Tout ce que vous savez sur le management est faux !

Compte-rendu séance du 16 février 2022

Intervention de : Jérôme BARTHELEMY

Jérôme Barthelemy est Directeur général adjoint et professeur de stratégie et management à l'ESSEC Business School. Il est venu nous présenter son ouvrage, «Tout ce que vous savez sur le management est faux ... Apprenez à déjouer les idées reçues» paru aux éditions Dunod en 2019.

Le point de départ : un paradoxe sur la performance et le management

Cet ouvrage part d'un paradoxe observé à partir des résultats des world management surveys, publiés par Standford. En évaluant les techniques de management utilisée (incitation, suivi sur la performance...), J. Barthélémy constate deux cas de figure distincts :

- Beaucoup d'entreprises sont mal gérées alors que leurs dirigeant.e.s n'en ont pas conscience.

- Beaucoup d'entreprises sont performantes alors que leurs dirigeant.e.s n'en ont pas conscience.

Il y a donc une absence de corrélation entre la performance réelle et la perception de cette performance par les dirigeant.e.s

En réponse à ce paradoxe, J. Barthélémy propose de déconstruire les idées reçues des managers, notamment en termes de performance ou d'innovation, par la vulgarisation de la recherche scientifique. Il faut valoriser les résultats des recherches en management et les mettre à la portée des managers. Voici les huit grandes thématiques sur les huit développées dans son ouvrage :

- La stratégie à l'ère du digital
- Ce qui obsède les entreprises
- Bonnes et mauvaises décisions en entreprise
- A la pointe du management
- Dirigeants et carrière (plutôt dans une grande entreprise)
- Les qualités du bon manager
- Les secrets des meilleurs entrepreneurs
- Ceux qui gravitent autour des entreprises

Pour cette conférence, il propose d'en aborder quatre.

Les idées reçues sur la stratégie à l'ère du digital

Idée reçue 1 : les nouvelles technologies permettent d'améliorer la performance

La recherche montre qu'en réalité, l'effet des nouvelles technologies sur la performance est négatif à court terme, étant donné qu'un délai incompressible d'adaptation au changement est nécessaire. L'effet sur la performance est positif au bout de trois ans en moyenne, soit le temps nécessaire pour investir dans les process et déployer les solutions technologiques. En revanche, sur la réputation de l'entreprise, l'effet est immédiat dans l'opinion publique. De même, sur la rémunération des dirigeant.e.s, l'effet est positif immédiatement.

Le digital est-il donc une opportunité ou une menace? Dans son travail de recherche, C. Gilbert montre que la perception du digital comme une menace induit un certain sens de l'urgence et peut pousser les gens à agir, mais empêche de développer une vraie réflexion stratégique, et réciproquement. Il en conclut donc qu'il faut donc envisager le digital de façon ambidextre : comme une menace ET une opportunité, pour maintenir un bon niveau de performance.

Idée reçue 2 : pour résoudre un problème complexe, rien ne vaut un expert

Une expérience menée à la NASA montre qu'une série de problèmes complexes peuvent être résolus plus efficacement par des personnes externes (ici, les internautes dans une logique d'open-innovation) que par les experts en interne. Cela s'explique notamment par le fait que les approches proposées par des personnes extérieures sont plus variées et dévoilent des solutions innovantes. En effet, en moyenne, les ingénieurs spécialisés sont plus efficaces pour le traitement de pro-

blèmes, du fait de leur compétence, mais en termes de variance, les résultats sont moins imaginatifs que ceux pouvant être apportés par la foule.

Pour autant, la déconstruction de ce mythe n'est pas évidente, beaucoup de managers restent intimement persuadés du poids de l'expertise dans la résolution de problèmes. En effet, même si en moyenne les solutions apportées par les experts sont plus performantes, dans des contextes plus extrêmes les solutions apportées par la foule sont plus adaptées car la probabilité d'avoir des réponses plus imaginatives et sortant du cadre est plus élevée. Le problème est que les entreprises réfléchissent plus naturellement en termes de moyenne plutôt qu'en termes d'extrêmes alors qu'il est prouvé que ce mode de raisonnement est plus adapté à l'innovation.

Les obsessions néfastes des entreprises

Idée reçue : les coûts sont trop élevés, notamment ceux de la masse salariale

Un travail de recherche comparant les entreprises Sam's Club (110000 employés, 20k de salaire annuel par employé en moyenne) et Costco (70000 employés, 35k de salaire annuel par employé en moyenne) aux USA témoignent, à l'inverse de l'idée reçue, que la masse salariale n'est pas synonyme de perte de performance, pour peu que l'on considère les coûts par employé en regard du chiffre d'affaires par employé.

En général, les coûts des entreprises ont plutôt tendance à être trop faibles, traduisant le faible niveau d'investissement ! Or, ce manque d'investissement est préjudiciable pour proposer de nouveaux produits ou services plus différenciants et à terme surpasser la concurrence.

Les idées reçues sur les bonnes décisions

Idée reçue 1 : l'action est préférable à l'inaction

Les managers ont régulièrement l'impression que leur travail implique de systématiquement agir. Or l'intérêt de l'action n'est pas toujours vérifié. Une métaphore régulièrement utilisée est celle du gardien de but, qui, face à un attaquant, n'a que quelques dixièmes de secondes pour réagir une fois que le ballon a quitté le sol. Il dispose de trois choix : plonger à droite, à gauche ou rester au milieu. Les études montrent que la moitié des gardiens plongent à gauche et seulement 6% demeurent au milieu. Pourtant, environ 25% des attaquants tirent à gauche et la moitié tirent au milieu. Le gardien aurait donc intérêt à l'inaction, de même que les entreprises : culturellement, on a tendance à privilégier l'action alors que l'inaction peut être profitable - même si elle est socialement moins acceptée.

Idée reçue 2 : Il faut adopter les bonnes pratiques

Les études tendent à montrer que parmi les cinq modèles de management existants (ingénieur, vedette, engagement, bureaucratique et autocratique), les modèles vedette et engagement produisent les meilleures performances. Pour autant, ces études montrent aussi que le passage d'un moins bon modèle à un meilleur modèle peut s'accompagner d'une baisse de performance et conduire à la faillite (la probabilité de faire faillite va même jusqu'à doubler) : l'adoption de meilleures pratiques et le changement peuvent être donc très néfastes !

Les idées reçues sur le recrutement

Idée reçue 1 : pour bien recruter, il faut utiliser des entretiens

En réalité, d'après les études, les entretiens donnent de moins bons résultats que les tests d'intelligence et les mises en situation. C'est la multiplication des pratiques qui permettrait d'obtenir de meilleurs résultats. Les entretiens structurés donnent de meilleurs résultats que les entretiens pourtant ils ne sont pas privilégiés par les recruteurs qui ne perçoivent pas la valeur ajoutée de poser les mêmes questions à tou.te.s les candidat.e.s.

Idée reçue 2 : pour bien recruter, il faut recruter les meilleurs candidats

La perception biaisée des managers tend à privilégier les profils jugés de meilleure qualité (meilleure expérience, meilleure formation) pour tout type de poste et d'équipe. Pour autant, la performance globale dépend souvent davantage de la diversité des profils recrutés et de leur complémentarité que de la qualité individuelle de chaque profil. Pour qu'une équipe fonctionne, il faut aussi tabler sur une variété des profils présents.

Les idées reçues sur les dirigeant.e.s et managers

Idée reçue 1 : les dirigeants sont visionnaires

Les managers tendent à valoriser une représentation du dirigeant visionnaire et exceptionnel. Cette représentation est par ailleurs entretenue par certains récits de chercheurs, par exemple le récit de Karl Weick sur les éclaireurs en montagne trouvant in fine leur chemin grâce à une carte…alors que la carte dont ils disposent est certes une carte de montagne, mais des Pyrénées alors qu'ils sont dans les Alpes ! Le problème est que les décisions n'attendent pas. On ne peut pas rester les bras croisés en attendant que la situation se décante. D'après Grove, il faut donc bouger rapidement et être flexible sans créer une situation déstabilisante pour l'entreprise. De plus le dirigeant ne doit pas selon Grove être déprimé par le fait d'agir sans savoir où il va car cela impacterait la motivation de ses collaborateurs "vous devez donc garder le moral tout en

étant parfaitement conscient que vous n'avez aucune idée de ce que vous êtes en train de faire" (A.Grove).

Idée reçue 2 : pour faire carrière, il faut avant tout être compétent

Les études en management sur la performance montrent que les compétences sont à relativiser au profit des capacités relationnelles entre subordonnés et managers. Ces études dévoilent un certain nombre de comportements facilitant la collaboration avec son manager, notamment :

- Lui faire un compliment en s'excusant par avance
- Lui demander un conseil pour faire un compliment
- Commencer par lui résister avant de se ranger à son avis
- Se renseigner sur son avis et le reprendre à son compte lorsque l'occasion se présente
- Complimenter son manager auprès du collectif en espérant qu'il l'apprenne
- Faire référence à des affiliations communes (école de commerce, université...) avant de se ranger à son avis

Les chercheurs ont analysé l'influence de tous ces comportements sur la capacité d'être nommé au comité de direction et montrent une corrélation. Pour autant, ce travail de recherche démontre également la sensibilité du manager à ce type de comportements risque de nuire à terme à sa propre performance et aux stratégies qu'il déploie.

Discussions

Sur la question des doctrines qui circulent dans les organisations et sont utilisées comme moyen de vérifier un "bon management" ou une "bonne stratégie", Jérôme Barthélémy relève notamment l'exemple des consultants qui seraient perçus comme impactant positivement la performance des entreprises. Or si les consultants ont en moyenne un impact plutôt positif, la variance des pratiques, de par l'effet de normalisation produit, est considérablement diminuée. Les consultants seraient donc un levier particulièrement intéressant pour "rattraper le retard", peut-être moins s'il y avait en réalité besoin de « non-conformité ».

Sur le fait que le management soit un monde injonctif avec des effets de mode, des « jargonnages », des effets de fixation et du raisonnement en moyenne, J. Barthélémy rejoint ce point et utilise l'exemple des consultants pour illustrer le fait que les organisations ont peur des incertitudes et que l'utilisation des consultants permet de faire face à ces incertitudes et donc fait rejoindre des effets de mode.

Sur la question de faire une recherche qui parle aux managers, J. Barthélémy donne des clés pour avoir une recherche intéressante d'un point de vue managérial. Le point de départ c'est de poser la question de recherche aux managers et de voir s'ils peuvent y apporter une réponse. C'est la non-réponse qui nous permet d'apporter de la valeur ajoutée. Albert David apporte des compléments en reprenant Barnard et Parker Follett, "le management est une science de l'ajustement et de l'intégration sous conditions toujours nouvelles" (O'Connor, 2011). Selon ce principe peut-être faut-il basculer d'une façon de faire la recherche où on conçoit d'abord et on valorise après à un processus où la recherche et la valorisation sont intégrées tout du long.

A. David ajoute également qu'il faut situer le rapport entreprise / consultant dans un rapport plus large. Par exemple dans des champs comme strategy as practice ou sur la fabrique de la stratégie, il faudrait comprendre comment les dirigeants raisonnent, grâce à des approches plus cognitives de la stratégie.

Pourquoi ça n'évolue pas dans les organisations même en apportant les résultats des recherches ? J. Barthélémy estime que les entreprises sont assez frileuses sur divers sujets notamment l'open innovation alors que c'est efficace. Les choses finissent par infuser mais cela prend du temps. Ce sont plutôt les consultants que les entreprises que vont écouter par rapport aux chercheurs. Parce que la force des consultants c'est cette capacité à identifier ce qui intéresse les entreprises (les enjeux et tendances du moment). Alors que la recherche va plutôt s'orienter sur des sujets qui intéressent le chercheur. C'est la force des gourous du management de pouvoir mettre le doigt sur un sujet dans l'air du temps, qui intéresse l'entreprise, mais qui pourrait, et devrait, pouvoir être étudié avec la vision et les pratiques de la recherche.

Cependant on remarque que si les dirigeants font appels à des chercheurs que ce soit dans le secret ou publiquement, la place de la recherche en sciences de gestion dans les entreprises n'est pas la même selon les pays. Si vous allez dans une librairie en France on retrouvera peu d'ouvrages sur le management et beaucoup d'ouvrages sur l'économie alors qu'aux Etats-Unis c'est un peu l'inverse.

Sur la question de savoir si les incitations sont plus efficaces que les doctrines, J. Barthélémy indique que plus on met des incitations plus cela peut mécaniquement créer des comportements extrêmes et donc ce n'est pas forcément la bonne solution. De plus les incitations purement financières ont beaucoup de limites qui ont déjà été démontrées par la recherche.

Enfin J. Barthélémy souligne que peu de gens lisent sur le management en entreprise or selon lui cela donne un avantage considérable dans les organisations. De plus ce qui est destructeur chez beaucoup d'entreprises c'est qu'il n'y ait pas forcément de relations entre les intérêts de l'entreprise et l'intérêt du top management. L'horizon temporel entre les deux n'est pas le même,

le dirigeant a besoin de résultats rapides alors que pour l'entreprise c'est de résultats sur un horizon plus lointain dont elle a besoin. Ce qui est frappant selon lui, c'est la peur des managers d'être dépassés. C'est pour ça qu'aujourd'hui, par exemple, beaucoup pensent qu'il faut parler à tout prix du metaverse, simplement pour être sûrs de ne pas prendre du retard. Cependant cela se fait sans pour autant avancer en profondeur sur ces sujets et il est probable que l'on passe au sujet suivant en ayant pas réellement approfondi le précédent.

Pour conclure sur les mots d'Albéric Tellier, les travaux de Jérôme Barthélémy montrent qu'il existe des idées reçues que la recherche peut déconstruire. Si ce travail de "vulgarisation" est difficile car il faut trouver le juste milieu entre le simple et le compliqué et que cela prend un temps considérable, il est cependant créateur de valeur. Par conséquent un grand merci à Jérôme Barthélémy pour ce livre et cette présentation.

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov