

# LE GOUROU, LE CHERCHEUR ET LE PROFESSEUR... À LA RECHERCHE DES MYSTÈRES DE LA RÉUSSITE MANAGERIALE

Trois mondes s'entrecroisent plus ou moins au regard de l'observation, de l'analyse et des recommandations en matière des pratiques managériales performantes : les gourous, les chercheurs et les professeurs de management.

Pour autant il apparaît – et cela constitue probablement la meilleure nouvelle – que les clés de la réussite managériale et de la performance durable demeurent toujours largement insaisissables...



**Jean Pierre BOUCHEZ**

*Directeur des Etudes*

*Groupe Merlane*

*Dernier ouvrage publié :*

*Le management invisible, Vuibert, 2008*

Ces trois mondes – celui des « gourous consultants », des « chercheurs purs » et des « consultants académiques » (le plus souvent des professeurs de management au sein de business schools prestigieuses) – qui s'entrecroisent avec plus ou moins de convergences, nous offrent en effet 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 avec Robert Waterman, *Le prix de l'excellence*<sup>1</sup>, constitue le premier best seller managérial des temps modernes. Quelques autres suivront comme celui de James Collins et Jerry Porras, intitulé *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret?* Collas récidivera quelques années plus tard en publiant *De la performance à l'excellence*<sup>3</sup>.

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 (*storytelling*)<sup>4</sup> 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, le culte de l'etc. Des principes certes frappés de bon sens, mais pas vraiment de scoops ! (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 son dernier ouvrage<sup>5</sup>, (dont nous aurons l'occasion de reparler). 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.

## LE MONDE DES « CHERCHEURS PURS » OU LE RISQUE D'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, point par point, ces « chercheurs purs » aux « gourous consultants ». On se situe d'abord ici dans le registre de la reconnaissance symbolique (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<sup>6</sup>.

La publication des travaux des chercheurs dans des revues savantes prends beaucoup de temps (parfois plusieurs années, compte tenu notamment des passages en comité de

lecture, des modifications, etc.). 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.

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.

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 l'ouvrage de Pfeffer et Sutton<sup>7</sup> 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 » américains 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 DES « CONSULTANTS ACADEMIQUES ». LE MODELE 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, 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 cofondateur 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 *Faits et foutaises dans le management*<sup>8</sup> écrit par les professeurs Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton de l'université de Stanford, ainsi que de l'ouvrage déjà cité de Phil Rosenzweig, *Les mirages du management*, 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 »...

Dans le premier ouvrage cité, *Faits et foutaises dans le management*, 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 pratiqués 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, 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 solution miracle, tout simplement parce qu'elle n'existe tout simplement 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, c'est peut être agréable à entendre, mais ce n'est pas prouvé par les faits insiste-t-il<sup>9</sup>. C'est peut-être la meilleure nouvelle à entendre : aucun de ces gourous, chercheurs ou professeurs, à travers le filtre de ses lunettes ne peut l'assurer. Les pratiques managériales performantes et durables restent, pour une bonne part, toujours mystérieuses et insaisissables... ■

<sup>1</sup>Peters T. et Waterman R., *Le prix de l'Excellence*, New York, 1982.

<sup>2</sup>Collas J. et Porras J., *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret*, First, 1996.

<sup>3</sup>Collas J., *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, 2006.

<sup>4</sup>Salmon C. *Storytelling*, La Découverte, 2007.

<sup>5</sup>Rosenzweig P., *Les mirages du management*, Vuibert, 2009.

<sup>6</sup>Menger P.-M., *Le travail créateur*, Gallimard/Seuil, 2009.

<sup>7</sup>Pfeffer J. et Sutton R., *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2008.

<sup>8</sup>Pfeffer J. et Sutton R., *op. cit.*

<sup>9</sup>Rosenzweig toutefois termine son ouvrage en rendant hommage au « management sans mirages » comme Andy Grove chez Intel et la firme Logitech.

*Faits et foutaises dans le management de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton*

.....  
*Les mirages du management de Phil Rosenzweig, tous édités chez Vuibert*

