

La recherche en gestion, un outil sous-utilisé : sortir les managers des idées reçues

LE MONDE | 24.06.2013

Jérôme Barthélémy (Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales)

Depuis des années, les institutions d'[enseignement supérieur](#) de gestion (grandes écoles et universités) investissent massivement dans la recherche. Cet investissement s'est matérialisé par la publication d'un nombre considérable de travaux académiques.

Malgré tous ces efforts, le constat est aujourd'hui sans appel : les entreprises connaissent mal la recherche en management. Bénéficiant de leur plus grande proximité avec les [entreprises](#), les consultants restent de loin les plus grands pourvoyeurs d'[idées](#) dans ce domaine.

Comment [expliquer](#) cette situation ? Sur le fond, les articles publiés dans les [revues](#) académiques sont avant tout écrits par des chercheurs pour d'autres chercheurs. S'ils sont d'une grande rigueur, ils sont parfois éloignés des centres d'intérêt des entreprises. C'est un véritable problème. La recherche en management n'a aucune chance de [susciter](#) l'intérêt des entreprises si elle n'est pas pertinente pour elles...

Sur la forme, les articles publiés dans les revues académiques sont difficiles (voire impossibles...) à [lire](#) par les managers. Mais cela nous semble être un faux problème. Les revues académiques n'ont pas vocation à être lues par les managers. Les articles qu'elles contiennent doivent donc [faire](#) l'objet d'un travail de vulgarisation avant d'être diffusés dans le monde de l'entreprise.

Alors qu'elle reste confidentielle, la recherche en management regorge en effet de travaux qui gagneraient à être mieux connus par le monde de l'entreprise.

UNE PLUS GRANDE RIGUEUR

Contrairement à une bonne partie de la production académique, ces "pépites" apportent des éléments de réponse aux préoccupations concrètes des entreprises. Mieux, elles remettent en cause de nombreuses idées reçues. Contrairement aux travaux des consultants, elles sont passées par un processus d'évaluation strict, et présentent donc une plus grande rigueur.

Deux exemples suffisent pour se [convaincre](#) de leur intérêt.

Premièrement, comment [rendre](#) une entreprise plus performante ? Pour répondre à cette question, de nombreux best-sellers de l'édition spécialisée en management commencent par repérer un certain nombre d'entreprises à succès. Ils identifient alors leurs points communs, les érigent en règles, et conseillent aux autres entreprises de les [suivre](#) pour améliorer leur propre performance.

Par exemple, les auteurs d'ouvrages tels que *Le Prix de l'excellence* (Tom Peters, [Robert Waterman](#), Dunod, 2012), *De la performance à l'excellence* (Jim Collins, Ed. Village mondial/Pearson, 2011) ou *Profit from the Core* ("Tirer profit de son coeur d'activité", [Chris Zook](#), [Harvard Business School Press](#), 2001), rédigés par des consultants, ont observé que les entreprises les plus performantes sont souvent peu diversifiées. D'où la recommandation suivante : pour améliorer sa performance, une entreprise a tout intérêt à se [focaliser](#) sur un nombre limité d'activités.

Comme l'ont montré plusieurs travaux de recherche en management comme ceux de [Jerker Denrell](#) (Warwick Business School, [Royaume-Uni](#)), ce raisonnement est totalement erroné. Si la focalisation génère effectivement les gains les plus élevés... lorsque l'entreprise a choisi les "bonnes" activités ; elle provoque également les pertes les plus importantes... lorsque l'entreprise a choisi les "mauvaises" activités.

LES RESTRUCTURATIONS INDUISENT DE NOMBREUX COÛTS CACHÉS

Autrement dit, le fait que les entreprises les plus performantes utilisent certaines pratiques ne permet pas de [conclure](#) que l'utilisation de ces pratiques améliore la performance !

Deuxième exemple : les restructurations sont-elles bénéfiques pour les entreprises ? Dans ce cas également, la recherche en management remet en cause plusieurs idées reçues.

On pense souvent que les réductions d'effectifs permettent d'améliorer très rapidement la rentabilité des entreprises, car elles réduisent la masse salariale. Ce n'est pas le cas !

Les professeurs José Allouche, [Patrice Laroche](#) et Florent Noël ont réalisé une synthèse des articles académiques publiés sur ce thème (*Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 11, n° 2, juin 2008). Elle suggère que les opérations de *downsizing* (restructurations) 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 coeur de métier, meilleure allocation des ressources, etc.) 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.

DEUX UNIVERS PARALLÈLES

De même, contrairement à ce que l'on affirme parfois, les réductions d'effectifs ne s'accompagnent pas obligatoirement d'une hausse du cours de [Bourse](#). Lorsqu'une entreprise est en mauvaise santé, les marchés interprètent généralement l'annonce d'une opération de *downsizing* comme la confirmation de ses difficultés, et son cours de Bourse a alors plutôt tendance à [baisser](#). Seules les entreprises en bonne santé ne sont pas systématiquement sanctionnées par l'annonce d'une telle opération.

La balle est maintenant dans le camp des enseignants-chercheurs, qui semblent [vivre](#) dans deux univers parallèles. Dans le monde de la recherche, l'objectif est de [publier](#) des articles rigoureux (mais pas toujours pertinents...) à destination de leurs pairs.

Dans celui de l'enseignement et de la diffusion de connaissances, l'objectif est de [communiquer](#) des choses pertinentes (mais pas forcément rigoureuses...) aux étudiants et aux entreprises. A l'[avenir](#), il leur faudra sans doute mieux [concilier](#) ces deux priorités.

Pour accroître leur influence dans le débat public, ils doivent [veiller](#) à mieux [prendre](#) en compte les préoccupations des entreprises et de la société... tout en conservant leur indépendance et leur esprit critique. Et ils devront également [faire](#) l'effort de "vulgariser" plus systématiquement leurs travaux pour les [rendre](#) accessibles à un plus large public.

Jérôme Barthélémy

Jérôme Barthélémy est professeur de stratégie et management à l'Essec et rédacteur en chef de la *Revue française de gestion*