

Éditorial

Évaluer un article : quels syndromes éviter ?

Régis Meissonier, Rédacteur en Chef

En 2015, l'ancien éditeur du *British Medical Journal* appelait à l'abolition du principe de *peer review* au motif, selon lui, de l'inefficacité d'un processus biaisé, coûteux en temps et faisant office de « loterie »¹. En effet, lorsque le processus d'évaluateurs par pairs n'est pas correctement balisé dans son esprit et sa forme, des dérives peuvent se développer et être à l'origine de ce genre de polémique. Tout chercheur publiant peut témoigner d'avoir, au moins une fois dans sa carrière, « tiré un mauvais numéro » et eu des retours d'évaluation superficiels et expéditifs, ou bien incendiaires et peu constructifs quant à la manière d'améliorer son manuscrit.

Bien des éditoriaux, des sessions plénières et des séminaires adressent, de manière souvent récurrente, des conseils aux auteurs pour les aider à mener à bien la publication de leurs travaux dans des journaux scientifiques. Un grand nombre de ces « bonnes pratiques » visent à satisfaire ceux qui vont être parmi les premières pierres angulaires du processus d'évaluation : les *reviewers*. A l'inverse, peu d'écrits s'adressent à ces derniers pour leur donner des recommandations sur l'évaluation d'un article de recherche. En conséquence, la plupart des évaluateurs apprennent à conduire

leur travail sur le tas, au gré de quelques conseils informels du rédacteur-en-chef (lorsqu'ils ont lieu) ou d'un collègue plus expérimenté, tout en étant formatés par la manière avec laquelle leurs propres travaux ont eux-mêmes été évalués par leurs pairs.

Très tôt, le *reviewer* a été associé à un travailleur « caustique » (Jauch et Wall, 1989) servant plus d'obstacle que de facilitateur à la publication des articles qui lui sont attribués. Perçu comme un « protecteur » (Crane, 1967) ou un « procureur » (Pondy, 1985), il est dépeint comme un guetteur à l'affût d'éléments négatifs (Beyer, 1978) comme autant d'arguments à brandir pour prémunir le journal d'articles susceptibles d'entacher le niveau d'excellence escompté. Bien des auteurs sont ainsi notifiés, à l'issue d'un premier cycle d'évaluation, d'une décision de rejet (ou d'un *revise and resubmit*) faisant fi des potentialités de l'article. Il est d'ailleurs intéressant d'observer que ce phénomène n'a fait que se renforcer ces dernières années au gré de la pression exercée par les classements des revues. Quand bien même ces comportements seraient guidés dans le souci de la qualité des connaissances publiées, il faut garder à l'esprit que tout article de recherche ne peut, ni même ne doit, être

¹ <https://www.timeshighereducation.com/features/the-worst-piece-of-peer-review-ive-ever-received>

un produit parfait. La finalité de la Science n'est pas de découvrir des réalités cachées au sein des systèmes naturels, artificiels ou sociaux qu'elle étudie, mais de fournir autant de représentations et d'interprétations possibles permettant de les rendre partiellement intelligibles dans un contexte spatio-temporel donné. L'excellence ne brille que par ses imperfections dont elle parvient à légitimer l'existence.

D'autre part, une recherche n'est pas réductible au résultat écrit par lequel elle se formalise, mais comprise également par le processus social en amont par lequel elle s'initie et se développe. Le rôle du *reviewer* oscille entre celui « coach » et celui de « critique » (Daft *et al.*, 1987) ; les meilleures évaluations d'articles ayant d'ailleurs été observées comme celles ayant mobilisé de manière équilibrée les deux compétences (Cummings *et al.*, 1985; Jauch et Wall, 1989; Miller, 2006; Rai, 2016). Tout article de recherche publié dans une revue scientifique est, en définitive, le fruit d'une « alchimie » singulière entre les auteurs et les évaluateurs. Pour une large part, la maturation d'un article soumis dépend de la qualité des échanges entre ces parties prenantes, si bien que, si nous faisons fi du rôle des rédacteurs, nous pourrions même supposer que, pour une soumission donnée, toute combinaison possible de ces acteurs puisse déboucher, *in fine*, sur autant de versions différentes du manuscrit publié ou rejeté...

Aussi, s'il pourrait être cavalier ou prétentieux de rappeler aux évaluateurs quel doit être leur travail, il nous paraît pertinent, en revanche, d'attirer leur attention sur un certain nombre de maladroresses par lesquelles cette nécessaire « alchimie » avec les auteurs peut être compromise. Etre évaluateur revient à jouer un rôle particulier qui peut être endossé d'un certain nombre de syndromes dont il convient de se prémunir.

Le syndrome de l'uniforme

Un premier piège à éviter et dans lequel il est facile de tomber est de débiter l'évaluation sans trop faire de distinction entre une recherche empirique, une étude de cas ou un article théorique. Les évaluateurs peuvent, sans forcément s'en rendre compte, avoir une vue « uniformée » des types de publications scientifiques attendus dans un journal ou dans une conférence. Les « recherches empiriques » restant le format le plus répandu, c'est alors à l'aune du modèle standard associé que les soumissions sont appréciées (analyse de la littérature, modèle de recherche, méthodologie, résultat et discussion). Or, les objectifs de chaque type d'article étant différents, les critères d'évaluation doivent l'être également. Par exemple, la contribution d'une étude de cas porte plus sur la singularité et l'originalité des résultats fournis que sur les concepts théoriques. On ne peut donc pas attendre une analyse de la littérature d'un même niveau que celle d'une recherche empirique mobilisant un prisme théorique pour éprouver son objet d'étude. De même, un article théorique ne doit pas être évalué comme on le ferait d'une revue de la littérature classique puisque qu'il est censé proposer de nouvelles conceptualisations. Si l'évaluateur et l'équipe éditoriale ne sont pas assez bienveillants, ce syndrome a pour conséquence de demander des modifications hors du périmètre de l'article lui-même.

Le syndrome de l'intransigeant

Etre *reviewer* est, au-delà, de la capacité scientifique, une question d'état d'esprit. Le meilleur des sportifs peut, en effet, se révéler être un piètre entraîneur, au même titre qu'un athlète à la carrière modeste pourra se révéler en tant *coach*. Un évaluateur est lui aussi un auteur avec ses propres doutes et indéterminations scientifiques et une maladresse est de penser que la qualité d'une critique passe par son niveau

de sévérité. Une revue scientifique n'est pas à l'affût de brigands qu'il conviendrait d'exiler. Son objectif est de contribuer à faire avancer nos connaissances en aidant les auteurs à publier leurs écrits et non de les punir, au nom d'un certain prestige académique qui serait réservé à des initiés. Ce syndrome est également engrangé par la confusion qui peut aisément être faite entre « exigence » et « intransigeance ». Être exigeant implique d'être capable de projeter l'article épuré de ses faiblesses et maladresses et de formuler des conseils constructifs et ce même si l'article doit être notifié d'un avis de rejet. À l'inverse, agir avec intransigeance revient à juger de manière tranchée le matériau existant en faisant fi de son potentiel. Presque paradoxalement, plus une revue est prestigieuse, au moins elle devrait être intransigeante...

Le syndrome de l'arrogant

Bien des auteurs pourraient témoigner des propos ironiques, voire pamphlétaires, reçus en réponse à une soumission. Il est toujours surprenant de lire des commentaires d'évaluateurs se déclarant « irrités », « agacés » ou encore « offensés », comme si l'article dénoncé était une attaque que les auteurs auraient eue l'outrecuidance de leur adresser personnellement, qui plus est lorsque leurs propres travaux ne sont pas cités... Les exemples sont nombreux de phrases acerbes qui ne peuvent nourrir que des frustrations en oubliant que, même en recherche, la critique reste aisée... Voici quelques exemples de ces violences verbales gratuites comme on peut malheureusement en trouver facilement sur des blogs internet : « *I am afraid this manuscript may contribute not so much towards the field's advancement as much as toward its eventual demise.* » – « *I am generally*

very happy to provide extensive suggestions and comments on manuscripts, but this submission was an absolute waste of my time. » – « *That gives a ridiculous demonstration where authors forgot science and reinvent history (...) the authors don't have a clue of what was already done in the literature.* » – « *Studies undertaken in such a manner as presented here degrade all science by giving the semblance of legitimacy to illegitimate work.* » – « *This paper is desperate. Please reject it completely and then block the author's email ID so they can't use the online system in the future.* »² Ce syndrome d'arrogance est d'autant plus facile à endosser que les évaluateurs peuvent, eux-mêmes, en tant qu'auteurs, en avoir été les victimes. Ce « transfert négatif » (syndrome bien connu en psychologie) revient alors à reporter sur d'autres ses propres souffrances pour espérer inconsciemment leur apaisement. Cette forme de vengeance décalée ne pose pas que des problèmes sur le plan humain. Tout d'abord, elle a un caractère évidemment dissuasif auprès des auteurs ainsi montrés du doigt. Même si l'article n'est pas rejeté, la manière avec laquelle les critiques sont formulées peuvent les décourager de proposer une version révisée. Ensuite, sur un plan plus institutionnel, elle peut ternir la réputation du monde académique et altérer les motivations de potentielles recrues à se lancer dans une carrière scientifique. Enfin, elles peuvent facilement être montées en épingle auprès du public qui ne pourra qu'être étonné de la violence de ceux qui sont censés servir sa cause intellectuelle.

Le syndrome de l'expéditif

Le temps étant probablement la ressource la plus rare dans le monde des gens pressés que nous sommes tous, le travail qu'il

² Source : <https://www.buzzfeed.com>

convient raisonnablement de consacrer à l'évaluation d'un article peut en pâtir. Outre les éventuels retards dans la remise des évaluations, ce syndrome se traduit par des rapports qui, bien souvent, ne traitent que certaines parties de l'article (la plupart du temps, celles présentant les grandes faiblesses). La méthodologie de recherche est souvent celle sur laquelle les rapports d'évaluation se focalisent avec des critiques essentiellement techniques sur la fiabilité du dispositif de collecte de données. D'autres parties, comme la discussion des résultats, la conclusion, le résumé, la bibliographie sont, en revanche, souvent délaissées. Le risque est alors, du fait de cette superficialité, qu'un certain nombre d'autres améliorations nécessaires passent au travers du filtre et doivent par la suite être reprises au prix d'une perte de temps supplémentaire. Les commentaires généraux de « l'évaluateur pressé » peuvent également être très évasifs. Une manière de botter en touche est d'évoquer le fait que l'objectif de la recherche n'est pas nouveau ou ne présente pas grand intérêt (sans proposer pour autant une re-formulation de la problématique qui mettrait davantage en évidence la singularité des résultats), ou encore que d'autres recherches similaires ont été déjà conduites (sans pour autant en rappeler les références). Comment, dès-lors, l'auteur pourrait concevoir cette évaluation comme légitime en se souvenant de l'adage cher à Herbert Simon selon lequel « *you can't beat something with nothing* »³ ?

Le syndrome du solitaire

Ce syndrome peut apparaître à partir du deuxième cycle d'évaluation. Celui-ci

consiste à négliger les rapports rendus par les autres évaluateurs assignés ainsi que les réponses fournies par les auteurs lors de la remise de la version révisée de leur article. Chaque *reviewer* ayant une interprétation propre de l'article, il arrive que les demandes de modifications soient différentes voire difficiles à concilier et impliquant l'arbitrage du rédacteur-en-chef. Par exemple, un évaluateur pourra suggérer une reformulation de la problématique pour être en phase avec la théorie mobilisée, alors qu'un autre pourra, à l'inverse, inviter les auteurs à mobiliser un autre prisme théorique davantage en lien avec la question de recherche. Ce syndrome est d'autant favorisé que certaines revues ne permettent pas à leurs évaluateurs d'avoir un regard croisé sur leurs différentes évaluations. Si les évaluateurs sont par nature autonomes dans leur rôle, leurs évaluations d'un même article ne sont pas des avis devant être considérés comme indépendants. Elles sont les facettes d'un seul et même processus qu'est celui de la maturation académique d'un écrit. Prendre connaissance des rapports des autres évaluateurs, de la décision prise en conséquence par le rédacteur-en-chef, est un excellent moyen de s'auto-évaluer en comparant son analyse avec celle de ses confrères, puis de prendre conscience des complémentarités comme des divergences d'opinions invitant à un consensus.

Le syndrome de l'éternel insatisfait

A la différence des autres syndromes que nous venons d'évoquer, celui-ci n'est pas le fait de négligences ou d'insuffisances, mais, tout au contraire, d'un excès de perfectionnisme. Les évaluateurs qui sont parmi

³ Herbert Simon a initialement cité ce dicton lors de sa « conférence Nobel » en 1978 en évoquant la nécessité de proposer une solution alternative et argumentée lorsqu'une théorie ou une politique jugée comme perverse gagne à être abandonnée : « *Aussi perverse que soit une théorie ou une politique, vous ne pourrez l'abandonner, tant que vous ne pourrez proposer une autre théorie ou une autre politique* » (Le Moigne, préface de l'ouvrage de Genelot, 2001 p. 8). Celle-ci a ensuite été extrapolée pour prendre le sens qu'aucune critique scientifique ne vaut sans des suggestions constructives.

les plus pointilleux peuvent produire des rapports volumineux énumérant l'ensemble des faiblesses du manuscrit et proposant pour chacune au moins une solution. Un rédacteur-en-chef, ne peut qu'apprécier la précision de ce travail et féliciter l'évaluateur pour sa contribution. Il peut ensuite être agaçant pour ce dernier que l'article révisé et re-soumis ne satisfasse pas intégralement les demandes de modifications initialement formulées. Pour autant, il est souvent impossible de parfaire la totalité d'entre-elles à moins de refaire intégralement la recherche. Tout article scientifique reste un produit imparfait, et peut, au mieux, n'être qu'excellent. La recherche n'a de sens que par son indéterminisme scientifique qui lui permet de continuer à explorer les zones d'ombre des connaissances disponibles. De plus, la propriété intellectuelle d'un article de recherche appartient à ses auteurs, non à la revue qui le publie et encore moins à son référé ou à ceux qui en ont été les évaluateurs. Il ne s'agit donc pas de tendre vers une version finale à ce point conformée aux suggestions formulées qu'elle donnerait aux auteurs le sentiment d'une certaine dépossession intellectuelle de leur écrit. Une juste distinction doit donc être faite entre les modifications qui sont nécessaires pour que l'article puisse être publié, celles qui relèvent d'améliorations marginales et celles qui sont le fruit d'un souci du détail à la limite du pinaillage.

Évaluer un article est un travail exigeant et demande bien des efforts et du temps pour une gratification qui demeure essentiellement intrinsèque. Le prix du meilleur évaluateur qui est remis chaque année par la revue *SLM* vise, au travers de son lauréat, à rendre hommage à tous ces « contributeurs de l'ombre » qui parviennent à s'émanciper des syndromes énoncés ci-dessus et d'aider leurs pairs. Tant qu'un système alternatif viable n'est pas proposé (principe Simonien), ce principe du « don

contre don » ou de la réciprocité collective demeure le seul mécanisme permettant à une communauté scientifique de fonctionner et de publier ses recherches. Ce numéro de *SLM* comprend trois articles qui en sont le fruit.

Dans son manuscrit intitulé « L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI », Christina Tsoni met en exergue le paradoxe selon lequel, malgré le fait que nous utilisons tous dans notre quotidien les Technologies de l'Information d'une manière de plus en plus intensive et intrusive, les problèmes de leur résistance voire de leur rejet demeurent omniprésents dans les sphères professionnelles. Ce constat remet donc en question les préceptes selon lesquels les problèmes d'acceptation et d'appropriation sont liés à des questions de capacité d'utilisation ou d'aversion envers les TI. L'auteur a eu, en conséquence, la pertinence de traiter le sujet sous sa dimension psycho-cognitive. Testé auprès d'un échantillon de 350 individus, le modèle de recherche permet de re-situer le rôle des interventions managériales dans le processus d'appropriation. Les résultats ne sont pas sans interroger sur la pertinence de certaines pratiques professionnelles comme celle de la formation à l'utilisation des TI.

Pour leur part, Amandine Pascal et Evelyne Rouby nous apportent un article sur un domaine fondamental pour la recherche en Système d'Information et qui malheureusement ne donne pas lieu à suffisamment de publications : le *design science*. En effet, la recherche en SI a ses racines dans les sciences de l'ingénierie et de la conception des artefacts technologiques. Si la plupart des recherches que nous menons sont centrées sur les dimensions humaines et organisationnelles liées à leur utilisation, la recherche en *design science* a le mérite de ne pas se contenter de formuler des recommandations dont

on pourra toujours se demander si elles ont été entendues, mais de concevoir des solutions techniques. Toutefois, cette ambition pose un enjeu d'ordre méthodologique lorsque lesdites solutions inventées visent à répondre à des problèmes complexes, nouveaux et donc mal définis. Les auteures, recourent à la construction de scénarios d'usages appliqués sur un portail internet dédié à l'innovation afin de fournir une réponse en terme de clarification de problème.

Enfin, avec leur article « A la recherche de la synchronisation des flux : coordination informationnelle et temporelle des activités dans un service de médecine nucléaire », Bénédicte Geffroy, François De Corbiere, Gwenaëlle Lairet et François Deltour délivrent une recherche qui fait écho au numéro spécial de *SIM* « IT Health » (2017, vol. 22, n°1). En effet, la médecine nucléaire fait partie de ces dispositifs modernes qui posent de nouvelles problématiques organisationnelles dans les hôpitaux quant à la manière de gérer les flux de patients de plus en plus importants avec des médicaments dont le capital radioactif ne dure que quelques jours voire quelques heures. Cette recherche dévoile les enseignements managériaux et théoriques (ne serait-ce que sur la synchronisation *ad-bocratique* opérée des flux) à retirer de l'expérience d'un Centre Hospitalier Universitaire de l'Ouest de la France.

Bonne lecture !

RÉFÉRENCES

- Beyer J.M. (1978), «Editorial Policies and Practices among Leading Journals in Four Scientific Fields», *The Sociological Quarterly*, vol. 19, n°1, p. 68-88.
- Crane D. (1967), «The Gatekeepers of Science: Some Factors Affecting the Selection of Articles for Scientific Journals», *The American Sociologist*, vol. 2, p. 195-201.
- Cummings L.L., Frost P.J., Vakil T.F. (1985), «The manuscript review process: A view from the inside on coaches, critics, and special cases», in *Publishing in the organizational sciences*.
- Daft R.L., Lengel R.H., Trevino L.K. (1987), «Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems.», *MIS Quarterly*, vol. 11, n°3, p. 354-366.
- Genelot D. (2001), *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting Éditions.
- Jauch L.R., Wall J.L. (1989), «What they Do When they Get your Manuscript: A Survey of Academy of Management Reviewer Practices.», *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, p. 157-173.
- Miller C.C. (2006), «Peer Review in the Organizational And Management Sciences: Prevalence and Effects of Reviewer Hostility, Bias, and Dissensus.», *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°3, p. 425-431.
- Pondy L.R. (1985), «The reviewer as defense attorney», in L. L. Cummings et P. J. Frost dir, *Publishing in the organizational sciences*, Homewood, Irwin, p. 210-219.
- Rai A. (2016), «Writing a Virtuous Review», *MIS Quarterly*, vol. 40, n°3, p. 3-10.