



Livre Les mirages du management

Comment éviter de prendre des belles histoires pour la réalité

Phil Rosenzweig
Free Press, 2007
Également disponible en : Anglais

Commentaires

Cet ouvrage majeur vous fera changer d’avis sur la manière d’atteindre l’excellence managériale et sur les critères à prendre en considération en matière de gestion d’entreprise et d’investissements. Phil Rosenzweig remet en question de manière volontairement provocatrice les concepts en vigueur liés aux caractéristiques de performance d’une entreprise. Il s’interroge avec pertinence sur la conclusion de plusieurs recherches antérieures dans lesquelles certaines entreprises affichaient une performance qualifiée ‘d’excellente’. Il semblerait que certaines techniques de recherche biaisées aient conduit les auteurs à attribuer à tort de bons résultats à des entreprises qui ne les avaient jamais atteints ou n’étaient jamais parvenues à les maintenir. Rosenzweig communique clairement ses arguments irréfutables tout en les étayant d’exemples spécifiques et de recherches originales, qui donnent tout son poids à cet ouvrage remarquable. Un livre incontournable que *BooksInShort* vous recommande de déguster sans modération.

Points à retenir

- On parle ‘d’effet de halo’ lorsque tout ce qui concerne une entreprise ou une personne vous inspire quelque chose de positif, que cela soit justifié ou non.
- L’effet de halo trouve sa source dans la théorie de la dissonance cognitive : les individus souhaitent avoir une image cohésive du monde et choisissent d’ignorer les faits qui ne correspondent pas à leurs idées préconçues.
- Certains best-sellers de la littérature du management se sont basés sur des illusions liées à la performance des entreprises. Leurs auteurs ont été victimes de l’effet de halo.
- De nombreuses études commerciales tentent d’extrapoler des résultats positifs à partir d’une faible corrélation.
- Aucune réponse ni formule toute faite n’expliquent comment bien gérer une entreprise.
- Tom Peters, qui a co-écrit *In Search of Excellence*, a déclaré que ses données étaient ‘factices’.
- Le cours des actions de la moitié des grandes entreprises citées dans *Built to Last* n’a pas réussi à surpasser l’indice S&P 500 au cours des 5 années qui ont suivi la publication du livre.
- La performance d’une entreprise est une donnée relative. Son évaluation ne peut se faire que dans un contexte concurrentiel.
- La réussite à long terme est constituée d’une succession de réussites à court terme.
- Méfiez-vous des histoires d’entreprises auxquelles on prête une dimension scientifique.

Résumé

Les grandes illusions

Les investisseurs et les chefs d’entreprises sont guidés par diverses illusions. Soumis à une pression considérable pour atteindre des résultats financiers satisfaisants, ils sont friands d’histoires simples et instructives à propos de grands dirigeants qui auraient transformé leur entreprise en machine bien rôdée et source de profit. Une pléthore d’ouvrages, rédigés par des consultants et des enseignants, relatent ces mythes que les cadres d’entreprise étudient et analysent, en espérant reproduire la réussite des icônes de l’industrie. Mais ils font fausse route. Ces récits de réussites commerciales ne sont que des leurre. Pis encore, leurs explications extrêmement simplifiées incitent les cadres à penser qu’un ‘super dirigeant’ ou qu’un nouveau business plan peuvent résoudre facilement leurs problèmes. Pour s’affranchir de ces fantasmes encombrants, les cadres doivent adopter un regard plus critique sur l’origine de ces récits et choisir avec davantage de discernement ce qu’ils considèrent

comme réalisable. Ils doivent montrer leur engagement émotionnel et éviter les solutions miracles. Un examen critique révèle en effet que de nombreuses solutions décrites dans ces histoires d'entreprises reposent sur des illusions de résultats et performance.

Illusion n° 1 : l'effet de halo

Si vous avez d'une entreprise une impression globale positive, tout ce qui la concerne vous inspirera quelque chose de positif, que cela soit justifié ou non. À l'inverse, si vous en avez une mauvaise opinion, il sera plus facile de tout considérer d'un œil critique. On parle 'd'effet de halo' et celui-ci s'applique aussi bien aux entreprises qu'aux personnes. Il trouve sa source dans la théorie de la dissonance cognitive, selon laquelle les individus souhaitent à tel point avoir une image cohésive du monde qu'ils ignorent les faits ou les impressions qui ne correspondent pas à leurs idées préconçues. Une fois que l'un des éléments d'une entreprise est jugé positif, le besoin d'une vision du monde unifiée et globale pousse les individus à juger positivement tout autre élément, qu'il soit lié ou non. La même règle s'applique aux conclusions négatives. Par exemple, les personnes à qui l'on a affirmé que leur groupe de test avait répondu correctement aux questions ont déclaré que celui-ci était uni et motivé. Celles qui ont appris que leur groupe avait mal répondu ont rétorqué qu'il était inefficace et dépourvu d'ambition.

Illusion n° 2 : corrélation et causalité

L'effet de halo fausse la plupart des tentatives d'évaluation des performances des cadres, parce qu'il leur attribue à tort des caractéristiques qui sont censées stimuler la performance. Celles-ci ont peut-être un lien, ou non. Les qualités d'un cadre d'entreprise constituent-elles le résultat ou la cause d'une performance ? De nombreuses études confondent corrélation et causalité, ou extrapolent des résultats positifs à partir d'une faible corrélation. Pour expliquer une causalité ou isoler l'impact d'une seule variable, vous devez comparer les données dans le temps. Parallèlement, afin d'isoler le pouvoir de l'effet de halo, les analystes réalisent des expériences à l'aide de variables dépendantes et indépendantes pour quantifier la performance des entreprises. Ces expériences nécessitent des données financières pertinentes, ainsi que des données subjectives relatives au leadership des dirigeants, à la culture d'entreprise et aux stratégies utilisées. Certains chercheurs se sont appuyés sur des articles de revues spécialisées ou sur des études de cultures d'entreprise, mais ces derniers sont également imprégnés de l'effet de halo. La plupart des études sur le leadership, la clientèle ou la culture d'entreprise se fondent sur des observations personnelles, dont les résultats sont faussés par cet effet de halo.

Illusion n° 3 : l'explication unique

La performance d'une entreprise découle de divers facteurs. Il est impossible de la mesurer avec précision à l'aide d'un seul critère. Plusieurs ouvrages et études ont tenté de lier la performance à un changement unique et spécifique au niveau de la gestion des ressources humaines, de la responsabilité sociale de l'entreprise ou de son leadership. Ces études sont peu représentatives, car elles s'appuient sur une seule explication ou n'expliquent pas la relation entre une variable isolée, tel que le leadership, et d'autres variables clés, telle que la gestion des ressources humaines.

Illusion n° 4 : tirer les conclusions qui s'imposent

Les chercheurs participent à cette illusion lorsqu'ils s'emploient à identifier des caractéristiques ou des traits communs aux plus grandes entreprises. Ils s'intéressent naturellement aux meilleures entreprises qu'ils sélectionnent dans leur échantillonnage : il est alors impossible de comparer une entreprise mal gérée à l'échantillon. Le best-seller *In Search of Excellence*, de Tom Peters et Bob Waterman, commet cette erreur, outre le fait que les recherches associées présentent des lacunes. L'ouvrage, qui étudie 43 entreprises et établit la liste de 8 facteurs communs aux plus performantes, a été présenté comme le fruit de recherches rigoureuses. Cependant, en 2001, Peters a expliqué que les auteurs avaient 'truqué' leurs données et sélectionné de grandes entreprises avant de terminer leur recherche. Ils ont ainsi choisi leurs sujets sous l'influence de l'effet de halo. En se contentant d'étudier des entreprises phares, ils ont biaisé leur sélection d'échantillons. Malgré ses faiblesses, *In Search of Excellence* a été un succès commercial pour trois raisons : il raconte une histoire que les gens voulaient entendre, il a été publié au moment où les constructeurs automobiles japonais supplantaient les entreprises américaines et il se concentre sur des facteurs simples tels que les clients, la planification et les ressources humaines. Il laisse toutefois une question en suspens : les facteurs identifiés par les auteurs 'contribuent-ils' à la performance ou sont-ils des éléments 'issus' de cette performance ?

« L'une des principales raisons qui font que nous adorons les articles présentés comme des histoires, c'est qu'ils ne se contentent pas de rapporter des faits isolés, mais établissent des liens de cause à effet, attribuant souvent à des individus le mérite de la réussite ou la responsabilité de l'échec. »

Built to Last, un autre ouvrage commercial populaire écrit par Jerry Porras et Jim Collins, présente d'autres problèmes structurels, même s'il compare des entreprises 'visionnaires' à des entreprises moins performantes au sein d'un même secteur. Pour établir des comparaisons pertinentes, les auteurs ont effectué des recherches subjectives approfondies et étudié des récits provenant de médias spécialisés. À l'instar d'*In Search of Excellence*, ce livre conclut que les meilleures entreprises tablent sur les ressources humaines, les valeurs, la culture d'entreprise, l'action et la spécialisation. Ce constat soulève une question cruciale : ces éléments conduisent-ils à une bonne performance ou en résultent-ils ?

Illusion n° 5 : des méthodes de recherche rigoureuses

Des méthodes de recherche rigoureuses et qui s'appuient sur un échantillonnage important peuvent aboutir à de bons résultats, à condition d'utiliser les bonnes techniques et des données de haute qualité. *Built to Last* utilise des méthodes de recherche rigoureuses et une importante quantité d'informations, mais ses résultats sont fortement subjectifs, dans la mesure où ses auteurs ont tiré des conclusions biaisées par l'effet de halo. La qualité de l'ensemble de vos données est donc essentielle.

Illusion n° 6 : la réussite permanente

Certaines entreprises 'visionnaires' citées dans *Built to Last* ont périclité par la suite. 6 des 16 entreprises parmi plus performantes de 1991 à 2000 ont réalisé des résultats inférieurs au rendement S&P 500 au cours des 5 années qui ont suivi la publication de l'ouvrage. Les éléments qui, selon les auteurs, permettaient aux entreprises de réussir, n'étaient sans doute finalement que des effets secondaires de leurs actions. On peut s'étonner que les entreprises citées dans *Built to Last* ne soient pas restées au sommet des marchés boursiers : en réalité, il est presque impossible d'afficher continuellement des performances supérieures à celles du marché. Il

en est d'autant plus difficile d'expliquer les facteurs de réussite de ces entreprises.

« Il est difficile de maintenir une performance très élevée, et la raison en est simple. Dans un système de liberté des marchés, les profits importants tendent à décliner sous l'effet de ce qu'un économiste appelait 'les forces érosives de l'imitation, de la concurrence et de la dépossession'. »

Une étude plus approfondie des données indique que leur performance n'était ni linéaire ni cohérente, mais erratique et en déclin. Au fil du temps, la performance se stabilise à cause des variables du marché (concurrence, imitation, renouvellement, etc.). La réussite est, par essence, difficile à atteindre et à pérenniser, et aucun programme précis ne permet d'assurer un succès permanent. La réussite à long terme est constituée d'une succession de réussites à court terme : penchez-vous plutôt sur celles-ci.

Illusion n° 7 : la performance absolue

Dans une économie concurrentielle, la performance ne peut être évaluée isolément. Vous devez comparer la performance de votre entreprise avec celle d'entreprises évoluant au sein du même secteur, là où s'exerce la concurrence. Une étude majeure a sévèrement critiqué Kmart, en lui reprochant de n'avoir pu satisfaire à plusieurs critères de performance. De 1994 à 2002, Kmart a pourtant amélioré de manière significative son chiffre d'affaires, une mesure de l'efficacité. Cependant, même ses gains les plus importants ont été minimes en comparaison de ceux de son concurrent, Wal-Mart. Dans la mesure où la performance d'une entreprise est relative et non absolue, l'évaluer hors de son contexte concurrentiel est dénué de sens.

Illusion n° 8 : la mauvaise compréhension

Dans *De la performance à l'excellence*, Jim Collins écrit que les cadres ayant un point de vue cohérent et poursuivant des objectifs de manière méthodique sont souvent plus efficaces que ceux qui suivent plusieurs stratégies. Selon Collins, une approche constante et cohérente permet de mieux réussir. Par contraste, une étude approfondie a révélé que les individus ayant une perception du monde plus 'flexible' et qui se fonde sur davantage d'informations font des prévisions plus précises que ceux qui ont des points de vue plus rigides. Pour Collins, les grandes entreprises devraient suivre une direction ferme et constante, quelles que soient les évolutions rencontrées. La recherche soutient le contraire : les entreprises qui s'adaptent obtiennent de meilleurs résultats. Même si les entreprises efficaces suivent des stratégies précises, leur réussite n'est donc en rien garantie.

Illusion n° 9 : la science exacte

En affaires, peu de choses sont certaines. La précision de la science ne s'applique pas au commerce. Les 'lois de la nature' universelles ne régissent pas les entreprises et aucune formule ne permet de 'répliquer' une bonne stratégie de gestion. Les responsables ne peuvent ni prévoir, ni reproduire les étapes qui font la réussite d'une entreprise, même s'il serait appréciable d'obtenir des résultats garantis. Cette prévisibilité n'arrive que dans les expériences scientifiques.

De grands espoirs

La popularité d'ouvrages spécialisés tels que *In Search of Excellence*, *Built to Last* et *De la performance à l'excellence* varie en fonction du talent narratif de leurs auteurs, et non de la fiabilité des recherches et des données. Ces best-sellers racontent les histoires captivantes de petites entreprises en difficulté qui se sont transformées en géants mondiaux. Les écoles de commerce tentent également d'expliquer comment des entreprises se hissent au sommet. Les spécialistes dissèquent la performance organisationnelle et étudient de nouvelles techniques. Ils tentent de découvrir quels aspects mineurs des améliorations au niveau organisationnel peuvent accroître la performance, tout en restant dans les limites strictes du cadre expérimental. Le résultat malheureux en est la popularisation d'histoires de réussites d'entreprises auxquelles on prête une dimension scientifique. Cette approche s'avère généralement extrêmement populaire, ce qui permet à Tom Peters et à Jim Collins de facturer respectivement leur prestation de conférencier 85 000 et 150 000 dollars. Les cadres d'entreprise qui assistent à ces conférences ou se plongent dans ces livres apprennent-ils réellement les secrets de la performance optimale dans le monde de l'entreprise ? À priori, non. Si les entreprises peuvent stimuler la performance de nombreuses manières, les cadres, eux, disposent de peu de ressources scientifiques fiables. Ils devraient plutôt s'employer à déployer une stratégie et mener des actions efficaces.

« Nous mourons tous d'envie de savoir comment échapper au destin apparemment inéluctable du déclin, puis de la mort. »

Inutile d'entrer dans l'éternel débat entre stratégie et exécution. Dans de nombreux cas, une performance médiocre est le résultat d'une stratégie médiocre, non d'une exécution médiocre. Le plus grand danger est de penser que l'on peut décider que son entreprise sera efficace et que l'on sera responsable en cas d'échec. Une entreprise ne fonctionne pas de cette manière. Dans la réalité, aucune réponse ni formule toute faite n'expliquent comment assurer de bonnes performances. Le succès d'une entreprise est à court terme et instable. La plupart des stratégies présentent un risque. Ce qui rend une entreprise efficace peut nuire à une autre, et une bonne décision ne mène pas toujours au bon résultat. Ne soyez pas complaisant : une approche créative et réfléchie fondée sur de bons principes de gestion est toujours plus efficace que l'inertie. Relevez des défis quotidiens. Si vous deviez choisir une voie à suivre, essayez celle de la 'persévérance'.

À propos de l'auteur

Phil Rosenzweig enseigne à l'IMD (*International Institute for Management Development*) à Lausanne, en Suisse. Il est titulaire d'un Ph.D. de la Wharton School, Université de Pennsylvanie, et a également enseigné à la Harvard Business School.