

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](http://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<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, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074303-2

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.

# 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 *lean management* :  
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

<b>Conclusion</b>	<b>181</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>183</b>
<b>Biographies des auteurs</b>	<b>193</b>
<b>Index</b>	<b>199</b>

## PRÉFACE

---

**P**uisque 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

**L**ors 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)<sup>1</sup>.

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

contre-productive à long terme, alors qu'elle semble se justifier à court terme. La plupart des entreprises ne sont pas conscientes de ce phénomène.

### **Externaliser une activité peut en fragiliser une autre**

À première vue, une entreprise a tout intérêt à externaliser une activité comme le dépôt de brevets (*patent filling*). En effet, les cabinets d'avocats spécialisés dans la propriété intellectuelle permettent d'accéder à une expertise rarement disponible en interne. Comme l'explique un manager travaillant chez Novo Nordisk :

« Externaliser le dépôt de brevets fait sens. En particulier, les cabinets d'avocats spécialisés ont une plus forte expertise dans les domaines technologiques où nous déposons un nombre limité de brevets. »

Les résultats d'une recherche menée sur 500 entreprises européennes sur une période de 20 ans confirment cette intuition : recourir à un prestataire améliore sensiblement les chances qu'une demande de brevet soit accordée. Comme les prestataires bénéficient d'économies d'échelle substantielles, ils sont capables de proposer un service de qualité à un prix raisonnable. On ne sera donc pas surpris d'apprendre que l'externalisation du dépôt de brevets est de plus en plus courante.

Mais les choses ne sont pas aussi simples. Si l'externalisation du dépôt de brevet est avantageuse à court terme, les résultats de l'étude montrent aussi qu'elle a des conséquences néfastes à long terme. Comment expliquer ce phénomène ? Avant de déposer un brevet, il faut impérativement réaliser un « état de l'art » des connaissances (et notamment des brevets déposés par les autres entreprises). Lorsqu'une entreprise externalise le dépôt des brevets à un prestataire extérieur, elle se prive de ces connaissances. Il lui est alors



beaucoup plus difficile de détecter si un concurrent viole ses brevets.

Les résultats de l'étude sont sans appel : les entreprises qui externalisent le dépôt leurs brevets parviennent beaucoup moins bien à les faire respecter (*patent enforcement*). Cela peut poser des problèmes considérables. Comme l'expliquait un manager travaillant chez Nokia :

« Déposer le brevet n'est que le début. Parvenir à le faire respecter est absolument crucial. »

Externaliser une activité (comme le dépôt de brevets) peut donc en condamner une autre (comme la protection des brevets). Pourquoi les entreprises continuent-elles alors à externaliser des activités comme le dépôt des brevets ? Parce qu'elles en bénéficient à court terme... et que les effets néfastes ne se manifestent qu'à long terme.

Pourquoi la recherche en management n'a-t-elle en effet pas plus d'influence sur les entreprises ? Comme on l'a vu, elle n'est pas toujours pertinente pour les entreprises. Si elle n'aborde pas des questions qui intéressent les entreprises, elle a peu de chances de les influencer. Dans de nombreux cas, elle est pertinente pour les entreprises mais elle ne parvient pas à les influencer parce qu'elle n'est pas formatée pour cela. Cela ne nous semble pas être un problème. Les revues de recherche en management n'ont pas pour vocation d'être lues par les managers. Leur contenu doit être « traduit » avant d'être diffusé dans les entreprises. En bref, la recherche en management ne doit pas renoncer à sa rigueur car elle lui donne un avantage concurrentiel par rapport aux travaux des consultants et des « gourous » du management.

## LES ENTREPRISES ONT BESOIN DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT

Il apparaît de plus en plus évident que l'innovation et la capacité à développer et gérer des systèmes complexes sont des conditions vitales de succès. Or cela ne peut se faire sans une capitalisation des connaissances et donc l'exploitation de contributions de recherche. Certains signes – comme l'implication croissante des entreprises dans l'enseignement supérieur par le biais des chaires – incitent les chercheurs à travailler sur des thèmes qui présentent un intérêt pour leurs bailleurs de fonds. L'observation des créations de chaires dans de très nombreuses institutions académiques montre ainsi la richesse des coopérations en cours dans quasiment tous les secteurs de l'économie<sup>1</sup>. Il est probable que cette plus grande proximité entre les chercheurs et les entreprises donnera lieu à la production d'une recherche plus pertinente. Comme le montre l'encadré suivant, cela ne se fera pas de façon automatique : il ne suffit pas de mettre un chercheur et un dirigeant d'entreprise dans une même salle pour que le miracle se produise.

### **Entreprises et universités : des agendas impossibles à aligner ?**

Le débat public évoque souvent la déconnexion du monde académique de la réalité du terrain des entreprises. La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion, organisation qui fédère tous les établissements d'enseignement de la gestion en France (Grandes Écoles et universités), a lancé différentes initiatives pour prendre la mesure de cette déconnexion.

En particulier, un comité a creusé la question de l'alignement des agendas de recherche des institutions académiques

1. Voir <http://www.observatoirechaires.org/>



et des besoins des entreprises. De nombreux entretiens avec des cadres et dirigeants ont été effectués. En voici quelques extraits types :

- Que lisez-vous? « En fait je n'ai pas le temps de lire, il m'arrive rarement d'ouvrir un livre de recherche en management, je m'informe essentiellement via la presse économique ou en écoutant la radio. »
- Que faites-vous lorsque vous avez une question nouvelle ou complexe à traiter? « En général, j'en discute avec mon consultant habituel. »
- Seriez-vous prêt à lancer des travaux associant des chercheurs en management pour traiter des problèmes de votre entreprise? « Oui peut-être, mais vous savez nous n'avons pas beaucoup de temps et ce qu'il nous faut surtout ce sont des solutions sur étagère, qui ont déjà fait leurs preuves ailleurs. C'est d'ailleurs souvent ce que nous apportent nos consultants qui ont des bases de cas mondiales. »

Sur l'alignement des agendas de recherche avec les besoins des entreprises, au-delà des discours convenus sur la déconnexion de la théorie avec la pratique, la réponse était plutôt du type: « En fait on ne sait pas trop, cela vous regarde ».

L'enquête souligne une autre difficulté majeure. Alors que l'apport de la recherche se situe souvent dans la capacité à mettre en perspective et à structurer un problème mal défini ou original, l'attente principale des managers est l'apport rapide de solutions déjà éprouvées ailleurs.

Si le rapprochement entre la théorie et la pratique s'opère, il faudra veiller à ce que cette recherche ne se fasse pas qu'au seul bénéfice des entreprises « partenaires ». En effet, les financements apportés par les entreprises ne couvrent souvent qu'une partie très marginale du coût des ressources engagées pour la produire. Enfin, un enjeu pour les enseignants-chercheurs est

de parvenir à conserver une certaine distance par rapport à leurs bailleurs de fonds. Mais cette distance est d'autant plus délicate que de nombreuses institutions universitaires se trouvent aujourd'hui dans des situations financières très fragiles. Les budgets publics sont très contraints, les frais de scolarité ont atteint des sommets et les sources de revenus alternatives (comme la formation permanente ou les financements de chaires) sont de plus en plus concurrentielles.

Ceci étant dit, il y a deux bonnes nouvelles. D'une part, la prise de conscience générale et le débat autour de l'articulation « théorie-pratique » progresse. D'autre part, des expériences utiles, parfois anciennes, et des solutions existent déjà.

Les auteurs de ce livre ont tous eu l'occasion, à divers titres, de se pencher sur la question du lien entre théorie et pratique. L'objet des chapitres qui suivent est d'apporter des éclairages particuliers sur la question, à la fois sous l'angle théorique et pratique. Ils ont également pour objectif de proposer des pistes d'action concrètes.

## PRÉSENTATION DES CHAPITRES DE L'OUVRAGE

L'ouvrage comporte deux grandes parties. La première partie aborde quelques enjeux fondamentaux des théories et de la pratique du management.

Le premier chapitre a été rédigé par Thomas Durand, professeur du Cnam. À partir d'un témoignage personnel retraçant une carrière originale dans le milieu académique, il fait un parallèle intéressant entre le professeur de médecine et le professeur de management. La particularité d'un professeur de médecine est qu'il « enseigne, recherche et soigne à l'hôpital ou en consultation privée ». Sur ce modèle, Thomas Durand propose aux professeurs de management de (ré)concilier trois activités : la recherche, la formation et le conseil. Tous les professeurs de management pratiquent les deux premières

activités. La plupart d'entre eux sont également impliqués dans la troisième (mais à un degré moindre). S'il existe des synergies entre ces trois activités, elles ne sont pas totalement conciliables. D'autant plus qu'aujourd'hui, les exigences dans le domaine de la recherche étant devenues très élevées dans de nombreuses institutions, il devient de plus en plus difficile de mener les trois activités de front.

Maurice Thévenet, professeur à l'Essec et au Cnam, a rédigé le deuxième chapitre. Il constate qu'il y a deux façons d'aborder le lien entre les théories du management et la formation des cadres et dirigeants. La première approche consiste à partir des théories et à les transmettre aux cadres et dirigeants. La seconde approche consiste à partir des besoins des cadres et des dirigeants. Les théories permettent alors de répondre aux questions (et préoccupations) des managers. Il n'y a alors plus vraiment de frontières entre les théories et la pratique. Pour articuler les deux au mieux, un accent doit alors être mis sur des formes pédagogiques particulières.

Dans le troisième chapitre, Michel Berry, ancien directeur du centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique, et fondateur de l'École de Paris du Management, défend l'idée que le management relève plus de l'art que de la science. Les managers sont souvent confrontés à des situations totalement inédites. Contrairement aux sciences, le management ne peut donc pas complètement être « théorisé », les solutions systématiquement généralisées. Pour illustrer son propos, il revient sur l'histoire de l'École de Paris du management et décrit le fonctionnement des séminaires qu'elle organise depuis 1993. L'objectif de ces séminaires est de donner la parole à des « managers sortant de l'ordinaire » et de montrer la richesse des singularités.

Enfin, Franck Aggeri, professeur à l'École des Mines, présente le principe de la recherche-intervention dans le quatrième chapitre. Cette approche se caractérise par la très grande proximité du chercheur avec le « terrain » des entreprises.