

Jérôme Barthélemy

Préface de Laurent Faibis



**TOUT  
CE QUE  
VOUS  
SAVEZ SUR LE  
MANAGEMENT...  
EST FAUX**

APPRENEZ À DÉJOUER LES IDÉES REÇUES

**DUNOD xerfi|Canal**

Couverture : Valérie Le Roux  
Visuel couverture : Novkota 1 © Shutterstock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079410-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Préface</b>	1
<b>Introduction</b>	5
<b>Chapitre 1 ■ La stratégie à l'ère du numérique</b>	9
<b>Chapitre 2 ■ Ce qui obsède les entreprises</b>	27
<b>Chapitre 3 ■ Bonnes et mauvaises décisions en entreprise</b>	43
<b>Chapitre 4 ■ À la pointe du management</b>	59
<b>Chapitre 5 ■ Dirigeants et carrière</b>	77
<b>Chapitre 6 ■ Les qualités du bon manager</b>	95
<b>Chapitre 7 ■ Les secrets des meilleurs entrepreneurs</b>	109
<b>Chapitre 8 ■ Ceux qui gravitent autour des entreprises</b>	125
<b>Conclusion</b>	139
<b>Bibliographie</b>	141
<b>Index des notions</b>	151
<b>Index des marques</b>	155



# Préface

C'est tout le mérite de Jérôme Barthélemy d'avoir confronté nombre d'idées dominantes du management à la réalité des faits, en prenant appui sur des exemples concrets issus de recherches empiriques rigoureuses. Il l'a non seulement fait avec pertinence, mais aussi avec toute la rigueur et la compétence d'un pédagogue animé d'une rare curiosité intellectuelle, et la volonté de rendre accessibles et vivants les meilleurs travaux de recherche. Il a réussi le tour de force de rédiger des textes courts et incisifs, ferraillant avec les idées reçues, multipliant les exemples concrets, sans jamais perdre de vue qu'il s'adresse à des hommes et des femmes d'action qui devront tirer le meilleur parti de ces expériences, sans oublier d'offrir un vrai plaisir de lecture.

Moi-même chef d'entreprise, et qui plus est fondateur d'un institut d'études qui observe depuis 25 ans l'évolution des activités économiques concrètes, je suis frappé par la distance qui sépare les recettes du succès vantées par des gourous autoproclamés, relayés par une certaine presse économique, des solutions efficaces aux problèmes rencontrés par les managers et dirigeants dans la diversité de leurs missions. On pourrait en dire de même de multiples théories, concepts et méthodes sophistiquées dont la portée pratique pour un manager sont bien discutables.

Il y a quelques décennies, les formations en management étaient peu formalisées et structurées. De fait, la plupart des cours étaient assurés par des praticiens venus d'entreprises, venant répandre la bonne parole, sur la base de leur propre credo et de quelques outils pédagogiques

rudimentaires. On en était encore à la transmission de recettes de cuisine et un cours tournait bien vite à la discussion de salon.

Les antiques écoles de commerce sont depuis devenues des « business schools » et les universités françaises ont elles aussi relevé le défi de l'enseignement du management. Dans les salles de cours et les amphis, ce sont désormais des professionnels de l'enseignement, armés de « théories », qui ont remplacé les praticiens. La recherche en management s'est professionnalisée avec un impératif besoin de « faire science ». L'expression « sciences de gestion » s'est d'ailleurs imposée, avec ses docteurs, ses agrégés, ses chercheurs étoilés, ses propres revues scientifiques. Certains s'engouffrent même dans la formalisation mathématique pour faire du management une discipline noble et rigoureuse à l'image des sciences dures.

Mais il y a souvent loin du concept à la réalité du terrain, de la théorie aux besoins opérationnels des entreprises. Jérôme Barthélemy a su ne pas tomber dans le piège. Bien plus, il a décidé de ferrailer contre les pseudo-vérités. À ma demande, il tient depuis des années une chronique régulière sur la chaîne vidéo Xerfi Canal, s'ingéniant à pourchasser les fausses évidences. Le succès de ses émissions, les commentaires élogieux qui nous reviennent d'une audience largement constituée de décideurs (mais aussi d'enseignants du supérieur !) révèlent bien la pertinence de son propos. Oui, tout ce vous croyez savoir sur le management pourrait bien être faux !

Ce faisant, Jérôme Barthélemy met ses pas dans ceux de Henry Mintzberg, le célèbre professeur et chercheur de l'Université canadienne McGill, ce non-conformiste qui lançait en 2004 un vrai pavé dans la mare contre la vulgate du management en publiant son célèbre livre *Managers Not MBAs*. Mintzberg y démontrait malicieusement comment l'obsession de faire du management une science exacte à coups de « *best practices* » et de quantification pouvait être contre-productive.

Car si la transmission des connaissances en management exige indubitablement un effort de formalisation des idées, la réflexion théorique abstraite alimentée de quelques cas canoniques – trop souvent

les mêmes – ne saurait remplacer l’expérience et l’analyse de cette expérience. Cela conduit à pourchasser les dogmes, comme celui qui prétend qu’« il faut s’inspirer des meilleurs », auquel Jérôme Barthélemy consacre d’ailleurs un chapitre au vitriol. On l’oublie trop souvent, les meilleurs tombent un jour de leur piédestal, déstabilisés par l’offensive d’un challenger, armé d’idées totalement neuves, voire saugrenues pour les maîtres du prêt-à-penser dominant. Et ce n’est jamais fini : l’essor d’Internet, des plateformes digitales, du big data, de l’intelligence artificielle, a fait naître une vague de nouvelles croyances. Le livre débute d’ailleurs avec bonheur par des pages décapantes sur « les mythes de la stratégie à l’ère numérique ». Il en est ainsi de la pseudo-théorie du *winner takes all*, alimenté par les inexorables effets de réseau, pourtant infirmée par de multiples cas contraires.

On l’aura compris, Jérôme Barthélemy pratique avec merveille l’art du contre-pied, et ce n’est pas sa position éminente dans l’une des plus prestigieuses business schools qui aura entravé sa liberté d’observer, de penser, de critiquer, tout en conservant un talent inestimable de pertinence et de clarté d’expression, pour le plus grand plaisir du lecteur. Sans jamais oublier que le management est avant tout un art d’exécution, où rien n’est éternel, car les vrais entrepreneurs sont des créatifs qui s’ingénient en permanence à modifier les règles du jeu.

**Laurent Faibis**

Président-fondateur de Xerfi



# Introduction

**D**epuis plusieurs années, Nicholas Bloom, professeur à la Stanford University, et ses collègues étudient l'influence du management sur la performance des entreprises. À l'aide d'un cabinet de conseil réputé, ils ont développé une batterie de 18 indicateurs mesurant l'utilisation de trois techniques « de base » du management : la mise en place d'objectifs, d'incitations et de mécanismes de suivi de la performance.

Ils ont publié de nombreux articles sur ce sujet dans lesquels ils montrent notamment qu'un bon management permet d'améliorer la performance des entreprises. Pour chaque point gagné (sur une échelle de 1 à 5), la productivité augmente de 23 %, la capitalisation boursière de 14 % et la croissance annuelle du chiffre d'affaires de 1,4 %.

Mais le résultat le plus intéressant de ces recherches est sans doute l'écart entre le pourcentage de dirigeants persuadés que leur entreprise est bien gérée et la réalité. Lorsqu'on les interroge, près de 80 % des dirigeants répondent que leur entreprise est bien gérée. Pourtant, c'est loin d'être le cas. Seules 5 % des entreprises obtiennent une note supérieure à 4 pour l'utilisation des trois techniques « de base » du management. Pire, il n'y a aucune corrélation entre la perception des dirigeants et la réalité. La plupart des entreprises sont mal gérées... mais leurs dirigeants n'en sont pas conscients. Certaines entreprises sont bien gérées... mais leurs dirigeants ne le savent pas !

Ce phénomène s'explique par le grand nombre d'idées reçues (mais fausses) qui parcourent le monde de l'entreprise. Pour éviter d'y succomber, il n'y a qu'un seul remède : la recherche en management. Le problème est que les articles de recherche sont difficilement accessibles et lisibles. Ils font parfois l'objet de vulgarisation (dans des revues managériales ou dans des ouvrages), mais comment séparer le bon grain de l'ivraie ?

Mi 2015, Laurent Faibis, le président et fondateur de Xerfi, m'a proposé de réaliser des chroniques vidéo pour *Xerfi Canal*, la revue audiovisuelle de l'économie, de la stratégie et du management. J'ai beaucoup apprécié cette expérience qui m'a forcé à condenser en trois ou quatre minutes des recherches parfois complexes.

Au fil des mois, je me suis rendu compte qu'un « fil rouge » reliait toutes ces chroniques. Malgré la diversité des thèmes abordés, elles avaient toujours le même objectif : remettre en cause des idées reçues du monde de l'entreprise. J'ai donc fait la proposition suivante à Laurent Faibis : m'autoriserait-il à m'appuyer sur ces chroniques pour en faire un livre ? Sa réponse a été positive et l'ouvrage que vous tenez entre vos mains est le résultat de ce travail.

J'ai opté pour une présentation un peu différente de celle des autres livres de management. En effet, cet ouvrage est rédigé sous forme de chapitres courts qui peuvent être lus indépendamment les uns des autres. Surtout, le titre de chaque chapitre est une idée reçue (mais fausse, en totalité ou en partie). Un exemple : « Dans la plupart des entreprises, les coûts sont trop élevés. » Cette idée reçue est totalement fausse. Dans la majorité des entreprises, les coûts sont trop faibles pour permettre de proposer une offre suffisamment différenciée... et donc d'échapper à la concurrence par les prix !

Pour que la lecture de cet ouvrage soit plus agréable, je l'ai parsemé d'histoires et d'anecdotes. Notons cependant que la quasi-totalité de ces histoires ont un fondement scientifique. Elles servent uniquement à illustrer les résultats de recherches menées dans les meilleures universités et business schools du monde.

Même si cet ouvrage n'est pas exhaustif, j'ai essayé de couvrir un grand nombre de thèmes différents. Il est organisé de la manière suivante.

Le chapitre 1 s'intéresse à la stratégie. À l'ère du numérique, les entreprises de l'ancienne économie ne sont pas condamnées à la disruption. Mais elles ne pourront pas connaître le succès si elles refusent de s'intéresser aux plateformes et à la multitude ou si elles négligent la mise en œuvre de la stratégie.

Le chapitre 2 se penche sur les obsessions des entreprises. Ce n'est pas en imitant les meilleurs, en réduisant les coûts, en se contentant de peaufiner leur stratégie actuelle ou en développant un « biais pour l'action » qu'elles connaîtront le succès.

Le chapitre 3 porte sur les décisions en entreprise. Il existe de nombreux mythes dans ce domaine. La principale erreur des dirigeants est sans doute de ne pas suffisamment anticiper les répercussions de leurs décisions lorsqu'ils réduisent les effectifs, baissent les salaires, punissent les erreurs ou externalisent certaines activités.

Le chapitre 4 traite du management. Bien que sous-estimé, il a un impact déterminant sur la performance des entreprises. De nombreuses idées reçues doivent être écartées pour parvenir à atteindre ses objectifs, susciter la motivation et bien recruter.

Le chapitre 5 s'intéresse aux dirigeants. Il montre que leur impact est surestimé, qu'ils sont trop payés et que leur comportement est parfois détestable. Il propose aussi quelques conseils pour faire carrière dans une (grande) entreprise.

Le chapitre 6 dresse la liste des qualités dont devraient faire preuve les managers : savoir résoudre les problèmes, être capable d'éviter les biais, pouvoir influencer les autres et avoir un esprit critique.

Le chapitre 7 remet en cause les principaux mythes de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Il dévoile également les secrets de l'innovation et la manière de développer un business model solide.

Enfin, le chapitre 8 étudie tous ceux qui gravitent autour des entreprises (gourous du management, consultants, auditeurs, spécialistes de la stratégie et des relations avec les pouvoirs publics). Il s'interroge également sur la pertinence des analyses des politologues, des économistes et de la presse économique.

Fin 2016, Pascal Aurégan et Thomas Loilier avaient conclu une recension de mon précédent ouvrage (*Libérer la compétitivité*, Pearson, 2016) avec la phrase suivante : « Jérôme Barthélemy est déjà en train de travailler sur un deuxième tome !... » Même si je ne le savais pas encore, ils avaient raison ! Ils avaient également déploré l'absence de travaux de Kathleen Eisenhardt. J'espère avoir répondu à leur critique dans ce nouvel ouvrage.

Enfin, je dédie ce livre à Delphine, Clémentine, Apolline et Calixte.

1

**LA STRATÉGIE  
À L'ÈRE  
DU NUMÉRIQUE**

## LES MYTHES DE LA STRATÉGIE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

À l'ère du numérique, il ne suffit pas d'investir dans les nouvelles technologies ou dans le big data pour connaître le succès. Les entreprises de l'ancien monde ne sont pas non plus condamnées à la disruption.

### Les nouvelles technologies permettent d'améliorer la performance

Les entreprises sont souvent tentées d'adopter de nouvelles technologies. Quels bénéfices en tirent-elles ? Pour le savoir, Ping Wang a mené une étude sur plus d'une centaine de grandes entreprises. Il s'est intéressé à plusieurs innovations technologiques qui sont apparues depuis le milieu des années 1990 : e-commerce, *Customer Relationship Management* (CRM), *Enterprise Resource Planning* (ERP), *knowledge management*...

Si les entreprises adoptent ces innovations technologiques pour améliorer leur performance, elles risquent fort d'être déçues. En effet, les résultats de l'étude montrent que plus une entreprise investit dans de nouvelles technologies, plus sa performance (mesurée en termes de rentabilité opérationnelle, rentabilité des actifs et rentabilité des capitaux propres) diminue ! Il faut attendre trois ans pour que les effets bénéfiques de ces investissements commencent à se matérialiser. L'explication est simple : les entreprises qui adoptent des innovations technologiques ont besoin de temps pour les assimiler. Leur productivité finit par s'améliorer... mais pas avant plusieurs années et uniquement si elles engagent une démarche de changement plus globale.

Les entreprises qui attendent un retour sur investissement rapide doivent-elles alors renoncer à adopter des innovations technologiques ? Pas forcément, car l'étude montre aussi que plus une entreprise investit dans de nouvelles technologies, plus sa réputation (mesurée à l'aide d'un indicateur publié dans le magazine *Fortune*) s'améliore. Cet effet se matérialise instantanément. Mieux, une entreprise n'a pas besoin de réellement investir pour que sa réputation s'améliore. Il lui suffit d'être

associée à une innovation technologique dans la presse. L'explication : l'entreprise est alors perçue comme plus innovante que ses concurrents !

Enfin, l'étude montre que plus une entreprise investit dans de nouvelles technologies, plus la rémunération de son PDG (mesurée en termes de salaire fixe et variable) augmente. Concrètement, pour chaque million de dollars investi dans des nouvelles technologies, la rémunération du PDG augmente de 45 000 dollars ! Comme pour la réputation, la rémunération du PDG augmente même si une entreprise n'investit pas réellement. Il suffit qu'elle soit associée à une innovation technologique dans la presse. Impressionné par le dynamisme du PDG, le conseil d'administration décide alors d'augmenter sa rémunération de manière substantielle !

Aujourd'hui, la transformation digitale est sur toutes les lèvres. Quels bénéfices les entreprises peuvent-elles en attendre ? Les résultats de l'étude suggèrent qu'elle ne leur permettra pas d'améliorer leur performance à court terme. Elle aura bien un impact positif sur leur performance... mais uniquement à moyen terme et si elle s'accompagne d'autres changements. Surtout, les entreprises ne devront pas se contenter d'investir dans la transformation digitale. Elles devront aussi communiquer sur ce sujet. Leur réputation s'améliora dès que la presse les associera à la « révolution numérique ». Enfin, les grands bénéficiaires de la transformation digitale seront les dirigeants de ces entreprises. Ils n'auront pas besoin de formuler une stratégie audacieuse pour impressionner leur conseil d'administration. Il leur suffira d'investir dans le digital et de communiquer sur ce sujet. Cela se matérialisera immédiatement par une augmentation substantielle de leur rémunération.

### **Le big data permet de mieux comprendre les attentes des clients**

En 2004, LEGO est au bord de la faillite. Jorgen Vig Knudstorp, un ancien consultant de McKinsey, est nommé à la tête de l'entreprise danoise. À l'époque, LEGO ne croit plus beaucoup aux briques qui ont fait son succès. Les résultats des recherches menées en interne

ont montré que les enfants n'ont plus de temps à leur consacrer. L'entreprise danoise décide de se diversifier dans les jeux vidéo... mais sans grand succès.

Comme l'ont raconté Christian Madsberg et Mikkel Rasmussen, le nouveau PDG de LEGO fait alors appel à une équipe d'anthropologues. Il leur demande de s'installer dans des familles et d'observer les enfants lorsqu'ils jouent. Les anthropologues font deux constatations :

- Les enfants jouent avant tout pour échapper à une vie trop bien orchestrée par leurs parents.
- Leur plus grande satisfaction est de maîtriser le jeu auquel ils jouent. Plus un jeu est difficile, plus ils sont contents lorsqu'ils parviennent à le maîtriser.

Les anthropologues remarquent aussi que les jeux vidéo n'ont pas dissuadé tous les enfants de jouer aux LEGO. La moitié d'entre eux restent prêts à leur consacrer énormément de temps. L'entreprise danoise décide alors de développer une offre correspondant à leurs attentes : des jeux relativement sophistiqués et difficiles à maîtriser. Grâce à ce repositionnement, LEGO effectuera un redressement spectaculaire.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ne jurent plus que par le big data. Elles pensent que ces techniques quantitatives vont leur permettre de mieux comprendre leurs clients. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Si le big data révèle ce que font les gens, il ne permet pas de comprendre pourquoi ils le font. Comme l'a dit Einstein : « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté... et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. » Pour comprendre ce que les gens ressentent, rien ne remplace une bonne étude qualitative à l'ancienne !

## Les entreprises de l'ancien monde seront irrémédiablement disruptées

Tout le monde pense connaître l'histoire de l'*Encyclopædia Britannica*. En 2012, Britannica met la clef sous la porte. Près de 250 ans après sa fondation, la célèbre encyclopédie a fini par rendre les armes, disruptée par Wikipedia. Malheureusement, rien de tout cela n'est vrai...

D'une part, l'*Encyclopædia Britannica* n'a pas été disruptée par Wikipédia. Le véritable coupable est *Encarta*, l'encyclopédie sur CD-ROM que Microsoft offrait à tous les acheteurs du système d'exploitation Windows dans les années 1990. Avant le lancement d'*Encarta*, Britannica vendait chaque année 100 000 exemplaires de son encyclopédie. Trois ans plus tard, elle n'en écoulait plus que 3 000 exemplaires... et elle licenciait ses 2 000 représentants.

Face à la menace d'*Encarta*, Britannica n'est pas restée les bras croisés. Dès 1994, elle a commercialisé une version CD-ROM de son encyclopédie. Au fil des mois, son prix est passé de 1 200 \$ (le prix de la version « papier ») à moins de 100 \$. Britannica a également créé un site Internet. Mais il n'a pas décollé car l'accès à Internet n'était pas aussi facile qu'aujourd'hui.

Contre toute attente, Britannica a été sauvée par Wikipédia. En disruptant *Encarta*, Wikipédia a fait disparaître son concurrent le plus sérieux. Alors que Britannica éprouvait les plus grandes difficultés à se positionner par rapport à *Encarta* (une encyclopédie sur CD-ROM gratuite et de très bonne qualité), elle a facilement trouvé sa place face à Wikipédia (une encyclopédie en ligne gratuite mais de qualité inégale).

Aujourd'hui, Britannica commercialise des accès en ligne à son encyclopédie, mais aussi des produits plus spécifiques comme des cours complets pour les universités américaines. La moitié des professeurs et étudiants américains y sont abonnés. Comme l'a raconté Jorge Cauz, son PDG, Britannica n'a jamais été aussi rentable ! Mais il ne faut pas oublier que cet exploit n'aurait pas été possible si l'entreprise avait perdu de vue sa raison d'être et arrêté d'investir dans les contenus de qualité pendant sa période de vaches maigres...

## L'ESSOR DES PLATEFORMES

Les plateformes ont profondément changé la manière d'appréhender la stratégie. Pour connaître le succès, il ne suffit plus d'avoir un bon produit. Il faut aussi être capable de mettre en relation des clients et des fournisseurs. Grâce aux plateformes, les entreprises peuvent aussi mener des expérimentations à peu de frais.

### **Il suffit d'avoir le meilleur produit pour connaître le succès**

En 2007, cinq entreprises (Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson et LG) dominaient la téléphonie mobile. En 2015, une seule entreprise (Apple) captait plus de 90 % des profits de ce secteur d'activité. Pourquoi un tel retournement de situation ?

Comme l'ont bien expliqué Geoffrey Parker et ses collègues, Nokia et les autres utilisaient une stratégie fondée sur la différenciation de leur offre et la maîtrise de leur chaîne de valeur (design, production, marketing, distribution...). Dans une logique de « pipeline », les économies d'échelle jouent un rôle crucial. Plus une entreprise parvient à vendre de produits, plus ses coûts diminuent et plus sa rentabilité augmente.

Apple a opté pour une stratégie beaucoup plus novatrice. En effet, l'iPhone n'est pas uniquement un produit. Son système d'exploitation lui permet aussi d'être une plateforme qui met en relation des développeurs et des utilisateurs d'applications. Dans une logique de plateforme, les effets de réseau sont plus importants que les économies d'échelle. Plus il y a d'applications, plus cela attire d'utilisateurs. Plus il y a d'utilisateurs, plus cela attire de développeurs... et ainsi de suite.

On pourrait en déduire que Steve Jobs a été visionnaire lorsqu'il a ouvert l'App Store. Malheureusement, ce n'est pas le cas... Le système d'exploitation du premier iPhone était totalement verrouillé. Apple ne proposait qu'une poignée d'applications développées en interne. Frustrés, certains clients ont « hacké » le système d'exploitation de