



HAL
open science

Il faut absolument lire Jérôme Barthélémy

Pascal Aurégan, Thomas Loilier

► **To cite this version:**

Pascal Aurégan, Thomas Loilier. Il faut absolument lire Jérôme Barthélémy. *Revue Française de Gestion*, 2016, 42 (256), pp.181-186. 10.3166/rfg.2016.00037 . hal-01488058

HAL Id: hal-01488058

<https://hal.science/hal-01488058>

Submitted on 5 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Il faut (absolument) lire Jérôme Barthélemy ... !

Libérer la compétitivité - Comment parvenir au sommet... et y rester, Pearson, 2016

Pascal Aurégan – Thomas Loilier

Libérer la compétitivité est un ouvrage court - 208 pages - à usage des décideurs, managers et consultants. Jérôme Barthélemy, un brin facétieux, revendique ce format en appuyant là où ça fait mal : « *la plupart des ouvrages de management développent une quantité limitée d'idées sur un grand nombre de pages. Comme les dirigeants et les managers manquent cruellement de temps, il nous a semblé plus judicieux de présenter une quantité d'idées sur un nombre (relativement) limité de pages* » (p. XIII).

La promesse est alléchante, même pour un lecteur qui n'est ni dirigeant, ni manager. Est-elle pour autant tenue ? Selon nous, oui ! En parcourant ce livre, nous avons effectivement eu le sentiment d'aller à la rencontre d'une discipline – le management stratégique – particulièrement créative au sens propre du terme, c'est-à-dire remplie d'idées originales. Dans un style à la fois sobre et efficace, l'auteur voyage sans jamais perdre de vue sa destination (la libération de la compétitivité) même si, deci delà, il prend quelques chemins de traverse (*via* la psychologie, la biologie ou encore la littérature) pour nous y emmener. En dix étapes (qui sont autant de chapitres), Jérôme Barthélemy donne un aperçu réjouissant de notre discipline appréhendée comme un corps de connaissances à la fois établies et robustes : établies parce que produites par des chercheurs et robustes parce que fondées sur des méthodes rigoureuses et adaptées.

Cette chronique est rythmée par trois temps. La posture de l'auteur est tout d'abord décortiquée pour mieux ensuite plonger dans le contenu même de l'ouvrage en terminant enfin par deux pistes de discussion révélatrices sans doute de nos propres questionnements relatifs à la place qui pourrait (devrait ?) être celle des enseignants(tes)-chercheur(euses) en stratégie dans les affaires de la Cité.

1. Une posture de passeur-traducteur

Jérôme Barthélemy prend très vite le lecteur à contrepied (dès la page XI de son introduction) en affirmant d'emblée qu'il n'existe pas de recettes du succès, n'en déplaie à certains auteurs de best-sellers de la discipline comme Jim Collins ou encore Tom Peters et Robert Waterman. La raison en est simple : « *si elles existaient, toutes les entreprises les appliqueraient...et aucune ne sortirait du lot* ». Si l'on va jusqu'au bout du raisonnement, on ne peut que conclure que le but de la recherche en stratégie n'est pas de découvrir de telles recettes mais bien d'aider à la formulation et la mise en œuvre des stratégies des organisations. Cela signifie aussi que la performance en stratégie est bien une affaire relative : il ne sert à rien d'être performant si les autres le sont autant que vous. L'effet de la Reine Rouge (*the Red Queen Effect*) présenté en toute fin de l'ouvrage (p. 169) vient le redire au lecteur, si jamais il avait eu le malheur de l'oublier : la stratégie - toute relative qu'elle est - est aussi affaire de mouvement (davantage que de position).

Face à ce constat qui pourrait paraître lucide et sans appel, point de salut hors de la recherche ! Jérôme Barthélemy le revendique haut et fort : « *alors qu'elle reste confidentielle, la recherche en management regorge de travaux dont le monde l'entreprise pourrait bénéficier* » (p. XII). Cette situation est notamment liée à la difficulté de lecture des articles scientifiques, produits ... par des chercheurs...pour des chercheurs. Son ouvrage fait donc en

quelque sorte œuvre de traduction, au sens littéral du terme, en « *transformant un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé original par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens.* » (Amblard et al., 1996, p. 135)

Disons le tout de suite : la traduction proposée par Jérôme Barthélemy est parfaitement réussie. La recherche en stratégie peut sous cette forme être « passée » au monde des praticiens que sont les dirigeants, managers et consultants. Nous ajoutons toute de suite que la cible peut (doit ?) être élargie au monde de la formation et de la recherche. Etudiants de Master, enseignants et chercheurs en stratégie trouveront sans doute des résultats, des idées, des exemples qui seront sources d'apprentissages et d'inspiration. En tout cas, c'est ce que nous, nous y avons trouvé.

Si l'exercice est réussi, c'est probablement parce que l'auteur s'est notamment appuyé sur trois piliers : une sélection drastique des recherches relatées dans cet ouvrage, une écriture simple et enfin une attention toute particulière portée à la restitution de la finesse des résultats produits par ces recherches. Si Jérôme Barthélemy a beaucoup lu pendant trois années (1500 textes), il a aussi fait des choix forts en ne retenant qu'un texte sur dix et en se focalisant sur ces 150 références pour bâtir cet ouvrage. Il est tentant de discuter de cette sélection (nous y reviendrons brièvement dans la dernière partie de cette chronique) mais c'est le propre de ce type d'exercice que de prêter le flanc à la critique¹. Dès lors que ce choix est pleinement assumé par l'auteur (c'est visiblement le cas ici), le lecteur peut, nous semble-t-il, lui faire confiance et se plonger dans cet ouvrage. Comme nous, il appréciera sans doute le style très sobre adopté : sans fioriture ni effet de manche, Jérôme Barthélemy livre le contenu de ces recherches - ces « pépites » pour reprendre son expression - en prenant bien soin de ne pas « simplifier » les résultats mis au jour. S'il passe vite sur les méthodes employées, il détaille les apports de chaque recherche sans chercher à réduire leur complexité.

2. Research in Strategy is not bullshit²

Libérer la compétitivité est séquencé en 10 chapitres qui balayent large. Le rôle du management, les erreurs (les tentations et les pièges) à éviter, les comportements à privilégier (suivre les règles ou s'en libérer, exploiter ou explorer...) sont ainsi à l'honneur dans cet ouvrage.

Ces chapitres sont tous l'occasion de poser des questions simples qui font l'objet de réponses précises élaborées par des chercheurs du domaine³. Sans les recenser de manière exhaustive, le tableau 1 présente plusieurs exemples de ces questions et les pages de *Libérer la compétitivité* dans lesquelles le lecteur trouvera la réponse.

¹ La transparence et l'honnêteté intellectuelle nous obligent à préciser que l'un des auteurs de cette chronique ne se plaindra pas de cette sélection, l'une de ses recherches faisant partie de celles retenues par Jérôme Barthélemy.

² Ce titre est un clin d'œil au texte d'André Spicer (2013) publié dans la revue *M@n@gement* et à la table ronde intitulée « *Is Strategy bullshit ?* » - qui a eu lieu durant la 25^{ème} Conférence de l'AIMS le 3 juin 2015 - au cours de laquelle ont débattu André Spicer et Frédéric Fréry.

³ Même si Jérôme Barthélemy n'hésite pas à mobiliser d'autres corps de connaissances pour donner une première réponse à telle ou telle question (par exemple la psychologie pour mieux comprendre la qualité des décisions prises dans une réunion ou encore l'analyse des comportements des animaux pour mettre au jour la relation entre motivation et performance.

Tableau 1 - Quelques questions auxquelles le management stratégique apporte des réponses précises et robustes

Questions	Réponses
Une entreprise a-t-elle plutôt intérêt à développer ses forces ou à combler ses faiblesses ?	p. 24
Quelle est l'influence du P-DG sur la performance de l'entreprise qu'il dirige ?	p. 28
La performance d'un analyste financier reste-t-elle la même lorsqu'il change d'employeur ?	p. 33
Une entreprise a-t-elle intérêt à formuler une mission ?	p. 69-70
Les incitations financières les plus élevées donnent-elles les performances d'entreprise les plus élevées ?	p. 72
Comment repérer les pratiques managériales et stratégiques bénéfiques à court terme mais néfastes à long terme ?	p. 88
Sous-payer ses employés permet-il de réduire ses coûts ?	p. 90
Pourquoi les entreprises continuent-elles à adopter les modes managériales alors que les résultats de ces dernières sont (très) décevants ?	p. 96
Quel est l'impact des fusions sur la performance boursière et financière des entreprises ?	p. 109-111
Pour que la performance boursière d'une entreprise soit élevée, son dirigeant a-t-il intérêt à assumer ses échecs ou à s'en dédouaner ?	p. 115
Comment choisir un bon consultant ?	p. 126-127
Pour prédire le succès d'un nouveau produit, faut-il avoir recours à un expert ou un algorithme ?	p. 129-130
Le manque de ressources financières empêche-t-il l'innovation ?	p. 163

Prenons comme exemple la première d'entre elles en sachant que les enseignants que nous sommes y ont souvent été confrontés : une entreprise a-t-elle plutôt intérêt à développer ses forces ou à combler ses faiblesses ? En s'appuyant sur l'étude de Sirmon et *al.* (2010), la réponse est donnée p. 24, sans que sa subtilité ne soit occultée : « *tout dépend de sa stratégie : si son objectif est d'assurer la survie de l'entreprise, il lui suffit de combler ses faiblesses. S'il cherche à atteindre un niveau de performance élevé, mieux vaut mettre l'accent sur ses forces.* Et l'auteur de conclure, avec malice : « *Encore faut-il être capable de les identifier...* »

Le chapitre 7 est à nos yeux le plus « hétérodoxe » et on ne saurait trop conseiller sa lecture en dernier (comme pour garder le meilleur pour la fin...). Il concerne les consultants, experts et analystes financiers de tout poil que l'entreprise est invitée à ... moins écouter ! On y apprend par exemple qu'en matière de choix d'un consultant, il est préférable dans l'idéal de privilégier non pas un mais une consultante diplômée de haut niveau en sciences sociales (et non en gestion *sic* !) dotée d'une expérience limitée en entreprise (re-*sic* !), qu'un bon algorithme peut valoir l'avis d'un expert ou encore qu'un analyste financier n'aime pas tant que ça la stratégie...

3. Pour aller plus loin ... : enseigner et chercher en Stratégie pour contribuer aussi aux débats dans la Cité

Le projet de l'auteur étant de diffuser plus largement les recherches en stratégie, il est tentant de considérer qu'il peut s'inscrire dans celui plus large de la participation aux débats sociétaux qui, pour le formuler de manière très large, concernent la place de l'entreprise dans la Cité. La communauté des enseignants et chercheurs en stratégie y contribue déjà à travers différentes initiatives dont certaines portées par la *Revue Française de Gestion* comme le partenariat avec *The Conversation* par exemple. Mais il nous semble que nous pouvons encore faire plus : nous pouvons notamment éclairer le décideur public et le citoyen sur un certain nombre de sujets, participer au(x) débat(s) public(s) concernant le travail, la politique publique en matière d'innovation, la question de la responsabilité des dirigeants...

Cette participation aux débats de la Cité en s'appuyant sur la recherche en management présuppose selon nous au moins trois choses. Tous d'abord, il est indispensable d'être comme Jérôme Barthélemy un « traducteur-passeur » brillant de ces mêmes recherches, ce qui n'est pas (si) simple. Ensuite, il ne faut pas tromper le citoyen sur « ce que l'on vend ». Autrement dit, quels types de connaissances et de résultats produisons-nous ? Il nous semble que nous produisons des explications fondées sur des mécanismes. Nous sommes donc capables de produire des explications générales de phénomènes précis sans pour autant que ces explications aient force de loi. En effet, les mécanismes peuvent s'activer ou non dans tel ou tel contexte, c'est ce qui rend la prédiction si difficile en stratégie. Nous ne pouvons donc nous targuer d'être capables de prévenir l'avenir (contrairement à d'autres...) mais plus sûrement de développer les qualités d'interprétation des praticiens et des citoyens devant une situation managériale donnée⁴. Jérôme Barthélemy prend d'ailleurs bien soin de décrire les contextes dans lesquels sont produits les résultats qu'il présente dans son ouvrage comme s'il souhaitait donner à son lecteur les clés pour être si besoin capable de lui-même les relativiser. D'un point de vue épistémologique plus complet (qui dépasse malheureusement le champ de cette chronique), on peut se demander si cette posture ne renvoie pas au réalisme critique tels que Roy Bhaskar ou Tony Lawson ont pu le définir⁵. Enfin, il nous faut ... un nom ! « *Nommer, c'est faire exister* »⁶ et dans une logique performative, nous pensons que nous devons nous trouver un nom. Les enseignants-chercheurs en économie sont des économistes, ceux spécialistes de sociologie sont des sociologues (et l'on pourrait continuer la liste...) Et nous, qui sommes-nous ?⁷ Nous ne sommes pas des « *économistes d'entreprise* », ni des « *gestionnaires* », sans doute pas non plus des « *stratèges* » ni des « *stratégistes* »... Pour parler et écrire dans les médias (puisque c'est de cela que l'on parle), il serait sans doute très utile de savoir nous nommer nous-mêmes. « *Enseignant(e)-chercheur(euse) en stratégie d'entreprise* » convient-il ? Nous lançons le débat !

En conclusion, nous pensons que Jérôme Barthélemy fait œuvre (très) utile avec cet ouvrage, et pas seulement pour les praticiens. Nous aussi, enseignants-chercheurs en stratégie, avons lu avec gourmandise *Libérer la compétitivité*. Une critique tout de même, pire une frustration : Kathleen Eisenhardt n'est pas présente dans cet ouvrage ! Or, plusieurs de ces travaux

⁴ Nous sommes de ce point de vue assez proche du point de vue de Gérard Kœnig pour qui « *le management stratégique est un art, mais l'artiste a intérêt à enrichir son regard et à développer sa capacité d'interprétation ; en cela la recherche théorique peut l'aider* » (2006, p. 25).

⁵ Le lecteur intéressé pourra par exemple lire la chronique de Frédéric Vandenberghe dans *La revue du MAUSS permanente* (2014) en ce qui concerne l'œuvre de Bhaskar et l'article de Cyril Hédoïn (2010) pour celle de Lawson.

⁶ Pour reprendre une expression heureuse attribuée à Jean-Paul Sartre.

⁷ A ce sujet, il est amusant de constater que plusieurs collègues, régulièrement sollicités par les médias, sont présentés comme des économistes d'entreprise ou des sociologues...

pourraient (devraient ?) naturellement trouver leur place dans ce livre. Faut-il y voir une faiblesse ?

Non ! Nous y voyons une opportunité peut-être même un indice : Jérôme Barthélemy est déjà en train de travailler sur un deuxième tome !...

Amblard H. et al. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Le Seuil, Paris.

Hédoin C., « Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste », *Cahiers d'Economie Politique*, n°58, p. 103-131.

Koenig G (2006), « Théories mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n° 160, p. 9-27.

Sirmon D. et al. (2010), "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 31, p. 1386-1409.

Spicer A. (2013), « Shooting the shit: the role of bullshit in organisations », *M@n@gement*, 16(5), p. 653-666.

Vandenbergh F. (2014), « Mort d'un maître-penseur : Roy Bhaskar (1944-2014) », *La revue du MAUSS permanente*, 10 décembre.