

Performance managériale : qui faut-il croire ?



Jean-Pierre Bouchez | 01/07/2014, 11:23 - 1679 mots

Gourous, chercheurs, professeurs...Ils sont nombreux à penser détenir les clés du management idéal. Mais qui a vraiment raison ?

Trois mondes s'entrecroisent plus ou moins au regard de l'observation, de l'analyse et des recommandations en matière des pratiques managériales performantes : le monde des « gourous consultants », le monde des « chercheurs purs » et celui que nous qualifions de « consultants académiques », constitué le plus souvent des professeurs de management au sein de *business schools* prestigieuses. Ces mondes nous offrent une vision pour le moins contrastée des pratiques managériales performantes.

Le monde des « gourous consultants », ou la fabrique d'illusions.

La figure prototype de départ du « gourou consultant » est incarnée, par Tom Peters, dont l'ouvrage culte co-écrit en 1982 avec Robert Waterman, *Le prix de l'excellence*, constitue le premier *best seller* managérial des temps modernes. Quelques autres suivront comme celui de James Collins et Jerry Porras, publié en 1996, intitulé *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* Collas récidivera quelques dix années plus tard en publiant *De la performance à l'excellence*. Ces trois ouvrages - tous écrits, par d'anciens consultants de McKinsey (à l'exception de Porras) - ont en effet, rencontré (comme quelques autres ouvrages de gourous consultants), des succès considérables en librairie (plusieurs millions d'exemplaires vendus !). Cela s'explique en large partie, par la forme choisie par ces auteurs : le recours des

pratiques narratives ou *storytelling* simples, convaincantes, rassurantes et souvent prétendument scientifiques, débouchant souvent sur quelques principes bien classiques prêts à l'emploi susceptibles d'accroître globalement la performance des firmes. Comme par exemple : la référence à une culture d'entreprise forte, l'orientation client, le développement de l'autonomie et la motivation, etc. *

Des principes certes frappés de bon sens, mais pas vraiment de scoop ! (même si la lecture de ces ouvrages n'est jamais inutile). Cette forme de super production correspond en réalité à un marché (le commerce des idées managériales) caractérisé par une demande combinée de lectorat et d'auditeurs de conférences très fortement rémunérées pour des dirigeants, managers et consultants avides de solutions quasi-définitives et universelles à travers ces principes qui prennent parfois l'allure de « recettes ».

Le problème majeur est que ces ouvrages ont fait l'objet de sévères critiques étayées, comme celles particulièrement convaincantes et argumentées de Phil Rosenzweig dans un ouvrage robuste, précisément intitulé *The Halo Effect...* publié initialement en 2007 et réédité ce mois de juin 2014 (c'est devenu un *best seller...*), avec deux nouveaux chapitres complémentaires, contribuant à démasquer ces illusions. Ces critiques se réfèrent notamment à la présence quasi-permanente de l'effet de halo, où raisonnement par inférence, dans les analyses et les extrapolations (exemple : les « bonnes » informations financières des entreprises, conduisent à inférer des attributs moins visibles comme la « bonne » qualité de la stratégie). Elles pointent également la non-confirmation de performance des entreprises référentes, ainsi qu'une recherche rigoureuse... seulement en apparence. En définitive, ces critiques contribuent à affaiblir considérablement les recommandations de ces gourous, transformés en sorte de fabricants d'illusions, comme l'a souligné Rosenzweig. Les plus « réputés » d'entre eux parcourent le monde dans le circuit international très lucratif des conférences pour prêcher la « bonne parole »...

Le monde des « chercheurs purs » ou le risque l'enfermement communautaire.

A l'autre extrême de ce modèle, on trouve le monde des « chercheurs purs » qui s'investissent dans le champ de la recherche managériale. Tout oppose en effet, quasiment points par points, ces « chercheurs purs » aux « gourous consultants ». On se situe d'abord ici dans le registre de la reconnaissance à connotation symbolique et réputationnelle (et non directement monétaire). La reconnaissance des chercheurs en général n'est pas liée au commerce lucratif des idées, mais au crédit et à la cotation octroyée par les pairs et la communauté scientifique d'appartenance, à travers le référencement de leurs publications (en nombre de citation et en référence au classement de la revue académique). Soulignons qu'en pratique ce crédit de notoriété et d'estime qui est attribué par la communauté professionnelle est impitoyablement concentré sur une élite, comme l'a souligné notamment le chercheur Pierre-Michel Menger dans ses travaux.

Une critique savante sur la base de concepts sophistiqués

Par ailleurs la publication des travaux des chercheurs dans des revues savantes prend

beaucoup de temps, parfois plusieurs années. Elle reste assez confidentielle, les revues académiques diffusant le plus souvent à faible tirage, quasiment à la seule destination de la communauté scientifique. De sorte l'accès et la lecture de ces publications n'est pas toujours aisée pour un public de dirigeants ou de managers. Elles ont peu d'impacts sur les entreprises et encore moins sur la société en général, comme le reconnaît un autre chercheur Jérôme Barthélémy dans une contribution datée de 2012, pour la *Revue française de gestion*. Par ailleurs, ces « chercheurs purs » se positionnent le plus souvent dans le registre de la critique savante mais étayée, en mobilisant des matériaux et des concepts souvent sophistiqués. Enfin, le positionnement idéologique, souvent critique envers les pratiques managériales des entreprises, semble constituer une spécificité plus marquée en France, débouchant rarement sur la formulation de recommandations ou de propositions. Le risque de l'enfermement communautaire est potentiellement réel.

Rendre plus accessibles les travaux des "chercheurs purs"

Nous sommes intimement convaincus que les travaux et les productions de ces « chercheurs purs » autour du champ du management gagneraient largement à être plus accessibles et mieux valorisés, au-delà de leur propre communauté, dans des conditions qu'il conviendrait de déterminer. C'est d'ailleurs l'un des arguments porté par des auteurs comme Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton que nous allons évoquer dans le point suivant. Il reste toutefois à lever de nombreuses réticences idéologiques et culturelles, mais chacun de ces deux mondes (dirigeants managers et chercheurs purs), gagnerait mutuellement à se rapprocher et à coopérer. C'est ce que des « consultants académiques » nord américains notamment, tentent à leur manière de réaliser en jetant quelques ponts entre ces deux mondes. Un modèle qui mérite assurément que l'on s'y intéresse.

Les contributions critiques constructives des « consultants académiques ». Le modèle le plus probant ?

En quelque sorte à mi chemin entre les « gourous consultants » et les « chercheurs purs », on peut en effet positionner les « consultants académiques », qui sont pour la plupart, et des professeurs de stratégie et/ou de management au sein de *business schools* prestigieuses et consultants. Michel Porter, professeur à la *Harvard Business School* et co-fondateur du cabinet de conseil *Monitor Group*, en fut probablement l'une des premières figures représentatives. La publication récente de deux ouvrages « consultants académiques », (traduits de surcroît en français), nous en offrent une illustration très convaincante. Il s'agit de *Hard Facts, Dangerous Half_Truths & Total Nonsense*, écrit en 2006 par les professeurs Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton de l'université de Stanford, qui reste d'une redoutable actualité, ainsi que de l'ouvrage déjà cité de Phil Rosenzweig intitulé *The Halo Effect...*, professeur de stratégie à l'IMD de Lausanne. Tous exercent également, nous l'avons souligné, des activités de consultant et sont également très critiques envers les « gourous consultants »... Ce modèle nous semble le plus probant et le plus crédible.

Management par la preuve

Dans le premier ouvrage cité, les auteurs soulignent que les managers dans leurs pratiques managériales utilisent très insuffisamment les connaissances accumulées par la recherche et demeurent trop sensibles aux discours et idées émanant de gourous et de consultants qui alimentent les modes et commercent les idées. Ils dénoncent ainsi un certain nombre d'« idées fausses » (ou partiellement vraies). Ainsi s'agissant de l'obsession de repérage des meilleurs, ils montrent de manière convaincante que l'évaluation des talents pratiquée par la plupart des organisations dans le cadre de leur politique de recrutement est sujette aux erreurs et aux partis pris. Ils recommandent avec sagesse de considérer le talent comme accessible à la grande majorité des individus et non réservé à une élite. Ils tiennent de même des propos critiques sur le mythe du grand leader ou la question des incitations financières. Les auteurs suggèrent alors fortement de s'engager sur « le management par la preuve », en utilisant mieux le savoir disponible, (qui débouche souvent sur des recommandations pratiques), pour gagner en lucidité sur les idées reçues (fausses ou partiellement vraies), de manière à permettre aux managers de maximiser leurs chances de réussite. Cette posture semble probante, pour autant que les recherches académiques puissent être mieux connues. Il existe donc un réel espace pour les consultants désireux de nourrir et d'étayer leurs analyses et recommandations.

Phil Rosenberg, nous l'avons indiqué ci-avant, a pour sa part, sévèrement critiqué les gourous consultants. Sa critique porte également sur des universitaires et des journalistes et les « mirages » qu'ils propagent également. Il ne propose naturellement pas de solutions miracle, tout simplement parce qu'elles n'existent pas ! Rien n'est aussi éphémère que la réussite, peut-il écrire à juste titre. Dire que les entreprises peuvent appliquer une feuille de route qui les mènera à la réussite durable, est peut être agréable à entendre, mais n'est pas prouvé par les faits insiste t-il. Rosenzweig toutefois termine son ouvrage en rendant hommage au « management sans mirages ».

Pour autant, en dépit des multiples contributions des acteurs de ces mondes, il apparaît - et cela constitue probablement la meilleure nouvelle - que les clés de la réussite managériale et de la performance durable demeurent, pour une bonne part, largement insaisissables et mystérieuses.... L'autre bonne nouvelle encourageante, c'est que nous avons le sentiment, du moins ces dernières années, que nos collègues chercheurs en gestion, sont de plus en plus nombreux à rejoindre le monde des « consultants académiques ». Il ne s'agit que d'une perception qu'il faudrait nécessairement étayer, sur la base d'une recherche académique...
