

OLIVIER SIBONY



**Vous allez
redécouvrir
le management !**

**40 clés scientifiques pour prendre
de meilleures décisions**

Par l'auteur de

**VOUS ALLEZ
COMMETTRE
UNE TERRIBLE
ERREUR !**

Flammarion

Et si le management était aussi une science? Voilà une thèse qui fera sourire les « vrais » scientifiques... mais qui, surtout, déroutera les dirigeants aguerris. Face à l'incertitude des décisions quotidiennes, à quoi peuvent-ils se fier, sinon à leur bon sens, à leur expérience et à leur jugement?

Au fil de ses chroniques dans la newsletter *Time To Sign Off*, Olivier Sibony montre pourtant que ce management superstitieux est source d'innombrables erreurs. Il en développe ici quarante illustrations concrètes et surprenantes, dans des domaines aussi variés que le recrutement, la créativité ou la décision en équipe.

Chacun de ces exemples donnera aux managers des clés pour améliorer leurs décisions. Leur réunion dessine une vision moderne du management: une pratique, un art, bien sûr. Mais aussi un domaine où, comme ailleurs, la démarche scientifique s'impose.

Olivier Sibony enseigne la stratégie et la prise de décision à HEC Paris. Pendant vingt-cinq ans, il a accompagné les décisions de dirigeants de grandes entreprises au sein du cabinet McKinsey. Son précédent livre, Vous allez commettre une terrible erreur!, a reçu le Grand Prix RH ManpowerGroup - HEC Paris 2019.

Vous allez
redécouvrir
le management !

DU MÊME AUTEUR

Vous allez commettre une terrible erreur!, Flammarion,
« Champs », 2019

OLIVIER SIBONY

**Vous allez
redécouvrir
le management!**

**40 clés scientifiques pour prendre
de meilleures décisions**

Flammarion

© Flammarion, 2020.
ISBN : 978-2-0815-1790-5

INTRODUCTION

Une passerelle sur le fossé

« Pratique : Supérieure à la théorie. »

Flaubert, *Dictionnaire des idées reçues*

La définition de Flaubert résume assez bien le point de vue de la plupart des cadres et dirigeants d'entreprises sur leur métier : ceux qui l'enseignent ne savent pas vraiment de quoi ils parlent. On retrouve d'ailleurs la même idée sous diverses formes contemporaines, comme la maxime américaine « *Those who can't do, teach* » (« Ceux qui ne savent rien faire d'autre enseignent »). Naturellement, le sentiment est réciproque : pour leur part, les enseignants en management ne sont pas loin de considérer les managers comme des consommateurs de vieilles recettes éculées et de mots à la mode – c'est-à-dire, précisément, d'idées reçues.

Ce malentendu persistant n'est pas seulement une observation sociologique amusante. C'est un problème de société. Selon une estimation récente, les 800 principales écoles de management consacrent, au niveau mondial, 3,8 milliards de dollars par an à la

Vous allez redécouvrir le management

recherche¹. Si cet argent ne sert réellement à rien, il ne devrait pas être difficile de lui trouver des emplois plus utiles ; et si c'est « un détournement de fonds massif au profit de la faculté plutôt que de la société », comme s'en alarment les auteurs de cette estimation, les bailleurs de fonds – étudiants, pouvoirs publics, donateurs – devraient s'en inquiéter. Si, au contraire, la recherche en management est de quelque utilité, les managers qui l'ignorent passent à côté d'une occasion considérable d'améliorer leurs propres compétences et la performance de leurs entreprises.

La thèse de cet ouvrage, on l'aura deviné, est que c'est la seconde de ces deux hypothèses qui est la bonne. Les chapitres qui suivent vont tenter de l'illustrer : comme les chroniques hebdomadaires de la newsletter *Time To Sign Off*, dont ils s'inspirent en les développant, ils proposent aux managers, dans un format court et accessible, des idées à la fois théoriquement solides et solidement pratiques. Mais alors, pourquoi les managers et les chercheurs avancent-ils sur des voies parallèles, et se croisent-ils sans pratiquement jamais se parler, comme des trains dans la nuit ? Pourquoi deux mondes qui devraient être en constante interaction semblent-ils séparés par un fossé infranchissable ?

Ce fossé, je suis en quelque sorte tombé dedans. Pas, comme Obélix, quand j'étais petit, mais en changeant de carrière pour devenir professeur à HEC Paris après vingt-cinq ans de conseil en stratégie. Quand mes nouveaux collègues veulent me flatter, ils parlent de mon « ambidextrie » : si le terme vous semble barbare, vous commencez à percevoir la largeur

Introduction

du fossé². Parfois, ils me décrivent comme un « repentant », ce qui est une manière moins charitable de dire la même chose. Quant à mes anciens collègues ou clients, s'ils sont toujours intéressés par le récit d'un changement de parcours (rêve secret de la quasi-totalité des managers à partir de la quarantaine), leur réaction, apprenant que je suis professeur de management, est toujours la même : « Très bien ! Mais *à part ça*, tu fais quoi ? » À l'évidence, le fossé est si large qu'ils n'imaginent même pas que puisse se développer sur l'autre rive une vie professionnelle à plein temps.

Je l'avoue volontiers, la vie dans ce fossé est agréable. Nous n'y sommes pas si nombreux, et les herbes folles qui y poussent suffisent amplement à nourrir notre curiosité intellectuelle. Je n'ai pas l'ambition de le combler, car, on va le voir, les forces qui le creusent sont puissantes. Mais, de ma position inhabituelle, je peux m'efforcer d'aider ceux qui le souhaitent à jeter des ponts, à commencer à explorer l'autre bord.

LES MANAGERS, CES GRANDS PRAGMATIQUES

Commençons cette exploration par le point de vue des cadres qui font face chaque jour à des questions de stratégie, d'organisation, de marketing, de finance, ou de gestion des ressources humaines. Sauf exception, il ne leur vient jamais à l'idée d'aller chercher les réponses à ces questions dans une revue scientifique, ni même dans un manuel. À vrai dire, rares sont les

Vous allez redécouvrir le management

managers qui connaissent même les titres de quelques revues scientifiques dans le domaine des sciences de gestion (c'est-à-dire de revues à comité de lecture : l'austère et respectable *Harvard Business Review*, par exemple, n'en fait pas partie). Même les consultants, je peux en témoigner, ne les lisent qu'exceptionnellement. Avez-vous, pour votre part, déjà tenu entre vos mains un exemplaire d'*Administrative Science Quarterly*, du *Strategic Management Journal*, ou de *Management Science*? De même, si vous parcouriez le classement *Thinkers 50*, qui sélectionne pourtant des chercheurs en management pour la pertinence pratique de leurs publications, il y a fort à parier que la plupart de leurs noms ne vous diraient rien, alors que ceux des patrons du CAC 40 vous sont familiers.

Si l'on demande à des dirigeants la raison de ce désintérêt, leur première réaction, dans la plupart des cas, est la surprise. La question ne leur semble pas plus pertinente que si elle portait sur la danse classique ou la pisciculture. Puis leur réponse fuse, imparable : la recherche, ça ne leur sert à rien ! Pourquoi un manager devrait-il s'y intéresser, alors que son métier relève avant tout de la pratique ?

Bernard Ramanantsoa, qui dirigea pendant vingt ans HEC Paris, raconte comment un président de banque lui demandait sans ironie quel était son « vrai métier ». Beaucoup de gens, écrit-il, « pensent de bonne foi que le management relève du discours et ne demande pour son exercice rien qui mérite d'être appris³ ». Pour ceux qui se frottent à la réalité, qui portent sur leurs épaules le poids des responsabilités, qui se confrontent tous les jours à l'incertitude, l'enseignement,

Introduction

et, *a fortiori*, la recherche, ce n'est pas un métier : c'est un hobby ! Ils sont d'ailleurs ravis de consacrer une heure, de temps à autre, à donner un cours : à leurs yeux, le management, c'est avant tout une question d'expérience, dont ils sont heureux de faire profiter les jeunes générations.

C'est dans cette logique que les grands patrons écrivent souvent leurs Mémoires⁴. Bien sûr, leurs témoignages, généralement passionnants, sont des sources d'inspiration irremplaçables, aussi riches d'enseignements que les biographies de leaders politiques, de scientifiques, d'artistes... Mais le statut de ces autobiographies est intéressant. À l'évidence, on n'apprend pas la médecine en lisant l'autobiographie du docteur Schweitzer, ni la théorie de la relativité dans celle d'Einstein. En langage d'économiste, on pourrait dire que ces témoignages sont des compléments de l'apprentissage de ces disciplines, pas des substituts. C'est toute la différence avec l'expérience du grand dirigeant : le récit à la première personne des leçons qu'il en tire nous est présenté, lui, comme un substitut à l'apprentissage d'une théorie du management.

Mieux : l'expérience managériale, couronnée de succès et condensée dans un livre de souvenirs, serait un substitut *supérieur*, source de *la vraie* connaissance. Si nous nous jetons sur des best-sellers comme *Mes conseils pour réussir* (Jack Welch, General Electric), ou *Principes : vie et travail* (Ray Dalio, Bridgewater), ce n'est pas seulement pour faire le chemin en compagnie d'un guide expérimenté : c'est que l'enseignement de l'expérience nous est présenté comme plus directement pertinent. Exemple représentatif, emprunté à la

Vous allez redécouvrir le management

quatrième de couverture de l'un de ces ouvrages : « C'est en puisant dans leur vécu et souvenirs personnels que [les auteurs] ont rédigé cet ouvrage, *loin des essais théoriques* et des pratiques obsolètes. »

En somme, pour beaucoup de ceux qui la pratiquent, la gestion des entreprises est, comme la guerre, un art simple et tout d'exécution. Toute tentative de la théoriser consiste, au mieux, à enfoncer des portes ouvertes, et au pire à inventer des complications inutiles.

Cette incompréhension n'est pas teintée d'hostilité. Sauf exception, les managers ne versent pas dans l'anti-intellectualisme primaire. La plupart lisent des essais économiques, politiques ou scientifiques. Ils sont avides de conférences de type TED, qui leur ouvrent de nouveaux horizons. Il est même devenu presque obligatoire pour une grande entreprise qui réunit ses cadres en séminaire d'inviter un anthropologue, une philosophe ou un astrophysicien, chargés d'ouvrir l'esprit des participants et de stimuler leur réflexion. Les entreprises n'ont rien contre les intellectuels, à condition qu'ils soient exotiques. Le résultat est paradoxal : dans les congrès d'architectes, on parle d'architecture, et dans les conventions de cardiologues, de cardiologie ; mais dans les séminaires de managers, on parle de primatologie, de géopolitique ou de neurosciences, et surtout pas de management ! Comment mieux dire qu'on est convaincu, dans son propre domaine, de n'avoir rien à apprendre ?

Une croyance aussi répandue mérite un examen sérieux. Est-il vrai que le métier du manager ne gagne rien à faire l'objet d'une étude scientifique ? Et, par extension, qu'il ne puisse s'apprendre, comme la taille

Introduction

de pierre, le jeu d'échecs ou la natation, que « sur le tas » ? Nous y reviendrons ; mais avant de répondre à cette question, rendons-nous sur l'autre bord du fossé, celui des chercheurs en management.

LE ZOOLOGUE N'EST PAS UN GORILLE

On pourrait s'attendre à ce que les enseignants-chercheurs se désolent de la distance qui les sépare des cadres et dirigeants d'entreprise. On pourrait même imaginer qu'ils se mettent en devoir d'y remédier, qu'ils prennent leur bâton de pèlerin pour aller à la rencontre de ceux qu'ils appellent souvent les « praticiens ». La chercheuse en biologie n'est-elle pas impatiente de passer de l'éprouvette à l'expérimentation *in vivo* ? Le chimiste ne rêve-t-il pas de voir la NASA adopter les matériaux composites qu'il a mis au point ? Le chercheur en management, pourrait-on penser, doit bien, lui aussi, vouloir se frotter au réel !

Pourtant, rien n'est plus éloigné de la réalité. Le désintérêt des managers pour la recherche n'a d'égal que celui des chercheurs pour la pratique. Freek Vermeulen, professeur à la London Business School, et cependant réputé pour des travaux qui s'adressent aux managers, le résume ainsi : « J'étudie les managers comme un zoologue étudie les gorilles : il n'y a pas besoin d'être un gorille soi-même pour ça. De même, on peut être un excellent criminologue sans avoir jamais poignardé personne⁵. » Provocateur bien sûr, mais limpide : pour le chercheur, le manager est un

Vous allez redécouvrir le management

objet auquel il faut avoir accès pour l'étudier. Il n'est absolument pas nécessaire de se mettre à sa place.

Plus précisément, du point de vue des enseignants-chercheurs, s'adresser aux managers, avoir un impact sur la pratique du management, n'est pas un mal en soi. Le renforcement des liens avec les entreprises est un objectif affiché de toutes les institutions d'enseignement et une figure de style obligée des discours de bienvenue dans les congrès de chercheurs (où l'on rencontre généralement un petit contingent de managers égarés). Mais, ajoute-t-on aussitôt, la quête de pertinence ne serait possible qu'au prix de sacrifices sur ce qui doit rester le principal objectif de tout chercheur : la rigueur de ses travaux.

Cette tension entre pertinence et rigueur, miroir de l'écart entre praticiens et chercheurs, est un thème de débat si récurrent qu'elle est elle-même devenue un sujet... de recherche. Une revue récente par deux chercheurs français de la littérature consacrée au « débat rigueur-pertinence⁶ » a recensé sur les quinze dernières années pas moins de 253 articles sur ce sujet.

Mais, comme le note l'étude en question, malgré cette abondance de contributions, le débat ne progresse guère. Sa principale fonction semble être de structurer des tribus de chercheurs en les sommant de choisir leur camp⁷. Les rares avocats de la pertinence ont beau jeu de peindre leurs collègues sous les traits d'intellectuels retranchés dans leur tour d'ivoire, qui refusent de soumettre leurs travaux à la sanction du marché. Au contraire, pour ceux, largement majoritaires, qui se posent en parangons de rigueur, un collègue qui choisit de s'adresser aux managers met

Introduction

en danger son intégrité scientifique. Ne fuit-il pas, d'ailleurs, les difficultés de la vraie recherche ? Serait-il capable de produire des travaux suffisamment rigoureux pour résister à l'examen de ses pairs ?

Car – les managers ne le savent pas toujours – c'est cette revue par les pairs qui fait et défait les réputations et les carrières des enseignants-chercheurs. La vraie, la seule mesure de succès, c'est la publication dans les revues scientifiques. Le nombre des publications compte d'ailleurs moins que le prestige des revues où elles apparaissent et que le nombre de citations qu'elles obtiendront lorsque d'autres chercheurs y feront référence dans leurs propres travaux⁸. Une revue de premier plan rejette généralement plus de 90 % des travaux qui lui sont soumis. Elle ne publie les heureux élus qu'après des itérations qui peuvent prendre plusieurs années, pendant lesquelles les auteurs doivent répondre aux questions incisives et aux critiques impitoyables de réviseurs anonymes.

Au bout du compte, qu'il s'agisse de son premier poste, obtenu en démontrant qu'il a déjà un *track record* (palmarès) de publications, de la précieuse *tenure* (titularisation), ou de la suite de sa carrière, le statut et la rémunération d'un professeur de management dépendent presque exclusivement de ses publications. Le système du *publish or perish* (publie ou crève) n'a pas été inventé par les chercheurs en management, mais ceux-ci l'ont adopté avec zèle, et s'y investissent avec un esprit de compétition qui n'a rien à envier aux start-up de la Silicon Valley. Deux jeunes chercheurs confessent dans un article récent que, quand leurs collègues parviennent à produire plus de

Vous allez redécouvrir le management

papiers qu'eux, ils les observent « comme on regarde de la pornographie : en se demandant “mais comment font-ils ?” et “comment sont-ils si bien dotés ?”⁹ ».

ART ANCESTRAL, SCIENCE NOUVELLE

Il n'en a pas toujours été ainsi : le management est un art ancestral, mais une science jeune. À leur création à la fin du XIX^e siècle, les *business schools* (et leurs équivalentes françaises, les écoles de commerce) n'avaient pas vocation à produire des contenus intellectuels. Joseph Wharton, fondateur de la *business school* qui porte son nom, obtint du Congrès américain qu'il accorde des terres aux universités d'État pour qu'elles forment « des fermiers et des mécaniciens¹⁰ ». Quand, à partir des années 1890, les premiers travaux « scientifiques » apparaissent, il s'agit essentiellement d'une recherche orientée vers les managers, et centrée sur la mesure et l'amélioration de la productivité : qu'on songe aux travaux de Taylor.

Ce n'est qu'à partir des années 1950-1960 que les enseignants en management commencent à aspirer à la reconnaissance scientifique, à l'instar des autres disciplines universitaires. L'écosystème de la recherche, des sociétés savantes, des congrès et des publications à comité de lecture se met alors en place, imitant en tout point les disciplines scientifiques déjà établies.

Si la jeune science du management adopte si scrupuleusement les codes et les usages de l'économie ou des sciences « dures », c'est qu'elle fait face à de solides résistances, voire à un souverain mépris, de la part des

Introduction

universitaires. L'université d'Oxford, presque millénaire, attend 1965 pour créer timidement un Centre for Management Studies, ancêtre de l'actuelle Saïd Business School. La légende raconte qu'un de ses professeurs de philosophie serait mort d'une crise cardiaque en l'apprenant ! Même apocryphe, l'histoire dit bien le peu d'estime dans lequel, encore aujourd'hui, les autres disciplines tiennent le management, considéré, au mieux, comme une vache à lait pour leurs universités. Quant à l'université de Cambridge, elle ne créera sa Judge Business School qu'en... 1990.

Même les revues scientifiques de management les plus prestigieuses sont de création étonnamment récente : sur les neuf revues les mieux classées par la FNEGE¹¹, deux seulement datent d'avant 1946, et quatre n'existaient pas en 1975¹². Sans même parler des *Philosophical Transactions of the Royal Society* (1665), on est bien loin des vénérables journaux de référence d'autres disciplines : le *New England Journal of Medicine* est bicentenaire, *Nature* a fêté en 2019 ses 150 ans, et le *Quarterly Journal of Economics* est publié depuis 1886.

De création récente, donc, le système ne serait sans doute pas si stable si les écoles et les universités n'étaient pas devenues hautement dépendantes de ces publications scientifiques. La concurrence fait rage entre les établissements, et c'est la recherche qui en est le principal terrain de bataille. Même si cela peut sembler étrange au public français qui lit chaque année dans les magazines des « classements des écoles de commerce » apparemment immuables, les écoles jouent des coudes dans les *rankings* internationaux – les seuls

Vous allez redécouvrir le management

qui comptent, à commencer par celui du *Financial Times* (FT). Et ceux-ci font la part belle au nombre de publications dans des revues scientifiques de premier rang¹³.

Comme ce sont ces classements qui permettent de séduire les meilleurs étudiants et de gagner les indispensables financements, les écoles n'ont d'autre choix que de se battre pour attirer et fidéliser des chercheurs productifs, et de les inciter à concentrer leurs efforts sur la publication dans les revues les mieux classées. On notera au passage que c'est un quotidien anglais qui dicte, pour le meilleur ou pour le pire, les critères d'évaluation auxquels il soumet les institutions d'enseignement. Il fixe donc ainsi, *de facto*, leurs objectifs stratégiques. Si les responsables du FT partageaient le scepticisme de beaucoup de ses lecteurs quant à la pertinence de la recherche en management, la face du monde des *business schools* s'en trouverait certainement changée.

LES CHERCHEURS, FORÇATS DU PAPIER

Il ne faut pas aller plus loin pour connaître la raison du peu d'intérêt des chercheurs pour la « pertinence » auprès des « praticiens ». Agents rationnels, les enseignants en management réagissent au système d'incitations dans lequel ils évoluent. Acteurs sociaux, ils adoptent les valeurs de leurs institutions. Les travaux qu'ils produisent sont certes extrêmement variés. Certains, notamment dans les journaux les plus prestigieux, favorisent des travaux quantitatifs mobilisant

Introduction

des techniques statistiques complexes. D'autres, plus inspirés par la philosophie postmoderne que par l'économie, produisent, alors qu'ils sont employés comme professeurs de management par des *business schools*, des articles intitulés « Contre le management » et « Il faut raser les *business schools*¹⁴ ». Le seul point commun à tous ces travaux, c'est qu'être utile aux managers n'est pas leur préoccupation centrale¹⁵.

Bien sûr, rien n'interdit à un professeur de publier un livre qui s'adresse au grand public, d'apparaître dans une émission de télévision, de participer à une conférence avec des dirigeants d'entreprises, ou de siéger dans des conseils d'administration. Mais ce sont des distractions. Costas Markides, de la London Business School, écrit ainsi : « *Nous savons tous* que les jeunes professeurs, qui sont sous pression pour obtenir le nombre de publications nécessaire à leur titularisation, ne peuvent pas se permettre de consacrer le temps nécessaire à écrire un article dans la *Harvard Business Review* ou un livre¹⁶ » (c'est moi qui souligne ce qui lui semble une évidence). Ces distractions, qui plus est, sont risquées, puisque la réputation auprès des pairs – la seule qui compte – n'a rien à y gagner, et beaucoup à y perdre.

Ce mode de fonctionnement a deux corollaires qui nous intéressent ici. Le premier est que la recherche en management est devenue, comme toutes les disciplines scientifiques, un métier d'hyper-spécialistes. À l'évidence, même si l'on a parlé jusqu'ici, par commodité de langage, du management comme d'une discipline unique, il n'y a pas grand-chose de commun entre un professeur de marketing et une professeure de finance.

Vous allez redécouvrir le management

C'est déjà important : le *general management*, qui était autrefois le cœur de l'enseignement d'une école de commerce, n'est plus un sujet d'étude. Mais surtout, même deux professeurs qui enseignent la même matière auront probablement choisi des sous-spécialités et appartiendront à des chapelles intellectuelles différentes. La mécanique des publications est la cause directe de cette fragmentation : comme personne ne peut prétendre apporter une contribution intellectuelle nouvelle sans avoir étudié tout ce qui existe déjà dans un champ donné, et comme la masse des publications ne cesse de croître, il est inévitable que la définition des champs d'étude soit de plus en plus étroite.

C'est ainsi qu'il est devenu fort difficile, pour le manager qui chercherait à identifier un universitaire compétent sur une question donnée, de trouver à quelle porte frapper. Il y a vingt ou trente ans, n'importe quel professeur de marketing ou de stratégie s'estimait sans doute raisonnablement qualifié pour fournir une réponse de premier niveau à toute question relative à son domaine. Mais l'ère des généralistes est révolue.

La seconde conséquence importante est que – là aussi, comme dans la plupart des sciences – ce sont les normes américaines qui se sont imposées. Le *Financial Times* calcule, pour servir de base à ses multiples classements, un « rang recherche » : une seule institution européenne, la London Business School, se glisse parmi les quinze premières du classement¹⁷. Quant aux revues qui font autorité, leur langue, qu'on le veuille ou non, est l'anglais ; et malgré une évolution récente, il reste fréquent d'y lire des travaux fondés

Introduction

exclusivement sur des données américaines. On peut voir là (ou non) un problème idéologique, un danger culturel, voire une faiblesse scientifique. Il est certain en tout cas que l'utilisation d'échantillons, d'exemples et d'expressions idiomatiques américaines ne facilite pas la communication avec un public de managers d'autres continents.

C'EST LE RÉSULTAT QUI COMPTE

Une vieille blague de multinationale (genre d'humour généralement peu recommandable) met en scène un Américain et un Français, aux prises avec un problème de management difficile. Le premier, à qui l'on propose un plan d'action *a priori* séduisant, demande, prudent : « Ça marche en théorie, mais est-ce que ça va marcher en pratique ? » Arrive alors le Français, qui a, lui, trouvé une solution, mais refuse de la mettre en œuvre. « D'accord, ça marche en pratique, explique-t-il. Mais est-ce que ça marchera en théorie ? »

La blague invite, bien sûr, à rire du Français, incorrigible coupeur de cheveux en quatre, et à applaudir le pragmatisme de l'Américain. Elle mérite pourtant qu'on s'y arrête : elle en dit long sur le statut de la théorie, et plus généralement sur la croyance répandue qui veut que le management soit une simple pratique, qu'il ne servirait donc à rien d'étudier scientifiquement.

Que veut dire un manager, en effet, quand il estime que « ça marche » ? Comment un manager décide-t-il qu'une initiative doit être poursuivie, ou au contraire modifiée ? La réponse est évidente : en fonction du

Vous allez redécouvrir le management

résultat. Ce qui « marche » ou « ne marche pas » se mesure à la courbe des ventes, aux parts de marché gagnées ou perdues, aux coûts contenus ou incontrôlables, aux clients satisfaits ou mécontents, aux profits accrus ou réduits... Le choix de l'indicateur pertinent, et l'horizon de temps qu'on se donne pour le mesurer, sont bien sûr délicats ; mais le principe est indiscutable : *c'est le résultat qui compte*. On tient là une des maximes les plus sacrées du management moderne. Des outils comme le management par objectifs, les *KPIs*, la *balanced scorecard* ; des principes comme l'*accountability* ou le sacro-saint *pay for performance* n'en sont que les déclinaisons.

Le problème est que cette évidence n'en est pas une – faute, précisément, d'une *théorie* quant au mécanisme par lequel les résultats sont produits. Dire qu'on juge une action à ses résultats implique que c'est cette action qui *cause* les résultats constatés. Établir une causalité suppose une théorie de l'action, un modèle mental de la réalité, qui n'est généralement pas explicité, mais sans lequel aucune compréhension n'est possible¹⁸.

Il peut arriver que la théorie soit très simple. Si vous avez identifié un employé qui se servait dans le tiroir-caisse, il y a fort à parier que l'amélioration immédiate du chiffre d'affaires de votre magasin après le licenciement de l'indélicat en est bien le résultat. La théorie implicite, évidemment correcte, est que le vol d'espèces diminue la recette journalière constatée.

Mais dès que l'on dépasse ce niveau terre à terre, interpréter le lien de causalité entre une action managériale et un résultat devient nettement plus difficile. Les effets qu'on constate, ou qu'on croit constater, ne

Introduction

sont pas toujours ceux des causes qu'on leur prête. Les pages qui suivent en fourniront de nombreux exemples. Les qualités innées des leaders sont-elles à l'origine de leur succès (chapitre 30) ? Le brainstorming permet-il de générer de meilleures idées (chapitre 13) ? La distribution de dividendes réduit-elle la capacité d'investissement des entreprises (chapitre 12) ? À ces questions, il y a des réponses généralement admises, conformes à des théories implicites largement répandues – et pourtant très discutables. Ce sont, pour paraphraser le satiriste américain H. L. Mencken, des réponses « soignées, plausibles, et fausses ».

Prenons un autre exemple, emprunté à Scott McNealy, cofondateur de Sun Microsystems. Au milieu des années 1990, le dirigeant décide d'interdire l'usage de PowerPoint dans sa société. L'idée a indéniablement ses mérites (voir chapitre 14). Mais quelles leçons McNealy tire-t-il de l'expérience ? « Depuis qu'on a interdit PowerPoint, explique-t-il, on a eu trois trimestres incroyables, où on a battu tous les records de profit. Aujourd'hui, je pense que *n'importe quelle société dans le monde, si elle se donne seulement la peine d'interdire PowerPoint, verra ses profits exploser* » (c'est moi qui souligne). L'intérêt de cette assertion, venant d'un des PDG les plus accomplis et les plus admirés de l'histoire récente, n'est pas seulement son abracadabrante invraisemblance, mais le fait que McNealy explicite, dans la foulée, la théorie qui la sous-tend : dans une société qui suivra son conseil, explique-t-il, « les employés se retrouveront debout, à se dire : et maintenant, je fais quoi ? Et ils n'auront plus qu'à se mettre au boulot¹⁹ ». En d'autres termes,

Vous allez redécouvrir le management

McNealy théorise que la production de *slides* est une activité à faible valeur ajoutée ; qu'en la supprimant, les employés consacreront plus de temps à des activités immédiatement productives ; et que cette réallocation de leur temps ne produira pas d'autres effets indésirables. Une fois que ce modèle mental est explicité, chacun peut se demander s'il est bien applicable dans son entreprise. Mais pas avant.

Il est tentant, bien sûr, de refuser ce débat, de rejeter l'idée même de théorie. C'est même ce que revendiquent haut et fort les pragmatiques autoproclamés, comme le manager américain de notre plaisanterie. L'une des premières choses qu'apprend un jeune consultant est que le mot « théorie » est à bannir absolument de toute communication avec ses clients, parce qu'il suscite des réactions quasi allergiques. Pour beaucoup, la théorie n'est pas seulement inutile : en tant qu'argument pour susciter l'action, elle est suspecte.

Hélas, comme le notait John Maynard Keynes à propos des choix économiques, « les hommes pratiques, qui se croient exempts de toute influence intellectuelle, sont généralement les esclaves de quelque économiste mort²⁰ ». Quand nous pensons nous passer de théorie, nous utilisons en fait une théorie dont nous ne sommes pas conscients. Car sans théorie, pas de liens de cause à effet.

Il est frappant de constater que la plupart des conseils qu'on donne aux managers reposent sur des raccourcis cause-effet dépourvus de référence à une quelconque théorie. Quand les journaux nous racontent de belles histoires de réussite, ils nous indiquent tout naturellement quels choix, quelles recettes en sont les causes. Nous

Introduction

ne doutons pas qu'en adoptant à notre tour ces « bonnes pratiques », nous en bénéficierons, nous aussi. Et lorsque ces pratiques se répandent, leur popularité devient une présomption d'efficacité : quand un outil de management atteint le sommet du hit-parade, malheur à celui qui devra expliquer à sa patronne pourquoi il ne l'a pas encore adopté²¹ !

Même l'enseignement du management n'échappe pas à cette tentation : les étudiants (et *a fortiori* les cadres en formation continue) affichent leur suspicion face à tout enseignement théorique, et plébiscitent au contraire la méthode des cas, qui consiste à étudier un exemple réel pour en tirer les leçons. La méthode a certes bien des vertus : idéalement, la discussion du cas sert de base à un dialogue socratique, faisant émerger de l'exemple la théorie qu'il illustre. Mais quand elle est utilisée sans discernement, elle se réduit pour l'étudiant à la mémorisation réflexe d'un lien cause-effet, action-résultat. Le problème est exacerbé par les dérives du marché de la formation, sommée de fournir dans des délais toujours plus courts à des participants toujours plus sceptiques des recettes toujours plus simples.

LES DANGERS DU « BON SENS »

Croire qu'on tire les leçons d'une expérience (ou d'un cas d'entreprise) en utilisant des théories de bon sens, c'est ce que James March, sans doute le plus grand théoricien du management, a appelé l'*apprentissage superstitieux* : « L'impression subjective d'avoir appris

Vous allez redécouvrir le management

quelque chose est indiscutable, mais les connexions entre les actions et les résultats sont mal spécifiées²². » Le sociologue Duncan Watts le formule autrement : « Le nœud du problème, quand on utilise le “bon sens” pour essayer de comprendre le monde, c’est la confusion entre les histoires et les théories²³. »

Pour le dire plus crûment, le plus grand mystère qu’on puisse observer quand on côtoie des managers, généralement bardés de diplômes, qui plus est souvent scientifiques, c’est la suspension du raisonnement logique, et une régression vers une forme de pensée magique. Le consultant en stratégie que j’ai été peut en témoigner : il n’est pas rare de voir des dirigeants de haut niveau, qui se déclarent par ailleurs attachés à la rationalité, à la discipline des faits et à la vérité des chiffres, invoquer le « bon sens » pour raisonner comme des alchimistes du Moyen Âge.

La pensée magique qui associe la cause à l’effet n’est bien sûr pas formulée directement. Les managers ne croient pas que la danse de la pluie fasse tomber la pluie. Personne ne dira, par exemple, que les buffets bio gratuits et les poufs colorés sont des causes directes de la capacité d’innovation de Google. Pourtant, avec quelques contorsions sémantiques, une logique approximative, et des mots fourre-tout bien choisis, ce syllogisme passera comme une lettre à la poste. Ce ne sont pas les poufs, bien sûr : c’est « une culture d’innovation » ! Ah ! mais comment créer cette culture ? Avec des poufs rouges et bleus...

Ainsi, promenez-vous dans un de ces espaces de *coworking* qui fleurissent dans les capitales : vous y croiserez certainement, parmi les jeunes créateurs de

Introduction

start-up et les travailleurs indépendants en baskets, des groupes de cadres en costume gris, portant encore au revers de leur veston le badge d'accès au siège social de leur multinationale. Interrogez-les : ils vous diront qu'ils font partie d'une « équipe projet », envoyée là pour « s'imprégner de la culture start-up ». Sans doute doivent-ils cette excursion à un consultant chargé de la « transformation culturelle » de leur multinationale, qui aura identifié, parmi les « leviers » de l'innovation ou de l'« agilité », la « culture » propre aux unités innovantes. Sur quelle théorie s'appuie son raisonnement ? Mystère... de la pensée magique.

Sans aller jusqu'à ces situations, où l'on croit pouvoir transférer des enseignements d'une entreprise à l'autre, ne peut-on pas, tout de même, dans la gestion quotidienne et *dans sa propre entreprise*, apprendre de sa propre expérience, observer ce qui marche et ce qui ne marche pas ? Si, par exemple, après une chute des ventes, vous changez la formule de rémunération de vos commerciaux, et si vous constatez, soulagé, que les affaires reprennent, n'est-il pas logique d'en conclure que vous avez fait le bon choix ?

Même cette conclusion frappée au coin du bon sens (encore lui !) est en réalité dangereuse. Le raisonnement de la dirigeante qui travaille sur un seul cas est sensiblement le même que celui du patient qui, après avoir pris un remède homéopathique, constate que sa fièvre a baissé. Dans un cas comme dans l'autre, l'amélioration peut être spontanée et totalement indépendante de l'action : la régression à la moyenne (voir chapitre 11) suggère que si les ventes ont été

Vous allez redécouvrir le management

exceptionnellement mauvaises le mois précédent, il n'y a pas besoin de raisons pour qu'elles s'améliorent le mois suivant. En outre, la reprise des ventes peut être due à une sorte d'effet placebo : les vendeurs peuvent trouver un regain de motivation dans le simple fait qu'on s'intéresse à eux²⁴. Enfin, l'amélioration des résultats peut, tout simplement, ne pas être réelle : victime du biais de confirmation (chapitre 7), la directrice commerciale peut être sélectivement attentive à un indicateur (les ventes du mois) et en perdre de vue d'autres, tout aussi importants pour évaluer les effets de sa politique, comme la marge réalisée, la satisfaction des clients ou le turnover des vendeurs.

On peut tout à fait comprendre que le manager qui a résolu son problème – comme d'ailleurs le patient « guéri » par l'homéopathie – se soucie de ces objections méthodologiques comme d'une guigne. Ce qui compte, c'est que « ça marche » ! Son problème est résolu, et « c'est le résultat qui compte ». Accessoirement, il a justifié son salaire en démontrant sa capacité à agir et à produire des résultats. Pourquoi devrait-il se poser d'autres questions ?

De fait, il n'entre pas dans son rôle de se les poser ; pas plus que ce n'est au patient de réaliser des études cliniques sur l'efficacité de l'homéopathie. Sauf exception, un manager n'a ni la motivation ni les moyens de dépasser ses observations isolées pour tirer des conclusions générales. Il faut pour cela non seulement une théorie, mais une capacité d'observation, ou d'expérimentation.

Introduction

PAS SUPÉRIEURE À LA THÉORIE, MAIS PAS INFÉRIEURE NON PLUS

Voilà donc à quoi sert la recherche : c'est elle qui peut se demander ce qui marche *en général*. C'est elle qui va trouver des liens de cause à effet qui ne soient pas seulement des apprentissages superstitieux. Et c'est à partir de faits analysés et validés par la recherche qu'on peut choisir des leviers d'action, pas sur la seule base de son expérience, du prétendu bon sens ou de l'imitation des modèles.

La logique vous semble familière ? Heureusement ! Ce n'est rien d'autre que la méthode scientifique que vous avez apprise au lycée, avec son cortège théorie-prédiction-expérimentation. Sans elle, nous en serions encore à croire à la terre plate, au phlogistique et aux miasmes. En management, pourtant, utiliser la démarche scientifique est une idée récente, et encore très minoritaire.

Pour comprendre pourquoi la méthode scientifique en management ne va pas de soi, il faut introduire ici une nuance importante. Parler de méthode scientifique évoque immédiatement les sciences *exactes*. L'image qui nous vient est celle d'une chimiste qui fait réagir deux éléments dans son laboratoire, dans des conditions connues de température et de pression, et qui peut prévoir avec certitude le résultat de son expérience. La science que nous avons apprise à l'école formule des lois générales qui ne souffrent pas d'exceptions.

Ce type de loi n'a pas cours en management, ni plus généralement en sciences sociales. Les équipes, les

Vous allez redécouvrir le management

organisations, les environnements concurrentiels sont des systèmes sociaux, ouverts, complexes, dynamiques. Cela ne veut pas dire qu'on n'y puisse rien comprendre. Mais comme en économie ou en médecine, les lois qu'on y formule sont statistiques. On peut montrer, par exemple, que, dans l'enseignement primaire, « réduire la taille des classes améliore les résultats des élèves » (voir chapitre 9). Bien que la syntaxe de la phrase soit identique, l'affirmation n'a rien à voir avec celle qui énonce que « porter l'eau à 100 °C provoque son ébullition ». Elle signifie, en fait, que réduire la taille des classes produit *avec un certain degré de probabilité et toutes choses égales par ailleurs un effet d'une certaine taille* sur une mesure particulière des résultats des élèves²⁵. Quand on allume sa bouilloire, le résultat est à peu près garanti ; quand on agit sur un système social, il ne l'est pas.

Cette observation n'est pas toujours pleinement comprise des managers, peut-être par manque de formation statistique. Pour preuve, dans l'abondant courrier des lecteurs de *Time To Sign Off*, la réaction la plus fréquente à ces chroniques de management prend à peu près la forme suivante : « Comment pouvez-vous être sûr de ce que vous affirmez [en citant une étude conduite sur un large échantillon], alors que, *moi*, j'ai déjà, *dans mon expérience personnelle*, observé le contraire, ou alors que telle société connue fournit un contre-exemple ? » Tout simplement, cher lecteur, parce que le management, même quand il s'efforce d'être une science, n'est pas une science exacte. Un contre-exemple n'infirmes pas la règle.

Introduction

L'impossibilité de formuler des lois catégoriques contribue grandement à expliquer que l'apprentissage superstitieux soit si répandu, et que la pensée magique managériale puisse prospérer sans être immédiatement contredite par les faits. Le bon sens a en effet une faculté merveilleuse, qu'aucune théorie rigoureuse ne possède : il peut expliquer, et même recommander, une chose et son contraire²⁶. Les proverbes populaires en donnent une parfaite illustration : « tout vient à point à qui sait attendre », mais « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » ; « à l'impossible nul n'est tenu », mais « à cœur vaillant rien d'impossible » ; « tel père, tel fils », mais « à père avare, fils prodigue »... Le bon sens managérial est tout aussi flexible : si l'on nous raconte, par exemple, qu'une start-up à succès travaille en *open space*, il nous souffle sans peine les raisons évidentes pour lesquelles les bureaux ouverts facilitent la communication. Mais si l'on nous fait visiter un plateau où des employés mutiques, casque vissé sur les oreilles, travaillent sur leurs ordinateurs dans un silence de bibliothèque, le même bon sens nous suggère avec une égale évidence que l'*open space* a étouffé toute communication. (Pour une réponse plus complète, voir le chapitre 5.)

En ce qui concerne la question qui nous occupe ici – celle du fossé entre la théorie et la pratique du management –, cette observation a une conséquence capitale : *le général ne l'emporte pas toujours sur le particulier*. Un physicien passerait pour fou s'il disait : « Les photons se déplacent peut-être à la vitesse de la lumière, mais pas dans *mon* laboratoire. » La dirigeante qui dit « dans *mon* entreprise, cette prédiction de la