus de rigueur dans son maniement que cela ne se fait souvent – Dumez, 2013), on va faire un outil de production industrielle de résultats scientifiques mineurs. Cela nous désespérera et, en même temps, nous épargnera du temps de lecture : « Il ne faut jamais lire qu'un scholastique, dit Montesquieu, parce qu'ils ne font tous que se copier. »

Mais, chose beaucoup plus grave, la volonté de publier des articles de recherche qualitative dans les grandes revues américaines, va structurer de manière systématiquement fautive le processus de recherche lui-même, le vidant de tout intérêt. Encore une fois, la recherche qualitative n'a de sens que dans un processus abductif, lent, fait d'allers et retours et de redéfinition méthodologique, et destiné à ouvrir le champ scientifique par l'exploration, une exploration faite d'un équilibre entre bricolage et rigueur. Normalisé à faux, ce processus n'a plus aucun sens.

### Références

- Dumez Hervé (2012) “Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, pp. 3-9.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Gioia Dennis A. & Chittipeddi Kumar (1991) “Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, pp. 433-448.
- Gioia Dennis A., Corley Kevin G. & Hamilton Aimee L. (2013) “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, pp. 15-31.
- Whyte William Foote (1984) *Learning from the field: a Guide from Experience*, Thousand Oaks (CA), Sage ■

*La mort du Maréchal Desaix*  
Joseph Chinard (1801)  
Musée Roger Quilliot



## DÉBAT

Notes prises par **Romarc Servajeau-Hilst**  
*École polytechnique*

**Réponse de Charles-Clemens Rüling à Hervé Dumez :** Je suis d'accord avec cette analyse portant sur la multiplication des risques. En même temps, mon optimisme me porte à penser que, comme les artistes se plient à une forme rigide pour créer, nous pouvons être créatifs en recherche en nous pliant à une forme qui nous est imposée par la communauté scientifique dominante qui est celle des États-Unis. Pour moi, à titre personnel, la forme qu'on nous propose est une aide et facilite la pensée. Elle m'évite incertitudes et stress, et facilite sans doute ainsi la pensée. Il est illusoire de croire qu'avant les revues américaines, il n'y avait pas de normes. En sociologie par exemple, il y avait le phénomène des écoles de pensée relativement fermées.

Concernant le bricolage, on peut évidemment se référer à Levi Strauss à propos des sciences du concret. Le bricoleur cherche à créer quelque chose en s'appuyant sur l'existant. Mais il reste solitaire. Or la science est une entreprise collective, avec un minimum de normes d'interfaces collectives qui permettent de faciliter les échanges.

Enfin, il existe déjà des rubriques ouvertes à des formes différentes. C'est le cas de *Cross-roads* pour *Organization Science*, par exemple.

**Réponse d'Hervé Dumez :** Je suis très sensible à la question de la forme, au point d'avoir écrit dans le *Libellio* (Dumez, 2011) un article sur l'alexandrin chez Corneille, intitulé « puissance de la forme ». La question pour moi consiste à comprendre pourquoi une forme rigide comme l'est l'alexandrin classique a été une telle source de créativité, et pourquoi la forme qui nous est aujourd'hui imposée en science est mortifère pour la pensée. Quand je fais lire un de mes papiers à des collègues américains, ils m'expliquent que ce que j'écris n'est pas de la science. Pour eux, la science ne peut s'écrire que dans la forme qui est la leur. Le champ scientifique est structuré politiquement, par des rapports de force. On est dans du Bourdieu pur (et c'est un élève de Boudon qui le dit...). C'est le cas pour *Cross-roads* : ce qui m'en a été dit est qu'on n'avait aucune chance de pouvoir publier dans cette rubrique un papier si l'on n'y a pas été invité par le rédacteur en chef d'*Organization Science*. Les revues sont accablées de papiers à évaluer. Le plus facile est d'opérer un premier tri accéléré sur la forme. Tout ce qui n'est pas aux normes est d'emblée éliminé.

**Jean-François Chanlat :** Les grands travaux en recherche qualitative sont des livres, parce que seul le livre permet d'exposer finement le contexte. Derrière notre débat, il y a un écrasement de la forme d'écriture qu'est l'ouvrage. Encore une fois, les grands auteurs les plus cités se sont fait connaître par des ouvrages et non des articles. Aujourd'hui, un jeune chercheur doit publier le plus vite possible des articles, et en nombre. Il faut réenchanter la forme livre. L'autre point est la langue. La forme est la langue. Passer d'une langue à l'autre, c'est passer d'une forme à l'autre. Et on peut changer la vision qui est donnée par l'auteur au travers de la traduction.

On est aujourd'hui entré dans la taylorisation fixée par les revues, on coupe la pensée en petits bouts. C'est un suicide intellectuel.

**Lionel Gareau :** Il serait intéressant, lors des prochains colloques AIMS, d'avoir des présentations et des discussions de livres importants pour notre champ.

**Sébastien Liarte :** Lire des livres est un très gros travail. Comment fera-t-on ? Par ailleurs, comment évaluera-t-on les livres ? Comment insèrera-t-on un débat sur des livres, qui réclame beaucoup de temps, dans la conférence ?

**Charles-Clemens Rüling :** Ni Weber ni Parsons n'ont écrit en sciences de gestion. Je refuse l'idée que ce qui est écrit dans un article n'a pas de valeur. Aujourd'hui, le travail pour un article de 20.000 mots est le même que pour un livre de 150 pages. J'aime bien les livres mais qui les lit en entier, qui les cite ? Le format de l'article permet de faciliter le partage, la lecture. Sur la question de la langue, on est dans un processus de création d'un anglais académique international. Pour moi, le problème auquel nous faisons face se situe ailleurs : en sciences naturelles par exemple, le plus souvent, on mesure et on publie ses résultats. Chez nous en gestion, il y a cette obligation supplémentaire de contribution théorique. Cela existe dans très peu de sciences sociales. Cet impératif de la contribution *théorique* qui n'existe pas non plus dans d'autres domaines des sciences sociales humaines, plus ouvertes aux approches descriptives et monographiques. Cet impératif de la contribution théorique au détriment de la compréhension empirique fait à mon avis plus de dégâts que la langue anglaise.

**Hervé Dumez :** La question des livres ne se pose pas pour moi mais pour mes doctorants. Il y a une dizaine d'années, mon idéal était que des doctorants publient un livre à partir de leur thèse. Aujourd'hui, s'ils veulent trouver un poste et continuer à faire de la recherche, mes doctorants doivent publier des articles, dans des revues bien classées, donc de langue anglaise. Mieux vaudrait dire, dans une forme américaine, parce que j'ai l'impression que les anglais ont autant de difficulté que nous pour publier dans des supports américains. Ce n'est donc pas une question de langue au sens strict. Il s'agit d'une manière de penser, ce qui est bien plus grave. Les chercheurs français en économie réussissent à publier dans les très grandes revues américaines, mais parce qu'ils sont devenus complètement américains. Les suédois, eux, réussissent à rester suédois tout en étant reconnus par les Américains. Je pense que c'est de leur exemple qu'il faudrait s'inspirer. Une précision, néanmoins : je ne veux aucunement dire ici que ce qui se fait aux États-Unis n'a aucun intérêt scientifique. Il y a d'excellents articles, que je serais personnellement fier d'avoir écrits. Par contre, ce que je veux dire est qu'il y a une masse d'articles dans ces revues qui n'ont pour moi aucune qualité scientifique. Certains articles de l'*Academy of Management Review*, par exemple, comportent une revue de littérature superbe, que je serais incapable de composer, parce que c'est un exercice technique sophistiqué, mais n'ont rigoureusement aucun intérêt.

**Jean-François Chanlat :** Encore une fois, le problème est l'accent excessif mis sur les revues. L'ouvrage est une forme de production scientifique très importante et à revaloriser. Mettre une recherche de 5 ans dans un ou 3 articles est un gros travail. Je confirme par ailleurs ce qu'a dit Hervé Dumez : j'ai connu des collègues anglais qui avaient un anglais trop sophistiqué pour être acceptés dans une revue américaine.

**Charles-Clemens Rüling :** Je pense que l'anglais nous permet malgré tout de nous fédérer. Et il ne faut pas exagérer : le nombre des revues rend possible une grande variété de productions scientifiques.

**Jean-Philippe Denis :** Est-ce que le premier problème aujourd'hui n'est pas que le temps de réaction des revues (évaluation par les pairs, publication) interdit certaines questions : n'arrive-t-on pas trop tard quand on est publié dans une revue ?

Comment cela s'intègre-t-il dans la réflexion sur la normalisation ? Comment les revues vont-elles se saisir des réseaux sociaux et de l'open access ? En a-t-on une idée ?

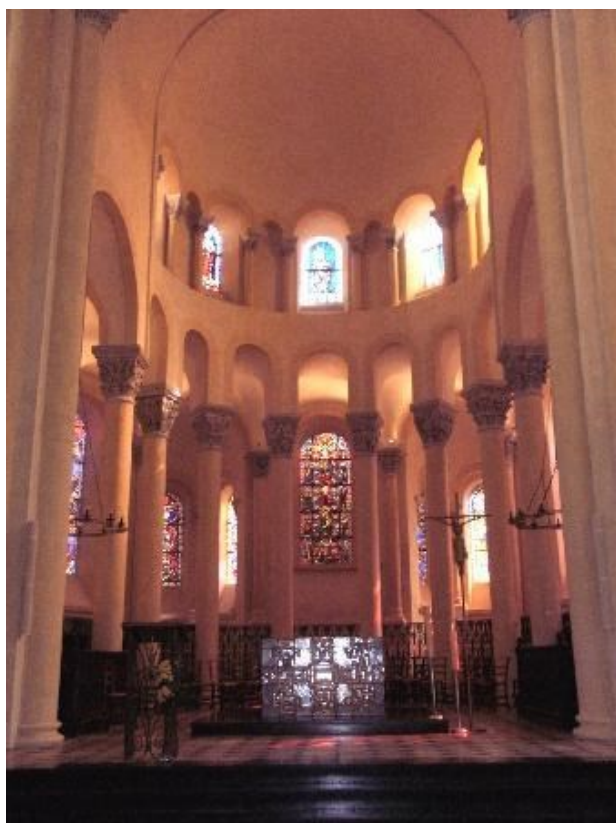
**Charles-Clemens Rüling :** L'obsolescence des articles et des sujets varie beaucoup selon les revues. Sur la recherche qualitative, le papier qu'on soumet ne va pas être publié tel quel. La révision est un processus d'amélioration et de réflexion sur notre travail de recherche, à travers l'engagement du dialogue avec les *reviewers*. Ceci correspond à un travail d'édition « classique ». Par ailleurs, je crois que le travail d'acceptation d'un papier commence avant la soumission. Il y a un travail de socialisation par la présentation du papier dans des séminaires, des colloques. Quand on envoie le papier, il faut ajouter une lettre qui explique pourquoi on a soumis et ce qui fait l'originalité du papier. Avant l'envoi on doit avoir une idée sur la façon de faire, de cadrer les choses.

**Hervé Dumez :** La régulation de la production scientifique est un système de freins et contrepoids (*checks and balances*, puisqu'ici l'américain est la référence). Il ne faut pas aller trop vite et se laisser aller à la mode. Pour le coup les revues scientifiques jouent ce rôle de freins et contrepoids. Le temps du processus de publication est aussi le temps de la maturation qui permet de progresser. J'espère que l'électronique ne va pas changer ce temps de maturation.

**Jean-Philippe Denis :** Ce n'est pas l'article qui mûrit, c'est le chercheur...

**Hervé Dumez :** On rejoint ici le débat entre thèse classique *versus* thèse par articles. La maturation du jeune chercheur est plus forte dans le cas d'une thèse classique.

**Frédéric Le Roy :** Je suis rentré dans la carrière, comme tous les gens de ma génération, en me disant que je ne serais pas payé cher mais qu'au moins je serais libre. Aujourd'hui il y a plus d'argent et moins de liberté. Tout se passe comme s'il fallait choisir entre une vie d'artiste et un processus de normalisation, surtout dans les écoles.



Notre Dame du Port, Clermont-Ferrand

**Hervé Dumez :** Quand j'étais en thèse, j'allais écouter Foucault au Collège de France tous les mercredis matins. Maintenant je lis dans les grandes revues américaines des auteurs qui n'ont rien compris à Foucault, mais qui, si je soumettais un papier, en tant que *reviewers*, m'expliqueraient que je suis à côté de la plaque, étant en désaccord avec ce qui est publié dans les meilleures revues. Mes doctorants doivent publier dans ces revues : je ne peux que leur conseiller de citer ce qui s'y dit, aussi absurde que cela puisse être, plutôt que de lire vraiment Foucault.

**Jean-François Chanlat :** Il y a une bulle spéculative sur le nombre de revues. L'AIMS peut être un

moteur permettant un espace de réflexion original, différent. Mais il faut savoir se respecter. On se sous-estime parfois. Il faut aussi revaloriser des travaux dans d'autres langues que l'anglais.

### Référence

Dumez Hervé (2011) "Puissance de la forme", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 59-64 ■



## De nouvelles normes de rédaction des articles fondés sur des recherches qualitatives

AIMS 2013 :

ATELIER

MÉTHODOLOGIQUE

**Philippe Monin**  
EMLYON Business School

**Charles-Clemens Rüling**  
Grenoble Ecole de Management

Notes prises par **Marie-Rachel Jacob**  
EMLYON Business School

Cet atelier fait partie des innovations de cette édition de l'AIMS dont l'objectif est de sensibiliser aux nouvelles méthodes de rédaction des recherches qualitatives. Philippe Monin et Charles-Clemens Rüling ont proposé une session en deux temps. Un premier temps de présentation à l'aide du support powerpoint téléchargeable sur le site de l'AIMS (<http://www.strategie-aims.com/accueil/341>) et un second temps d'échanges et de discussion autour d'extraits d'articles recourant à cette méthodologie et en particulier trois articles de Philippe Monin (Vaara & Monin, 2010 ; Monin *et alii*, 2013 ; Belhoste & Monin, 2013) et un article de Charles-Clemens Rüling (Schüßler *et alii*, 2013). L'intérêt de l'atelier résidait en particulier dans l'affichage des parties méthodologiques des articles. Dans le cas de l'article co-écrit par Charles-Clemens Rüling, les lettres de l'éditeur Pratima Bansal d'AMJ, et des relecteurs étaient également affichées, ce qui permettait d'avoir un aperçu du processus de révision et les commentaires de l'auteur présent. Chaque participant de l'atelier avait ainsi l'opportunité de discuter directement avec Philippe Monin ou Charles-Clemens Rüling de la façon dont ces derniers avaient mis en œuvre la méthode « à la Gioia » qu'ils avaient présentée dans la première partie de l'atelier.

Pour résumer brièvement la mise en œuvre de la méthode « à la Gioia », il s'agit de structurer la présentation des données en deux temps. Le premier temps appelé « *first order analysis* » retranscrit la voix des personnes interviewées (*the informant's voice*), généralement sous forme de tableaux ou d'insertion de verbatims dans le texte. Le plus important étant de sélectionner un nombre acceptable d'éléments de discours pertinents pour l'analyse suivante. Le second temps ou « *second-order analysis* » reflète le travail inductif consistant à faire émerger des concepts qui – souvent mais pas toujours – existent déjà dans la littérature. Parfois les concepts de second ordre sont agrégés autour de blocs qui seront constitutifs du modèle. Ces deux étapes aboutissent à une structure de données (*data structure*) illustrant le regroupement des éléments du terrain dans des thèmes issus de la littérature puis agrégés en catégories qui feront l'objet du modèle défendu dans l'article.

La présentation des données étant cruciale dans une telle démarche, Philippe Monin et Charles-Clemens Rüling donnent quatre conseils :

- Conseil 1 : il faut à la fois des données dans le corps de texte, dans les tableaux et dans les annexes ; si on prétend à la triangulation des données, il faut la démontrer ;
- Conseil 2 : il s'agit de beaucoup travailler les tableaux, les schémas et figures ;
- Conseil 3 : il est judicieux de ne jamais utiliser les mêmes données (citations, extraits d'archives, etc.) dans le texte et dans les tableaux pour en montrer l'abondance et la variété ;
- Conseil 4 : il est important de construire des annexes et d'engager avec l'éditeur, au cours du processus de révision, la discussion sur la pertinence de les conserver ou non.

Pour terminer leur présentation, les deux intervenants mettent en garde les participants contre la copie aveugle des modes de présentation qui risqueraient alors de devenir des cadres d'analyse. Cette méthode doit être mobilisée lorsque le chercheur dispose d'une structure de données et se lance dans une démarche théorique inductive. Enfin, la méthode ne fait pas le tour des innovations possibles, on peut toujours trouver des façons décalées de présenter et il faut continuer à innover dans la présentation des données.

Le débat avec les participants s'engage sur une question relative à la structuration de la revue de littérature. L'idée est de savoir si celle-ci doit être rédigée différemment dans la mesure où la méthodologie est inductive. Philippe Monin répond que comme dans tous les articles, la revue de littérature doit déboucher sur une question de recherche qui doit être intrigante. Marie-José Avenier précise que la démarche présentée comme inductive est en réalité abductive. Elle donne le conseil de toujours penser à donner un titre aux tableaux et rappelle que tout l'intérêt du processus de publication réside dans la discussion engagée avec l'éditeur. Enfin, elle pose la question des limites de la transparence, terme auquel elle préfère celui d'explicitation. Philippe Monin répond en précisant que transparence et confidentialité ne sont pas contradictoires. Une discussion collective s'engage avec Lionel Garreau sur les logiciels de traitement des données qualitatives comme Nvivo et ATLAS.ti et en particulier l'aide qu'ils peuvent apporter ou non dans une telle démarche.

En attendant avec impatience les prochains ateliers méthodologiques de l'AIMS, nous proposons l'idée d'organiser un atelier sur le principe de la classe de maître ou *master class* dans le domaine des arts. Il s'agit d'un cours d'interprétation donné par un expert d'une discipline artistique à un étudiant avancé et ce, devant un public composé d'autres étudiants de la discipline. Dans notre discipline, nous pourrions imaginer une séance où un relecteur pour les revues anglo-saxonnes commente l'article d'un chercheur moins expérimenté devant l'ensemble des collègues.

## Références

- Belhoste Nathalie & Monin Philippe (2013) "Constructing differences in a cross-cultural context: National distance, social differentiation or functional distinction", *Human relations*, published on line.
- Monin Philippe, Noorderhaven Niels, Vaara Eero & Kroon David (2013) "Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, pp. 256-284.
- Schüßler Elke, Rüling Charles-Clemens & Wittneben Bettina (2013) "On Melting Summits: The Limitations of Field-Configuring Events as Catalysts of Change in Transnational Climate Policy", *Academy of Management Journal*, published in advance.

Vaara Eero & Monin Philippe (2010) “A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions”, *Organization Science*, vol. 21, n° 1, pp. 3-22 ■



*Femme à la mantille*  
Marie Laurencin (1930)  
Musée Roger Quilliot



## La stratégie de Limagrain Présentation de Daniel Chéron

AIMS 2013 :  
CONFÉRENCE  
INTRODUCTIVE

Notes prises par **Julie Bastianutti**  
IAE de Lille & LEM, Université Lille 1

et **Marie-Rachel Jacob**  
EMLYON Business School

La conférence d'introduction a été l'occasion d'écouter Daniel Chéron, directeur général de Limagrain, un groupe coopératif auvergnat qui crée, produit et commercialise des semences et s'est progressivement internationalisé et diversifié. (La vidéo est consultable sur le site de l'AIMS.)

La singularité de la gouvernance et du processus de planification stratégique permet une adaptation constante de l'entreprise à un environnement concurrentiel dans une double dynamique d'internationalisation et de diversification. En outre, par cette diversité d'activités, allant de la génétique à l'agroalimentaire, le groupe est confronté à un ensemble d'enjeux environnementaux, éthiques, sociétaux pouvant avoir un fort impact sur le jeu concurrentiel.

### Un « groupe coopératif » : la triple fonction des adhérents

L'intervention de Daniel Chéron a mis en évidence le rôle spécifique de chaque adhérent de la coopérative Limagrain. En effet, ce dernier a une triple fonction.

C'est un fournisseur : tout ou partie de sa production fait l'objet d'un ou plusieurs contrats en vue de sa valorisation par la Coopérative (il est tenu à l'exclusivité de fourniture pour les productions contractuelles mais peut se réserver le droit d'une part de ses productions hors contrat selon les besoins).

C'est un actionnaire du groupe : si les parts sociales sont proportionnelles à l'activité, et révisées chaque année, le droit de vote s'exerce selon le principe de la coopérative 1 homme = 1 voix. Il n'y a pas de revalorisation du capital. Les assemblées d'actionnaires sont réparties par section géographique ; les assemblées de section élisent des délégués de section, qui formeront l'Assemblée générale où seront votées des résolutions.

#### Les chiffres clés de Limagrain en 2013

- Près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 8 200 salariés
- 3 500 adhérents
- 13% du chiffre d'affaires professionnel consacrés à la recherche
- Une présence dans près de 40 pays
- 1<sup>er</sup> semencier européen et 4<sup>ème</sup> semencier mondial

C'est enfin un client qui achète un ensemble de produits agricoles auprès de la Coopérative (semences, engrais, produits phyto-sanitaires, alimentation animale, etc.).

### **Un « groupe coopératif international et diversifié » : quelle gouvernance organisationnelle et quels processus stratégiques ?**

Le président de la Coopérative (Jean-Yves Foucault) est élu par les membres du Conseil d'administration de la coopérative, eux-mêmes élus par l'Assemblée générale. Il nomme un directeur général (Daniel Chéron). Le pilotage se fait en synergie entre élus et salariés : Président et DG forment un tandem. Le Conseil d'administration, composé de 19 administrateurs (18 agriculteurs adhérents de la Coopérative et un salarié représentant des Dirigeants), est en liaison avec le Comité de direction (composé de salariés). La principale caractéristique de cette gouvernance coopérative est de maintenir un actionnariat stable, ce qui permet une vision à long terme. Chez Limagrain, l'effort d'implication des agriculteurs dans la stratégie est essentiel : il permet de comprendre, partager et soutenir des décisions importantes comme celle d'investir en Chine. Deux conseils d'administration sont organisés chaque mois, un pour l'Auvergne et les sujets locaux, l'autre pour les sujets internationaux. La feuille de route stratégique est actualisée chaque année. Dans les filiales, il y a reproduction de la gouvernance en tandem : un président et un directeur général.

### **Une trajectoire de diversification et d'internationalisation dans les 60 dernières années**

Bien que fondée en 1942, la Coopérative a changé de dynamique en 1965, avec la décision d'investir dans la recherche. L'activité s'est à la fois étendue géographiquement et diversifiée. Les débuts ont été marqués par une spécialisation dans la culture du maïs. La première décision stratégique importante date de 1975, avec l'achat de l'activité de semences potagères de Vilmorin.

Dans la continuité, l'investissement en amont dans les biotechnologies s'est fait à partir de 1984-1985.

En 1990-1991, la décision majeure a consisté à renforcer la position de Limagrain sur le marché du blé, en rachetant la filiale de Shell, Nickerson.

Cette décision a été suivie, en 1994-1995, par une diversification en aval par l'acquisition de Jacquet, alors au bord du dépôt de bilan. Il a fallu 12 ans pour redresser l'entreprise.

En 2000, la création d'AgReliant, société commune avec un compétiteur allemand, a permis de développer l'activité maïs aux États-Unis en passant de 3 à 7% de parts de marché.

Dans cette même décennie, l'internationalisation se poursuit avec, en 2006-2007, une nette progression sur le marché japonais, où Limagrain était timidement entré en prenant 5% de participations dans une entreprise locale 20 ans auparavant.

Aujourd'hui, Limagrain rachète Brossard et poursuit ses investissements internationaux dans les pays émergents, au Brésil, en Asie et en Afrique.

Daniel Chéron met l'accent sur l'équilibre essentiel entre le développement des activités locales du groupe et le développement international. Un actionnariat stable est la condition fondamentale permettant une vision stratégique solide. Le Président résume ainsi une spécificité du modèle coopératif : « Nous ne sommes que les usufruitiers du groupe ; nous n'en sommes pas les propriétaires ». Le temps est



primordial dans la relation qu'on a au Groupe et à la Coopérative : il faut 8 à 10 ans pour mettre au point une variété.

**Information, croissance démographique, pollution et gestion des ressources rares : des enjeux sociétaux qui ont un impact sur le développement de l'activité**

Les enjeux sociétaux liés aux activités de Limagrain peuvent se résumer en un impératif : produire plus et mieux, dans une démarche équilibrée et responsable.

Cela implique de prendre en compte dans les processus stratégiques les enjeux suivants :

- Comment nourrir une population mondiale en croissance continue ? Cela implique notamment d'améliorer les rendements et de réfléchir aux problématiques d'aménagement du territoire.
- Comment gérer durablement l'eau, du point de vue de la consommation, de son retraitement et de sa disponibilité : il existe des débats avec les politiques français et européens pour essayer d'augmenter et d'améliorer les capacités de stockage de l'eau.
- Comment concilier les enjeux de nourriture et les enjeux liés aux biocarburants et aux biomatériaux ?
- Comment dépassionner les questions d'éthique soulevées par les recherches sur les ressources génétiques et s'en tenir aux faits ?

Chez Limagrain, nous sommes convaincus que les solutions viendront de la science et de l'innovation d'une part, de la régulation des marchés et de l'éducation des hommes d'autre part ■



*Hôtel de Chazerat, Clermont-Ferrand*