

**Charlotte CLOUTIER**

**Ann LANGLEY**

*HEC Montréal*

### **L'ÉCRITURE EN ÉQUIPE : UNE DOUBLE PERSPECTIVE**

En examinant les articles parus dans les revues scientifiques au cours des dernières années, on constate que la majorité d'entre eux ont été écrits par des chercheurs collaborant ensemble. L'article écrit par un auteur unique est de plus en plus rare et celui comportant de nombreux coauteurs est en voie de devenir la norme. Par exemple, lors de la conférence EGOS qui s'est tenue à Montréal en juillet 2013, un nombre étonnant des textes soumis comportaient quatre auteurs ou plus, quelque chose qui aurait été exceptionnel il y a dix ans.

La recherche en équipe implique très souvent la coécriture. Comment se vit la coécriture au quotidien et comment faire pour s'assurer qu'elle se déroule sans difficulté majeure ? Nous avons pensé partager avec les lecteurs de la *Revue internationale PME* nos expériences respectives à ce sujet, à la fois parce que nous avons collaboré en de nombreuses occasions et parce que notre double perspective permet de contraster les expériences d'une chercheuse en début de carrière avec celles d'une chercheuse expérimentée.

### **LA PERSPECTIVE DE CHARLOTTE**

Cela fait déjà plusieurs années que je collabore avec Ann. J'ai été son étudiante de doctorat de 2004 à 2009 ainsi que son assistante de recherche pendant un certain temps, ce qui nous a permis de pondre différents projets au fil des ans, certains tirés de ma thèse et d'autres pas. Depuis que j'ai terminé le doctorat, j'ai aussi démarré des collaborations avec d'autres chercheurs, notamment avec des personnes que j'ai eu l'occasion de rencontrer lors de mon année postdoctorale à Oxford en 2010.

Écrire un article avec son directeur de thèse est souvent la première expérience de collaboration vécue par l'étudiant au doctorat. Dans cette situation particulière, l'étudiant travaille avec son directeur ou sa directrice pour développer un article tiré de sa thèse ou encore il s'intègre dans un de ses projets. Dans mon cas, avec Ann, c'est elle qui m'avait d'abord confié un mandat d'assistante de recherche ; je devais faire une recension des écrits dans un domaine particulier. Ce travail qui, à l'origine, était censé être une revue systématique de la littérature, s'est transformé au fil du temps en un article théorique. Pour réaliser ce projet, nous procédions généralement de façon méthodique : je commençais par rédiger une première ébauche, puis Ann en prenait connaissance et, ensuite, nous nous rencontrions pour en discuter. On prenait alors des décisions sur les changements à apporter, les nouvelles idées à traiter, d'autres articles à considérer,

etc. On se répartissait des tâches à accomplir et on fixait une date de tombée pour la prochaine étape. Ann prenait le relais pour l'écriture et nous recommencions le processus à tour de rôle jusqu'à ce que nous soyons toutes les deux satisfaites du résultat. Avec quelques variantes, notamment en ce qui concerne l'auteure de la première ébauche, je dirais que nos autres projets se sont aussi déroulés de cette façon.

C'est comment écrire avec son directeur de thèse ? Je dirais que c'est un peu intimidant. Ann est très constructive, et je n'ai jamais hésité à dire ce que je pense ou à faire des suggestions sur le contenu ou la structure de nos papiers. Par contre, si elle n'est pas d'accord avec mes suggestions, je ne m'entête pas. Je pars du principe que c'est elle qui a l'expérience et que, conséquemment, c'est son avis qui doit avoir la priorité. J'agis de la même manière dans un autre projet où je collabore avec mon directeur de postdoctorat et un autre chercheur qui a aussi beaucoup d'années d'expérience. On discute beaucoup et j'ai toujours l'impression que ma contribution est valorisée. Cependant, s'ils n'aiment pas une de mes idées, je n'insiste pas. Je pense toutefois que lorsque je me mettrai à écrire avec des collègues qui en seront au même niveau d'avancement dans leur carrière que moi, je vais probablement être beaucoup plus affirmative avec eux !

Il y a un autre facteur à ne pas oublier lorsqu'on collabore avec un chercheur chevronné. Un tel chercheur travaille habituellement sur de multiples projets, siège sur plusieurs comités et est régulièrement invité à donner des conférences ou à participer à des colloques un peu partout à travers le monde ; en ce sens, on est toujours un peu à la merci de son emploi du temps ultra chargé. Bien que le projet en question puisse être d'une grande importance pour soi-même, en particulier pour des raisons professionnelles (obtention d'un poste, promotion, etc.), ce n'est pas le cas pour eux. Il faut donc souvent s'armer de beaucoup de patience, car il est peu probable que l'on soit la priorité numéro un dans leur vie. Sur ce point, on apprécie mieux à quel point il est sympa de travailler avec des personnes qui, comme Ann, sont très sensibles à cette réalité. Ainsi, dans la mesure du possible, il est préférable de débiter un projet de coécriture tôt dans son parcours doctoral. Les étudiants et jeunes chercheurs sous-estiment souvent le temps que cela prend pour rédiger un article que l'on écrit en collaboration avec d'autres. Si les choses commencent à traîner, il est tout à fait correct d'insister gentiment, en soulignant les enjeux en cours (entrevue d'embauche, date de tombée d'un numéro spécial, etc.). Et aussi de faire valoir ses objectifs personnels dès le début d'une potentielle collaboration : si la personne les a reconnus et acceptés à ce moment-là, il est plus facile de les rappeler par la suite si les choses viennent à dérapier.

Pour ce qui est des collaborations avec des personnes autres que son directeur ou sa directrice de thèse, le plus souvent la collaboration débute de manière informelle : on discute d'un sujet lors d'un colloque ou de toute autre rencontre plus ou moins fortuite, on constate qu'on partage des intérêts communs et on se dit qu'on devrait peut-être écrire quelque chose ensemble... Cette première étape, c'est la partie facile. À partir de là, comment réellement démarrer ? Bien sûr, il y a différentes façons d'entreprendre un projet de coécriture. J'ai demandé à plusieurs chercheurs comment ils procédaient exactement. Les réponses variaient énormément. Par exemple, Nelson Phillips (Imperial College à Londres) m'a raconté comment il fonctionne avec des coauteurs : ils se réunissent quelque part et se mettent littéralement à écrire ensemble. Une personne parle et l'autre écrit sur son ordinateur portable. Il ne s'agit pas de faire la dictée ; en écrivant, la personne adapte ce qui s'est dit et le colore à sa façon. Par la suite, ils s'échangent fréquemment les rôles jusqu'à ce qu'ils aient terminé l'article ou qu'ils aient décidé de prévoir une autre séance pour continuer. Cette histoire m'avait fascinée, car j'avais beaucoup de mal à m'imaginer agir de cette

façon. Cependant, il y a quelques mois, j'ai eu une expérience similaire avec un autre chercheur et je dois avouer que j'ai trouvé cela extraordinairement productif. Je m'explique.

Je travaille actuellement sur un papier sur l'identité avec Davide Ravasi, qui est professeur à la Cass Management School, à Londres. La distance et les différences de plages horaires compliquent le processus (avec Ann, on est dans le même immeuble et nos bureaux sont sur le même étage) et bien qu'on arrive à faire beaucoup de choses par Skype, c'est quand même plus complexe à gérer que lorsqu'on croise le coauteur de son travail dans le corridor presque tous les jours ! Donc, lorsque j'ai dû passer par Londres pour un autre projet au printemps dernier, Davide et moi avons prévu une journée pour travailler sur notre papier. Et là, on s'est installés dans son bureau et on s'est mis à écrire ensemble. L'idée était de définir l'ossature de notre article, avec tous les arguments, données, citations, etc. qu'on prévoyait utiliser, et de mettre le tout sur une présentation PowerPoint. Parfois, c'est Davide qui écrivait sur les diapos et à d'autres moments, c'était moi. On lisait à haute voix ce qu'on écrivait sur l'écran, en nous corrigeant l'un l'autre au fur et à mesure que l'on écrivait. À la fin de la journée, nous avons 23 diapos et la structure de notre article était complète. Il ne nous restait plus qu'à transférer ce qu'on venait d'écrire sur un fichier Word et à « remplir les trous », ce qui demandait évidemment encore beaucoup de travail ; mais là, on avait tout de même quelque chose de potable sur lequel on pouvait construire. Pour la suite, on va sûrement procéder à tour de rôle, comme je le décrivais plus haut, chacun contribuant à différentes sections de l'écrit selon ses forces et faiblesses. Mais pour cette première ébauche, j'ai trouvé la démarche « collective » incroyablement efficace. Je n'aurais jamais cru que c'était possible d'en faire autant en si peu de temps si je ne l'avais pas vécu aussi concrètement.

Il y a de nombreuses façons de procéder pour écrire en équipe et il n'y a pas de recette miracle. Si on me demandait ce qui contribue le plus à la réussite d'une collaboration, je répondrais ceci : une bonne synergie et un profond respect entre les collaborateurs. Cette synergie repose essentiellement sur le fait que tous les coauteurs se comportent comme si le projet était une priorité pour eux. Ils font leur juste part du travail et dans des délais raisonnables. Les gens qui ne sont engagés qu'à moitié peuvent malheureusement faire en sorte qu'un projet de collaboration mette des années à aboutir. Dans de tels cas, un seul auteur finit souvent par faire la majorité du boulot. Si ce papier est publié, tous les noms apparaissent néanmoins sur la copie, ce qui peut en frustrer plus d'un. Il s'agit de situations peu agréables qu'on peut généralement éviter en clarifiant dès le début les attentes de chacun en ce qui a trait aux délais ainsi qu'au partage équitable du travail et des tâches à accomplir (qui fait la recension des écrits, qui fait la collecte de données, qui fait l'analyse, etc.). Il est aussi important d'être clair assez tôt dans le processus sur l'ordre dans lequel figureront les noms de chacun sur la version publiée. Cela permet d'établir qui a la direction dans un projet et de déterminer en quelque sorte qui a la responsabilité principale de le coordonner et de le faire avancer.

Jusqu'à aujourd'hui, j'ai eu beaucoup de chance de ne travailler qu'avec des gens avec qui je m'entendais bien et qui partageaient la même éthique de travail et les mêmes ambitions que moi. Cela ne se passe pas toujours comme ça, comme chacun le sait. Je suis consciente que les relations avec nos partenaires de recherche et d'écriture sont précieuses et qu'il faut tout faire pour les faire durer. Par ailleurs, je suis très admirative devant ces équipes de recherche qui durent dans le temps, ces personnes qui écrivent et publient ensemble depuis des années, comme Ann et Jean-Louis Denis. J'espère que cela se passera comme ça pour moi aussi un jour !

## LA PERSPECTIVE D'ANN

Avec un doctorat obtenu en 1987, effectivement, j'ai beaucoup d'expérience d'écriture et beaucoup d'expérience d'écriture conjointe. En examinant mon *Curriculum vitae*, je constate que 83 % de mes publications (toutes catégories confondues) ont été réalisées en collaboration et j'ai au-delà de 80 coauteurs différents. Au début de ma carrière, les collaborations avaient tendance à être toujours avec les mêmes personnes. Mais je constate que la variété s'est accentuée avec le temps. J'ai actuellement six articles en cours de révision, tous en collaboration, et avec aucun chevauchement dans les noms des coauteurs.

Chaque expérience de collaboration est un peu différente, mais le cumul de ces expériences me permet de dégager certaines observations. La première peut sembler évidente, mais je crois qu'elle est cruciale. Les collaborations jouent vraiment leur rôle lorsqu'elles permettent d'intégrer les contributions différentes et ainsi créer quelque chose de nouveau qui n'aurait jamais été possible autrement ; en d'autres mots, créer un tout qui soit plus grand, plus riche et plus porteur que la somme des parties. Cette observation a deux implications importantes. Premièrement, chaque collaborateur doit normalement avoir quelque chose d'unique et de spécial à apporter au projet ; si ce n'est pas le cas, nous avons probablement des auteurs ou des chercheurs en trop. Deuxièmement, ceux qui collaborent doivent pouvoir trouver des façons de dépasser leurs différences (pourtant nécessaires pour rehausser la richesse du travail) pour en faire un tout plus grand ; autrement, ce sera le désaccord et l'incompréhension. Il s'agit du fameux paradoxe de la différenciation et de l'intégration, et ce n'est jamais simple à gérer.

Cependant, là où différenciation et intégration sont réunies, la collaboration peut être magique. Ce n'est pas pour rien que je retourne travailler souvent avec certains coauteurs (notamment Jean-Louis Denis avec qui j'ai publié plus d'une trentaine d'articles). Jean-Louis ne voit pas le monde exactement comme moi – il a des habiletés conceptuelles fines que je n'ai pas et une façon de penser qui me surprend toujours. Par contre, je crois que je vais contribuer plus fortement à la mise en relation des idées conceptuelles avec les données. On se respecte, on se comprend et on reconnaît l'importance de valoriser les apports de chacun. De plus, il est tellement agréable de savoir qu'on est deux à travailler sur un projet. On avancera plus vite et je n'ai pas la sensation que tout pèse sur mes épaules. Le fait d'avoir quelqu'un d'autre qui pousse sur l'agenda est aussi important, surtout lorsque les projets commencent à s'accumuler (voir notamment la perspective de Charlotte ci-dessus – Charlotte : continue à me pousser dans le dos ! C'est permis, et c'est même nécessaire). Ma gestion du temps n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être, mais avec les échéances précises et avec l'engagement mutuel créé par une collaboration stimulante, on arrive plus facilement au bout.

À côté de ces expériences positives, il y en a d'autres, plus difficiles. Par exemple, une expérience instructive, mais plus ardue pour moi concerne un article écrit conjointement où chacun de nous avons des difficultés fondamentales à composer avec l'écriture de l'autre. À chaque fois que j'écrivais quelque chose, le coauteur le révisait au complet au point où je ne reconnaissais plus mon idée. Alors moi, je révisais sa révision et, pour ne pas être en reste, je me permettais de réviser sa section également puisque je trouvais que j'avais des choses à dire... Bien sûr, elle la récrivait encore aussitôt. Heureusement, il y avait un troisième coauteur, un chercheur très expérimenté à qui finalement on a donné le dernier mot. Mais à chaque fois que je lis cet article depuis, je trébuché encore sur de petites phrases qui ne disent pas tout à

fait ce que j'aurais voulu dire. Voilà une collaboration de deux bonnes personnes compétentes (le collaborateur en question a maintenant un bon dossier de publications, plusieurs en collaboration), mais où il manquait tout simplement une différenciation claire des expertises et des contributions de chacun. Ne collaborez pas avec quelqu'un qui vous ressemble trop !

À l'inverse, ne collaborez pas non plus avec quelqu'un qui est tellement différent de vous que la communication devient presque impossible. Il m'est arrivé d'avoir été invitée à participer à des publications où les théories présentées ne correspondaient pas à ma propre vision du monde. Je ne pouvais pas pénétrer dans le monde construit de l'autre et, malgré un respect mutuel, nous n'avons jamais pu trouver un terrain d'entente ; la collaboration s'est rapidement terminée.

Charlotte a parlé de sa perspective sur la collaboration entre étudiants et professeurs. Qu'en est-il de mon point de vue ? Dans ce type de collaboration, je vois que les ressources que chacun apporte sont souvent de nature différente. L'étudiant apporte son travail empirique et des idées créatives et nouvelles. Le professeur apporte plutôt son expérience. Cependant, cette première généralisation ne nous amène pas très loin. Mes propres collaborations avec des étudiants ont pris toutes sortes de formes. Pour certains, j'ai senti le besoin de prendre la direction de l'écriture. Pour d'autres comme Charlotte – qui a une plume élégante et irréprochable, mon implication est nettement moins intrusive. Je réalise aussi que lorsque je m'engage, je ne suis pas nécessairement une collaboratrice facile. Quand j'interviens dans un texte écrit en premier lieu par un étudiant-collaborateur, est-ce que je l'aide ou est-ce que je l'écrase ? L'étudiant se sentira-t-il à l'aise de me le dire s'il n'est pas d'accord avec ma façon de penser ou d'écrire ? Des malaises de ce genre peuvent exister entre n'importe quels collaborateurs, mais la politesse et une retenue excessive ne constituent généralement pas une voie vers une contribution marquante. Cependant, comme le suggère Charlotte, ces situations sont probablement plus délicates entre professeurs et étudiants. Les relations de pouvoir interviennent subtilement malgré notre volonté. Comment gérer ces situations ? J'avoue que c'est un dilemme que je n'ai pas tout à fait résolu. Se peut-il que j'aime trop avoir le dernier mot ?

En fait, un élément de la collaboration qui est très important pour moi, mais qui est parfois sous-estimé concerne la responsabilité et la transparence qui vont avec la signature d'un article. Lorsque je signe un texte, il faut que je me sente à l'aise avec le document et que je sente également que j'ai contribué à un niveau suffisant. La signature a une grande signification, en publication comme dans la vie de tous les jours. Il faut que l'on soit fier de ce que l'on signe. Les différences entre coauteurs concernant cette dimension peuvent être à l'origine de plusieurs frustrations... Je suis peut-être plus perfectionniste que d'autres, mais je ne peux pas en être autrement – la signature d'un article soulève des questions identitaires qui sont profondément émotives. Lorsqu'on constate que la fierté ne sera probablement jamais au rendez-vous, c'est à ce moment-là qu'il faut abandonner ou se retirer.

Par contre, des moments de plus grande fierté et de satisfaction dans la carrière arrivent lorsqu'on parvient à amener à la publication un bon article avec un collaborateur particulier pour la toute première fois. C'est un grand plaisir et en même temps un soulagement de savoir que le temps qu'on a consacré et qu'on a fait consacrer à d'autres pendant longtemps sans connaître le dénouement aura porté fruit et sera lu, reconnu et enfin visible comme produit collectif. Le premier article en collaboration avec Charlotte a été de ces moments, tout comme mon premier article avec Jean-Louis Denis, il y a plus de 20 ans.

Finalement, j'aimerais aborder ma perspective personnelle sur la délicate question de l'ordre des noms et de la « mesure » de la contribution de chacun. Je conçois qu'un étudiant doit normalement prendre la direction d'un article tiré de sa thèse et que les auteurs ayant une contribution mineure aient une reconnaissance moindre. Mais outre ces circonstances évidentes, personnellement, l'ordre alphabétique me plaît beaucoup. Le « calcul » précis des contributions de chacun m'a toujours ennuyée au plus haut point ; on se préoccupe trop des nuances dans la contribution de chacun. Cependant, chaque équipe aura ses propres normes. Je constate que pour plusieurs collègues, la question n'est pas d'ajuster l'ordre des noms au mérite et à l'effort de chacun, mais d'ajuster l'effort qu'on investira à l'ordre des noms qu'on détermine *a priori*. C'est une solution pour éviter des conflits, mais qui place beaucoup de poids sur le premier auteur. Personnellement, je serais prête, s'il le faut, à m'investir autant pour la troisième place que pour la première... parce que c'est finalement le résultat qui compte. Et de cela, je veux surtout en être fière !

## EN CONCLUSION

Voilà deux perspectives sur l'écriture en collaboration écrite en collaboration ! Cet effort, aussi humble soit-il, reflète quelques thèmes que nous avons évoqués dans ce texte. Chacune de nous apporte à cette chronique une perspective différente qui s'appuie sur nos expertises et expériences distinctes. Nous espérons que cela s'ajoute à l'intérêt global de sa lecture ; de façon certaine, ni l'une ni l'autre n'aurait pu dire tout ça toute seule. Bien que cela ne transparaisse pas dans le texte, notre style de collaboration a suivi aussi le modèle typique que Charlotte évoque : la professeure en début de carrière qui a dû attendre un peu plus qu'elle aurait souhaité que la plus expérimentée trouve le temps de livrer sa partie ! Mais nous y sommes arrivées et nous espérons que cela vous intéressera. Pour notre part, nous avons un autre projet conjoint qui a sérieusement besoin d'attention... Au prochain boulot !

## SUGGESTIONS DE LECTURE

Blogue sur l'écriture réalisé par Charlotte Cloutier, Chahrazad Abdallah et Viviane Sergi : <<http://projectscrib.org>>.

FLOYD S.W., SCHROEDER D.M. et FINN D.M. (1994), Only if I'm first author : conflict over credit in management scholarship, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 734-747.

HININGS C.R. et GREENWOOD R. (1996), Working together, dans *Rhythms of Academic Life*, P.J. Frost et M.S. Taylor (dir.), Sage, Thousand Oaks, 225-237.