

Coordonné par
Jérôme BARTHÉLEMY
Nicolas MOTTIS

À la pointe du management

**Ce que la recherche
apporte au manager**

Préface
d'Isabelle KOCHER

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Composition : Soft Office

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^{er} 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, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074666-8

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.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	VII
---------	-----

Introduction générale	1
-----------------------	---

Partie I Quelques enjeux fondamentaux du lien théorie-pratique en management

1	Quand la figure du professeur de médecine pourrait inspirer le professeur de management	17
2	De la science à l'art du management	41
3	Théories du management et formation des cadres et dirigeants	61
4	La recherche-intervention : fondements et pratiques	79

Partie II Le lien théorie-pratique en management : quelques exemples

5	Gouvernance d'entreprise : de meilleures théories pour contribuer aux débats	103
6	De Skerlock Holmes au <i>lean management</i> : théorie et pratique, deux dimensions inséparables de l'enquête	123
7	Prévoir les ventes d'un produit innovant : les apports de la théorie	143
8	Théorie et pratique en stratégie : après le divorce, la réconciliation ?	165

IV À LA POINTE DU MANAGEMENT

Conclusion	181
Bibliographie	183
Biographies des auteurs	193
Index	199

PRÉFACE

Puisque les chercheurs en management considèrent à juste titre qu'ils ont quelque chose à dire sur les stratégies et les politiques de l'entreprise, il paraît naturel qu'un manager donne son avis sur un ouvrage qui s'intitule *À la pointe du management*. C'est bien là en effet que tout chef d'entreprise aimerait pouvoir en permanence se trouver.

Il m'arrive régulièrement d'entendre parler de recherche en management, mais, entre les travaux à visée très pratique des consultants et ceux des enseignants-chercheurs souvent abstraits par rapport à des enjeux opérationnels concrets, il n'est pas toujours évident de se forger une opinion claire sur ce que recouvre cette recherche et ce qu'elle pourrait apporter.

Dans le domaine technologique les apports d'activités de recherche sont connus et intégrés dans nos processus habituels d'arbitrage et de prise de décision. Dans le domaine des sciences sociales comme le management, lui-même composé de très nombreuses disciplines, le lien est beaucoup moins marqué. Et l'on est parfois perplexe sur le principe même de « recherche » en management. Pour les opérationnels que nous sommes, qui n'ont pas toujours le loisir de s'interroger sur la question de savoir si le management est un art ou une science, une large dose de « bon sens » et d'expérience suffirait largement à régler l'essentiel des problèmes rencontrés par les dirigeants...

Le premier intérêt de cet ouvrage collectif est justement de montrer qu'aller au-delà de ce fameux « bon sens », pour approfondir certaines questions ou introduire quelques concepts dans la réflexion, est tout sauf une perte de temps, surtout si le chercheur prend au sérieux les attentes des acteurs, comme le suggère l'un des contributeurs de cet ouvrage. Des exemples sur les thèmes de la gouvernance d'entreprise, du *lean*

management, de l'innovation ou de la stratégie, illustrent la richesse des travaux de recherche en management et les apports qu'ils peuvent faire à la pratique.

Mais alors pourquoi, notamment dans un pays comme la France, les interactions entre chercheurs en management et dirigeants d'entreprises sont-elles souvent si limitées ? C'est le deuxième intérêt de cet ouvrage : expliquer comment fonctionne un enseignant chercheur dans ce domaine, comment recherche et formation permanente s'articulent, comment un chercheur peut intervenir sur le terrain ou comment l'analyse d'expériences originales peuvent s'avérer très fructueuses, dès l'instant que l'on n'oppose pas la théorie à la pratique. J'avoue souscrire entièrement à l'affirmation de l'un des auteurs : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie puisqu'elle fait voir le monde différemment ».

Dans un débat public sur l'entreprise où la parole est trop souvent monopolisée par des économistes pour qui l'entreprise reste très largement une boîte noire, cet ouvrage montre que des questions comme le coût du travail ou la fiscalité représentent une partie certes importante mais limitée des enjeux. Les façons de structurer, d'animer, d'organiser, de piloter l'action collective, choses qu'un management de qualité peut réellement favoriser, sont des facteurs majeurs de compétitivité. J'en ai la preuve tous les jours chez ENGIE, un groupe de taille mondiale qui vit des transformations profondes. Cet ouvrage donne des clés de compréhension et d'action pour y parvenir. Et il le fait en des termes simples, imagés, concrets, qui en rendent la lecture très agréable.

J'engage donc à la fois mes collègues cadres et dirigeants d'entreprises et les acteurs du monde académique à collaborer dans cette direction... en commençant par lire cet ouvrage collectif riche, mais facile d'accès et surtout stimulant !

Isabelle Kocher
Directeur Général Délégué,
en charge des Opérations ENGIE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Théories et pratique en management

Jérôme BARTHÉLEMY et Nicolas MOTTIS

«Honnêtement, une partie de ce qui est publié dans les meilleures revues en management est excellent, créatif et valable. Mais cela reste rare.»

Bennis et O'Toole, 2005, p. 99

Lors de ses interventions en formation continue à la Stanford University, Jeffrey Pfeffer, l'un des professeurs les plus réputés de cette université américaine, pose souvent la question suivante aux participants :

« Supposez que vous travailliez dans mon entreprise et que je vous dise : l'entreprise se porte mal. Ses difficultés proviennent de mauvaises décisions stratégiques que j'ai prises (et auxquelles vous n'avez pas participé...). Pour améliorer sa situation financière, je vous propose de réduire les salaires de 25 %. Comment réagissez-vous ».

D'après Jeffrey Pfeffer, aucun participant n'a jamais répondu : « Merci d'avoir pris cette décision difficile mais cruciale pour permettre à l'entreprise de redevenir rentable. » Les deux réponses les plus fréquentes sont « Je vais

immédiatement chercher un nouveau travail » ou « À l'avenir, je m'impliquerai beaucoup moins dans mon travail. »

Lorsque les entreprises font face à des difficultés, le premier réflexe est souvent de geler (ou diminuer) les salaires. La plupart des dirigeants ne sont pas conscients des implications de telles décisions. Alors que les employés les plus mobiles (et les plus performants) quittent l'entreprise, les employés qui sont contraints de rester dans l'entreprise réagissent négativement. Ils peuvent le faire de manière passive (en étant moins impliqués) voire active (en cherchant à nuire à l'entreprise)¹.

Les conséquences des réductions d'effectifs ne sont pas meilleures. La recherche en management a montré depuis longtemps que le *downsizing* est contre-productif. Par exemple, José Allouche, Patrice Laroche et Florent Noël ont réalisé une synthèse des articles de recherche publiés sur le thème du *downsizing*. Elle suggère que les opérations de *downsizing* induisent de nombreux coûts cachés : démotivation des « survivants », destruction des réseaux informels à l'intérieur de l'entreprise, diminution de la capacité d'innovation... Dans la plupart des cas, ces coûts annihilent purement et simplement les économies générées par la baisse des effectifs. Seules les restructurations opérées dans une logique industrielle (réorganisation de l'entreprise, recentrage sur le cœur de métier, meilleure allocation des ressources...) peuvent être bénéfiques pour les entreprises... mais pas avant deux ou trois ans. Ce délai s'explique par le fait que les coûts cachés évoqués ci-dessus doivent être résorbés.

Au-delà de cet exemple introductif, pourquoi un livre sur les théories et la pratique du management ? D'un côté, les chercheurs publient chaque année des milliers d'articles et d'ouvrages sur le thème du management. Comme le suggère l'exemple du *downsizing*, les entreprises n'y sont pas toujours

1. Pfeffer, 2007.

sensibles. D'un autre côté, les étals des librairies et des points de presse débordent de livres du type « La finance pour les nuls » ou « Les dix règles du succès ». Le plus souvent, ces ouvrages sont écrits par des professionnels ou des consultants. Le champ du management fait donc l'objet de très nombreuses publications, mais y a-t-il un lien entre la recherche en management et ces *best-sellers* qui sont censés refléter le monde de l'entreprise ? Rien n'est moins sûr...

On reproche souvent à la recherche en management de manquer d'implications pratiques. Si cette question du lien entre théorie et pratique n'est pas nouvelle, le débat devient de plus en plus sensible. Tout au long de cet ouvrage, nous militerons donc pour de meilleures articulations, des interactions plus fructueuses, entre les théories et la pratique du management.

LA RECHERCHE EN MANAGEMENT : UNE PERTINENCE ET UNE INFLUENCE LIMITÉES

On reproche souvent à la recherche en management de manquer de pertinence. Qu'est-ce qu'une recherche pertinente ? D'après Pelz (1978), une recherche est pertinente lorsqu'elle propose des outils directement utilisables par les managers (**pertinence instrumentale**). Par exemple, Stern et Westphal (2010) ont identifié plusieurs techniques que les managers peuvent utiliser pour améliorer leurs chances d'obtenir une promotion. Une recherche peut également être pertinente lorsqu'elle aide les managers à mieux comprendre leur environnement (**pertinence conceptuelle**). Plutôt que des outils, elle propose alors des grilles de lecture aux managers. Enfin, une recherche peut être pertinente lorsqu'elle légitime (ou remet en cause) une pratique utilisée dans les entreprises (**pertinence symbolique**). Par exemple, Benner et Tushman (2002) ont montré que la norme ISO 9 000 détruit progressivement la capacité d'innovation des entreprises.

Aujourd'hui, il semble malheureusement que la recherche en management n'a pas beaucoup d'influence sur les entreprises. Une étude a notamment montré que 18 des 25 techniques de management les plus utilisées dans les entreprises ont été développées par des managers ou des consultants. Les 7 techniques développées par les chercheurs en management sont également celles qui donnent le moins satisfaction aux entreprises (Rigby, 2001)!

LES SOURCES DU PROBLÈME

Le manque de pertinence de la recherche en management s'explique essentiellement par le fait qu'elle fonctionne en « vase clos ». D'après un ancien président de l'Academy of Management (l'une des principales organisations académiques internationales de recherche en management) :

« Chaque année, nous nous retrouvons au mois d'août... Le reste du temps, nous lisons les articles que nos collègues publient dans nos revues et nous écrivons des articles que nous leur présenterons le mois d'août suivant : une boucle incestueuse et fermée. »

Hambrick, 1994, p. 13

Pour les chercheurs, la rigueur est le critère le plus important. La pertinence (pour les entreprises) passe au second plan.

On pourrait alors être tenté d'opposer les chercheurs (dont les travaux sont rigoureux mais peu utiles aux entreprises) aux consultants et autres « gourous » du management (dont les travaux répondent à des questions importantes pour les entreprises mais sans toujours faire preuve de rigueur). Ce serait une erreur car il existe de nombreuses recherches en management à la fois rigoureuses et pertinentes. Un exemple figure dans l'encadré suivant. Dans cette recherche, Reitzig et Wagner (2010, a et b) ont montré que l'externalisation peut être