

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"

organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
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
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} novembre 2001)

**LA REVUE "ORGANIZATION SCIENCE :
QUELLE OUVERTURE POUR LES FRANCAIS ?**

par

Arie LEWIN

Professeur à Duke University
Editor-in-Chief de la revue *Organization Science*

Séance du 1^{er} juillet 1997
Compte rendu rédigé par Florence Durieux

En bref

Le professeur Arie Lewin, à la lumière de son expérience comme *Editor* dans la vénérable revue *Management Science*, a conçu le projet d'une revue qui accueille des articles non conformistes. Pour cela, il permet aux auteurs de choisir une partie de leurs relecteurs et il laisse à ceux-ci une large liberté pour accepter ou rejeter un texte. Créée en 1990, *Organization Science* répond aujourd'hui brillamment à ses espoirs, et étend depuis trois ans ses activités à des "séminaires d'hiver" très recherchés. Arie Lewin souhaiterait publier davantage de textes venus d'Europe, mais les différences linguistiques et culturelles posent des problèmes délicats.

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.

INTRODUCTION

Arie Lewin, que nous avons le plaisir d'accueillir aujourd'hui, est professeur de management et de sociologie à *Duke University*. Il dirige un centre de recherche qui travaille sur la formation à la gestion internationale, et sur les nouvelles formes d'organisation. Il a été le directeur du département "Étude et Gestion du risque" à la *National Science Foundation*. Il mène actuellement une recherche internationale, au sein de différents pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique, sur la restructuration organisationnelle et la réorientation stratégique.

Arie Lewin va nous parler aujourd'hui de la revue *Organization Science* qu'il a fondée en 1989 et qui est un très bel exemple de réussite : en quelques années, cette revue s'est imposée comme l'un des meilleurs supports de diffusion de la recherche académique en organisation.

EXPOSÉ d'Arie LEWIN

J'ai été *Editor*¹ à *Management Science* d'octobre 1974 jusqu'en 1987. Nous y étions alors quatorze *Editors*. Pour ma part, j'ai immédiatement réorienté mon département vers l'analyse, la performance et le design organisationnels. Durant les deux dernières années de cette activité, mon département de *Management Science* contribuait à 22 % du nombre de pages publiées dans cette revue.

Pourquoi démarrer une nouvelle revue ?

Il y avait déjà de nombreuses publications, entre autres : *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* (États-Unis), *Organization Studies*, *Management Studies* (Europe). La raison du lancement d'une nouvelle revue était double. D'une part, par expérience, je savais qu'il y avait une demande pour un journal nouveau et différent. D'autre part, les lecteurs n'étaient pas pleinement satisfaits de l'offre existante et souhaitaient une revue plus ouverte et de portée plus internationale.

Il y avait donc une place pour une vraie revue internationale avec des *Editors* non américains. En effet, *Administrative Science Quarterly* se dit international, mais c'est fondamentalement une revue américaine. De même, *Organization Studies* est plus une revue européenne qu'internationale.

Positionnement d'"Organization Science"

Nous avons décidé de lancer une nouvelle revue avec Richard Daft. La question qui se posait alors était de savoir si nous allions la lancer de façon indépendante ou dans le cadre d'une organisation. D'une part, nous avons immédiatement pensé à l'*Institute of Management Sciences* qui offrait une structure attrayante de par sa souplesse d'organisation. D'autre part, cet institut a la réputation de ne publier que des revues prestigieuses comme *Management Science* ou *Marketing Science*. Bien entendu, le défi à relever était à la mesure de nos ambitions : il fallait que le niveau de notre nouvelle revue soit très élevé car la réputation des publications existantes était très forte.

Lancement d'"Organization Science"

Grâce à mon expérience à *Management Science*, j'avais une bonne connaissance des réseaux de centres de recherche. Certes, je savais quels centres étaient susceptibles de produire des articles pour notre nouvelle revue, mais celle-ci, en revanche, n'était pas connue comme une référence, puisqu'elle n'avait pas encore démarré. De fait, un an s'est écoulé entre notre

¹ Membre de la rédaction

premier appel à contributions, en 1989, et la parution de notre premier numéro en février 1990.

Structure éditoriale

Nous avons voulu une structure qui présente une grande solidité au centre ainsi qu'en périphérie. Il nous a paru important d'accorder une grande autonomie à chaque *Senior Editor* à qui il incombe, en dernier ressort, de prendre la décision de publier ou non un article. En qualité d'*Editor-in-Chief*, mon rôle est d'assurer la coordination et de vérifier que les articles retenus se situent bien dans la ligne de la philosophie d'*Organization Science*.

Par ailleurs, notre nouvelle revue présente une caractéristique tout à fait particulière : depuis sa création, on note la présence de *Senior Editors* qui ne sont pas américains ; par exemple, Pr. Ikujiro Nonaka du Japon et Pr. Dr. Erich Frese d'Allemagne. Dans un premier temps, nous avons eu des difficultés à trouver un *Senior Editor* en France. Mais, ayant la volonté de nous ouvrir à ce pays, après la sortie du premier numéro, nous avons pris contact avec Michel Berry. En outre, depuis 1994, nous avons confié la responsabilité d'*Organization Science* pour la France à Raymond-Alain Thiétart.

Philosophie d'"Organization Science"

Chacun des *Senior Editors* a un thème de prédilection dans lequel il est expert. De fait, nous avons voulu ouvrir nos colonnes au plus grand nombre possible de thèmes de recherche. C'est pourquoi nous avons de nombreux *Editors* spécialisés. Nous avons voulu travailler avec des experts très pointus dans leur domaine.

Les articles que nous retenons ne doivent pas consister en une macro contribution ; nous ne sommes pas intéressés par les recherches en psychologie individuelle, sur le comportement général des organisations, sur la motivation ou le leadership, etc. En effet, il existe d'autres publications telles que *Academy of Management Journal* qui sont des forums plus appropriés à ce type de diffusion. En outre, des revues - ASQ par exemple - ou bien privilégient, ou bien laissent à l'écart des pans entiers de courants de recherche.

Les auteurs qui prennent des risques en introduisant de nouveaux concepts, de nouvelles théories, de nouvelles idées ne trouvent pas de support pour la publication de leurs travaux : c'est donc un créneau pour *Organization Science*. Contrairement aux sciences exactes où les chercheurs partagent un même langage et où les développements sont d'une extrême précision, les sciences sociales se prêtent à des développements plus longs et des discussions plus argumentées. C'est pourquoi, nous n'imposons pas de longueur limite aux articles qui nous sont soumis, considérant que ce serait là une barrière arbitraire à l'exposé d'un raisonnement complet. Mais les soumissions faisant état uniquement de recueil et d'analyse de données n'entrent pas dans le cadre de notre revue.

Politique d'évaluation

D'abord, en interne, l'*Editorial Board* consacre du temps à bien définir le contenu d'*Organization Science* dans le but de pouvoir justifier clairement le choix de publication ou de rejet d'un article. Ensuite, lorsqu'un auteur soumet un article, il doit choisir le *Senior Editor* compétent dans son domaine. Nous lui conseillons de faire son choix en fonction d'une adéquation "philosophique" avec celui-ci. Enfin, l'auteur peut proposer une liste d'évaluateurs potentiels parmi lesquels nous en sélectionnons un.

Au cours de la procédure d'évaluation, nous retenons trois ou quatre évaluateurs, l'objectif étant la recherche de la plus grande intégrité possible. En effet, dans d'autres publications, on observe fréquemment le refus d'articles pour des raisons plus idéologiques que scientifiques : le fait qu'un évaluateur ne soit pas en accord avec une théorie peut être parfois une raison suffisante. Ce n'est pas le cas chez nous.

Nous avons donc la possibilité de capter une importante part de marché en lançant une nouvelle revue de recherche.

Organization Science Sage Books Publications

Nous avons édité un numéro spécial avant le départ en retraite de James March. Il coïncidait avec le début des études longitudinales. Pour mieux appréhender les nouvelles formes organisationnelles, il paraissait intéressant de prendre en compte le concept de temps. Ce numéro spécial, tiré à quatre mille exemplaires, a eu un tel succès que s'est posée la question de sa réédition. Toutefois, compte tenu du coût, nous avons choisi de le republier dans le cadre d'une collection : *Organization Science Sage Books*. Plus qu'une simple réimpression, l'Editor en charge du numéro spécial concerné par ce support de publication, s'engage à étendre et à compléter le contenu du numéro. Nous avons imprimé vingt-cinq mille exemplaires du livre correspondant à ce numéro spécial.

Organization Science Winter Conferences

Un problème se pose en recherche sur les organisations : chercheurs et dirigeants vivent dans deux mondes différents qui n'offrent que très rarement des passerelles. Il paraissait intéressant de trouver un juste milieu entre la recherche pure et les problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants. Il fallait que les chercheurs soient au courant des problèmes rencontrés par les dirigeants. Toutefois, c'est plus facile à dire qu'à faire.

Nous avons donc proposé une solution dans le cadre des *Organization Science Winter Conferences*. Trois conférences se sont déjà tenues au cours desquelles des chefs d'entreprise ont fait part de leurs attentes en matière de recherche pour changer les organisations. Ces conférences réunissent chaque année, au maximum soixante personnes, sur invitation uniquement. Il n'y a pas de présentation de communications comme dans d'autres conférences ; c'est plutôt le lieu d'un échange sur des idées et des problèmes nouveaux. Un Editor prend en charge la responsabilité de l'organisation de la conférence de bout en bout : il décide du choix des invités, des sujets traités, etc.

Pour conclure, plus qu'un simple support de publication, *Organization Science* est devenue un forum, une véritable institution.

DÉBAT

Un intervenant : *L'École de Paris encourage de la même manière les discussions entre dirigeants et chercheurs. La différence avec Organization Science, c'est que le support de publication ne contient pas d'articles mais les comptes rendus de quelques réunions choisies parmi les six ou sept qui se tiennent chaque mois.*

Arie Lewin : Le plus gros problème auquel nous nous heurtons, c'est le nombre assez faible de propositions émanant de Français et d'Allemands. Ces deux pays ont une tradition de recherche spécifique qui est fonction de leur culture.

Ainsi, les professeurs allemands ont l'habitude de publier des articles sans qu'une évaluation, au sens où nous l'entendons, ait été faite. Ils ont donc beaucoup de mal à recevoir des commentaires critiques constructifs.

En France, le problème est autre. Les chercheurs français se heurtent à un problème émotionnel lorsqu'il faut écrire en anglais. C'est la raison pour laquelle, Raymond-Alain Thiétart accepte que la première évaluation ait lieu sur un article rédigé dans la langue maternelle de l'auteur afin de l'inciter à soumettre et à surmonter la difficulté émotionnelle. Si l'article passe cette première étape, il sera alors traduit en anglais.

Au Japon, par contre, les professeurs écrivent couramment en anglais et ils encouragent vivement leurs élèves à le faire plutôt que d'écrire dans leur langue maternelle. C'est aussi le cas, par exemple, dans les pays scandinaves.

Raymond-Alain Thiétart : D'abord quelques chiffres pour éclairer la discussion. Depuis que je suis *Senior Editor*, c'est-à-dire depuis 1994, j'ai reçu vingt-cinq propositions d'articles, j'en ai rejeté une quinzaine. Actuellement, quatre articles sont en cours d'évaluation et ont de bonnes chances d'être acceptés. En ce qui concerne les autres, un article a été retenu et nous attendons une nouvelle version des autres articles restants.

La barrière évoquée précédemment par Arie Lewin est moins une barrière de langue qu'un problème de style, de structure d'article. Il semble assez délicat pour un Français de s'exprimer dans le style d'*Organization Science*. Le problème est donc plus culturel que linguistique. Que faire ? Dans le but de surmonter cet obstacle, j'essaie de travailler le plus possible avec les auteurs et je donne comme consigne aux évaluateurs de fournir des pistes d'investigation à même d'aider les auteurs dans cette voie.

A. L. : Ce qui est certain, c'est qu'à l'heure de la globalisation du travail, il n'est plus possible, pour des chercheurs, de rester isolés. Toutefois, je comprends le problème.

Int. : *J'ai plusieurs questions à poser. D'abord, qui sont les évaluateurs ? Ensuite, est-ce que la phase de soumission de l'article en français ne constitue pas une étape supplémentaire dans le processus d'évaluation qui paraît déjà assez long ? Pourrait-on avoir plus de détails concernant la procédure d'évaluation : les délais, par exemple ? Et enfin, quels vont être les sujets des prochains numéros spéciaux à venir ?*

R-A. T. : Pour répondre à votre première question, n'importe qui peut être évaluateur s'il répond à trois critères majeurs. Un évaluateur doit être un expert du domaine de l'article, il doit lire le français et avoir un anglais courant lui permettant de juger de la qualité de l'anglais lors de la soumission de la dernière version de l'article en anglais. Nous avons des évaluateurs, certes américains ou britanniques, mais aussi scandinaves ou québécois.

En général, nous retenons trois évaluateurs. Parfois, en cas de conflit, pour être sûr de ne pas commettre d'erreur d'appréciation, je fais appel à un quatrième évaluateur.

En ce qui concerne votre deuxième question, la soumission en français n'est qu'une possibilité, jamais une obligation, et ne constitue en aucune manière une étape supplémentaire dans le processus. C'est juste pour inciter les auteurs français à soumettre des articles.

A. L. : Généralement, nous choisissons trois évaluateurs dont un parmi ceux que l'auteur a lui-même suggérés.

Quant au délai, il est de quatre-vingt dix jours, pour une première évaluation, ce qui est un objectif difficile à tenir. Toutefois, 70 % des soumissions sont effectivement évaluées dans ce délai. Bien sûr, pour quelques autres, cela peut être un peu plus long.

Le nombre des révisions est variable et dépend du *Senior Editor*. Certains estiment que si, à l'issue de la deuxième évaluation, l'article n'est pas accepté, alors il faut fermer le dossier. D'autres, par contre, sont plus patients et aident à rendre l'article le plus lisible possible, ce qui peut prendre du temps.

Nous avons doublé notre capacité de publication depuis notre création, atteignant ainsi plus de sept cents pages éditées par an, mais il semble que nous ayons atteint notre capacité maximum.

Pour répondre à votre dernière question, nous envisageons que des prochains numéros spéciaux portent, par exemple, sur l'analyse des partenariats, la complexité, la gestion des organisations culturelles (musées, orchestres), etc.

Int. : *Pouvez-vous nous dire quelques mots sur "Electronic Letters" ?*

A. L. : Nous allons vers une société de l'électronique et je pense qu'il est grand temps de faire évoluer notre support de publication. Dans de nombreuses disciplines, comme la physique, nous pouvons déjà observer la coexistence d'une version papier et d'un support électronique. *Electronic Letters* est, en quelque sorte, une nouvelle manière de dialoguer et même de susciter le dialogue. Par exemple, une fois qu'un article est accepté, un dialogue peut être entamé avec l'auteur afin de lui permettre d'aller plus loin : il est possible notamment de lui suggérer d'autres pistes à explorer, de nouveaux résultats à inclure, etc.

Int. : *En ce qui concerne les Organization Science Winter Conferences, comment participer ?*

A. L. : Régulièrement, nous publions des appel à contributions dans les numéros d'*Organization Science*, dans le but de nous aider à faire émerger de nouveaux thèmes de conférence.

Diffusion septembre 1997