

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Telecom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2009)

**L'EFFET HALO,
OU LES MIRAGES DE LA PERFORMANCE**

par

Philip ROSENZWEIG

IMD Lausanne

Auteur de *The Halo Effect* (2007, Free Press)

Prix Accenture du meilleur article 2008

Séance du 6 mars 2009

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

L'effet halo consiste à inférer d'une impression générale une caractéristique spécifique. C'est ce qui a poussé les Américains à évaluer négativement l'ensemble de la politique du président Bush après sa gestion désastreuse des suites de l'ouragan Katrina, ou les clients d'une hot-line à sous-estimer leur temps d'attente lorsqu'ils avaient obtenu satisfaction au cours de leur appel. Même des chercheurs patentés annoncent avoir percé le secret de la performance des entreprises ou de leur longévité en s'appuyant sur des données contaminées par l'effet halo. Philip Rosenzweig montre qu'ils cèdent aussi à de nombreux autres mirages : celui de la performance absolue, qui n'existe pas dans un univers concurrentiel ; celui des lois de la physique, qui ne s'appliquent pas dans le monde des affaires ; ou encore celui de la causalité, dont le sens est parfois trompeur. Cette mise en garde sera-t-elle entendue ? Rien de moins sûr, car nous aimons tous que l'on nous raconte de belles histoires rassurantes...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Philip ROSENZWEIG

Après avoir enseigné à Harvard, je suis actuellement professeur à l'IMD (Institute for Management Development), à Lausanne, en Suisse, ce qui m'amène à rencontrer de nombreux cadres. Je constate que la plupart d'entre eux sont intelligents et honnêtes, mais qu'ils manquent d'esprit critique et de rigueur analytique, ce qui les rend vulnérables à certaines théories contestables. J'ai recensé ces théories dans un livre intitulé *The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions that Deceive Managers*, publié en 2007 par Free Press. L'ouvrage va sortir dans quelques jours en français chez Vuibert, sous le titre *Les Mirages du management*. Je vais vous présenter quelques-uns de ces "mirages".

L'expérience de Barry Staw

En 1975, le professeur Barry Staw a demandé à une centaine d'étudiants, répartis en petits groupes, d'estimer le chiffre d'affaires et les bénéfices futurs d'une entreprise réelle, sur la base de ses bilans des années précédentes. Au bout d'une heure, il a relevé les copies et a demandé aux étudiants de patienter pendant qu'il les corrigeait. En revenant, il a déclaré à la moitié des groupes que leurs résultats étaient excellents, et à l'autre moitié que leurs résultats étaient très mauvais. Il avait réparti ces appréciations totalement au hasard, sans aucun rapport avec les résultats réellement obtenus.

Il leur a demandé ensuite de remplir un questionnaire sur la façon dont leur groupe avait travaillé : la motivation des participants, leur cohésion, la communication entre eux, etc. Les étudiants qu'il avait félicités ont expliqué qu'ils avaient instauré de bons mécanismes de communication, qu'ils étaient réceptifs les uns aux autres, extrêmement motivés, et qu'ils s'étaient bien amusés. Les autres ont, au contraire, critiqué la façon dont leur groupe avait travaillé.

La morale de l'histoire est que les gens attribuent certaines caractéristiques aux groupes qu'ils considèrent comme efficaces, et des caractéristiques très différentes à ceux qu'ils considèrent comme inefficaces. On peut le comprendre, car il n'est pas évident, par exemple, d'évaluer la qualité de la communication au sein d'un groupe. On a tendance à la juger en se basant sur les résultats obtenus.

La popularité de George W. Bush

Après les attaques du 11 septembre 2001, la popularité de George W. Bush a augmenté de façon significative : le peuple américain a manifestement voulu serrer les rangs derrière son président. Pendant la même période, la proportion de ceux qui évaluaient positivement sa politique économique est passée de 47 à 60 % : il semble difficile, pour un être humain, d'évaluer différemment le tout et une partie du tout.

En août 2005, le taux de satisfaction était de 37 % pour la politique économique du président George W. Bush, de 38 % pour sa gestion de la guerre en Irak, de 54 % pour sa lutte contre le terrorisme, de 54 % pour son leadership, et le taux de satisfaction général était de 41 %. À la fin du mois d'août 2005, l'ouragan Katrina a pratiquement rayé de la carte la Nouvelle Orléans, et la gestion de la crise par le président et par son administration a été jugée déplorable. Deux mois plus tard, en octobre 2005, le taux de satisfaction baissait de plusieurs points sur l'ensemble des critères, ceux-ci passant respectivement de 37 à 32 %, de 38 à 32 %, de 54 à 46 %, de 54 à 45 % et de 41 à 37 %. À nouveau, la perception globale a largement influencé la perception de détail.

Perception du temps d'attente

Lors d'une enquête de satisfaction menée par l'entreprise Vodafone auprès des clients qui avaient fait appel à son service d'aide, la question principale consistait à savoir si le problème du client avait été résolu dès la première communication téléphonique, ou ultérieurement. On demandait également aux enquêtés quel avait été leur temps d'attente avant que l'opérateur ne décroche.

L'analyse des résultats a montré que lorsque les clients avaient vu leur problème résolu dès le premier appel, ils étaient 58 % à estimer que le délai d'attente avait été court, et 4 % à le trouver trop long. Dans le cas inverse, ils étaient 36 % à juger que le délai avait été court et 18 % à déclarer qu'il avait été trop long. Or, le central téléphonique était équipé d'un système de réponse automatisée et la durée d'attente était strictement la même pour tous les clients. Mais leur perception était déformée selon qu'ils avaient été satisfaits du résultat global de l'appel ou non.

L'effet halo

Ces trois exemples illustrent le même phénomène, l'effet halo, une tendance à inférer telle ou telle caractéristique spécifique à partir d'une impression générale. Ce concept a été identifié par un psychologue américain, Edward Thorndike, à l'université de Columbia, en 1920. L'armée américaine avait souhaité étudier la façon dont les officiers évaluaient les soldats sous leurs ordres pendant la guerre de 14-18. En analysant les données, le chercheur s'est aperçu que certains soldats faisaient l'objet d'excellentes évaluations dans les domaines les plus divers, et que d'autres étaient évalués de façon très négative sur tous les sujets, ce qui lui avait paru étrange.

L'effet halo est très présent dans notre quotidien. Quand l'un d'entre nous se dit : « *Ce produit est fabriqué par Apple ; il est donc probablement innovant* », il cède à l'effet halo, qui a été délibérément recherché à travers une politique de marque. Peut-être d'ailleurs n'a-t-il pas tort, mais au lieu d'évaluer le produit d'une façon objective, il laisse sa perception générale influencer son jugement.

Culture d'entreprise et performance

En 1992, John Kotter et James Heskett, professeurs de Harvard très connus aux États-Unis, publient *Corporate Culture and Company Performance*. La question qu'ils posent, celle de la corrélation entre culture d'entreprise forte et performance économique, n'est pas inintéressante, et la réponse peut avoir des conséquences importantes. Encore faut-il s'assurer que les données qui permettront de répondre à cette question ne seront pas contaminées par l'effet halo.

Les chercheurs ont adressé un questionnaire à des centaines de dirigeants. Ils leur ont tout d'abord demandé : « *Votre société a-t-elle une forte culture d'entreprise ?* » Compte tenu de l'effet halo, la réponse allait de soi : les sociétés les plus performantes ont estimé qu'elles avaient une forte culture d'entreprise. Mais les chercheurs ont fait l'hypothèse que la culture d'une entreprise pouvait être inadaptée à son environnement : par exemple, une culture de cabinet comptable n'est pas forcément adaptée à une clientèle industrielle valorisant l'innovation. Ils ont donc demandé aux dirigeants : « *La culture de votre entreprise est-elle en adéquation avec son environnement ?* », avec la possibilité d'attribuer une note de 1 à 7. Les sociétés performantes sur le plan économique se sont accordé une note moyenne de 6,1, et les sociétés peu performantes une note moyenne de 3,7. La conclusion de l'ouvrage était naturellement qu'« *Une culture d'entreprise forte conduit à une bonne performance économique.* »

Avant de reprendre mes études, il y a 20 ans, je travaillais chez Hewlett-Packard, et je suis prêt à croire qu'en effet, il existe une corrélation entre la culture d'entreprise et ses résultats, mais je conteste la façon dont ces deux auteurs ont mené leur recherche, et la méthode avec laquelle ils ont établi leur démonstration. Pour vérifier si la performance économique peut s'expliquer par un facteur indépendant, on ne doit pas s'appuyer sur des données qui sont elles-mêmes influencées par la performance de l'entreprise.

Le cas de Cisco Systems

On pourrait m'objecter que l'étude que je viens de citer reposait sur un simple questionnaire, mais qu'une étude menée sur de nombreuses années et s'appuyant sur des sources multiples permettrait d'échapper à l'effet halo.

J'ai consacré l'un des chapitres de mon livre à l'histoire de Cisco Systems, cette société qui vendait du matériel routeur et qui, à partir de 1995, a connu une croissance fulgurante : elle a été la plus rapide de l'histoire à atteindre une capitalisation boursière de 100 milliards de dollars, et en mars 2000, juste avant l'éclatement de la bulle Internet, sa valeur en Bourse atteignait 450 milliards de dollars. De 1996 à 2000, des revues très sérieuses comme *Fortune*, *Business Week*, *Stanford Economist*, étaient unanimes à saluer « une stratégie brillante », « une merveilleuse aptitude à écouter les clients », « une culture d'entreprise reposant sur une forte cohésion », et John Chambers était présenté par *Fortune* comme « le meilleur PDG du monde ». En 2001, l'action a perdu 80 % de sa valeur. Les mêmes revues se sont alors mises à déplorer « une mauvaise stratégie », « un mauvais management des fusions acquisitions », « l'oubli des clients », « un management arrogant ». Ces qualificatifs portaient sur la gestion de l'entreprise, non en 2001, mais pendant les années qui avaient précédé l'éclatement de la bulle. On avait affaire à une réinterprétation du passé digne des ouvrages de George Orwell.

Le cas d'ABB

Le cas de Cisco Systems est un peu particulier : c'est une entreprise atypique, californienne, qui a été confrontée aux aléas de la bulle Internet. Je me suis également intéressé à une entreprise beaucoup plus classique : le groupe ABB, issu de la fusion entre le Suédois Asea et le Suisse BBC Brown Boveri, qui propose des produits et services pour les technologies d'énergie et d'automatisation.

Quand j'étais professeur à Harvard, ABB était cité comme l'exemple même de l'entreprise globale, qui avait su s'adapter à la mondialisation. Sa stratégie était « à l'avant-garde du monde des affaires ». Son organisation paraissait complexe, mais comme l'entreprise réussissait, on parlait d'une « organisation matricielle » et « postindustrielle ». Pendant six années consécutives, ABB arriva en tête du classement du *Financial Times*. Son dirigeant, Percy Barnevik, était décrit comme « un PDG brillant et charismatique ». En 1998, parut un ouvrage intitulé *ABB, the Dancing Giant* : ABB réussissait à concilier les qualités d'un grand groupe et celles d'une start-up, réactive et flexible.

Tout changea à partir de 2000, où l'entreprise vit s'effondrer ses profits et sa valorisation. Il semble que les résultats positifs des années 1990 étaient essentiellement liés aux réductions de coûts consécutives à la fusion. La stratégie d'investissement dans de nouveaux domaines a malheureusement coïncidé avec l'éclatement de la bulle Internet et, après 2000, les journalistes, professeurs et consultants se sont mis à critiquer unanimement « une stratégie qui manquait d'audace », « une organisation trop complexe, voire chaotique », un PDG perçu comme « l'arrogance personnifiée », ou encore « une culture d'autosatisfaction ». Aucun d'entre eux n'estimait que l'entreprise avait changé à partir de 2000 : sa trajectoire était seulement vue sous un angle différent, et ses qualités les plus impressionnantes devenaient des défauts.

Des ouvrages “scientifiques”

On m’objectera que les articles publiés dans la presse n’ont rien de scientifique : ils racontent de belles histoires destinées à faire vendre du papier. Ce qui est plus ennuyeux, c’est que des scientifiques patentés utilisent ces articles comme des données valables, s’en servent pour tester des hypothèses sur la performance des entreprises, et prétendent néanmoins que leur approche est de nature scientifique. C’est ce qui s’est passé avec trois ouvrages très connus, qui se sont vendus à des centaines de milliers d’exemplaires.

Le Prix de l’excellence

Le Prix de l’excellence, publié en 1982 par Tom Peters et Robert Waterman, se fondait sur l’étude de 35 entreprises ayant obtenu d’excellentes performances sur la période 1970-1979. Mais une bonne partie des données était tirée d’articles de presse ou d’entretiens contaminés par l’effet halo. Si ces 35 entreprises avaient réellement trouvé le secret de la performance, leurs bons résultats auraient dû se maintenir dans les années suivantes. Or sur les cinq ans qui ont suivi (de 1980 à 1984), le retour total pour l’actionnaire n’a été supérieur au S&P 500 que pour 12 de ces entreprises, et il a été inférieur pour 23 d’entre elles. Sur une période de dix ans (de 1980 à 1989), le retour total pour l’actionnaire a été supérieur au S&P 500 pour 13 entreprises et inférieur pour 18 entreprises. En matière de résultats d’exploitation par rapport aux actifs totaux, 30 entreprises sur 35 ont vu leur rentabilité diminuer sur la période 1980-1984 par rapport à la période 1975-1979 ; seulement 5 d’entre elles l’ont vu augmenter. Il est facile de comprendre que les entreprises étant sélectionnées sur la base de leurs hautes performances, celles-ci avaient naturellement tendance à régresser par la suite.

Bâties pour durer

En 1994, Jim Collins et Jerry Porras publient *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* Désireux d’éviter l’erreur de Tom Peters et Robert Waterman, ils ont sélectionné un échantillon de 18 paires d’entreprises travaillant dans le même secteur et dans le même contexte, qu’ils ont étudiées sur plusieurs années. Dans chaque paire, l’une des deux entreprises présentait de hautes performances ; l’autre, des performances moyennes. La comparaison entre les deux devait permettre d’identifier le “secret” des entreprises durablement performantes.

Ce livre a connu un immense succès. Quand on demande aux cadres d’entreprises pourquoi ils l’apprécient, ils citent généralement deux arguments : « *Ce livre contient d’excellents conseils* » et « *C’est vraiment ce qui s’appelle de la recherche scientifiquement démontrée* ». À l’appui de cette deuxième appréciation, ils évoquent l’annexe de 40 pages dans laquelle les auteurs expliquent la méthode qu’ils ont employée pour rassembler des milliers de données.

Malheureusement, les résultats obtenus par les entreprises censées posséder le secret de la longévité ne sont pas non plus très convaincants. Sur la période 1991-1995, le retour total pour l’actionnaire a été supérieur au S&P 500 pour 8 de ces entreprises, et inférieur pour 9 d’entre elles. Sur la période 1991-2000, il a été supérieur pour 6 de ces sociétés et inférieur pour 10 d’entre elles. Quant au résultat d’exploitation par rapport aux actifs totaux, si l’on compare les périodes 1986-1990 et 1991-1995, 11 entreprises ont vu leur rentabilité diminuer, et seulement 5 l’ont vu augmenter. Ici encore, le défaut méthodologique consiste à sélectionner les entreprises sur la base de leurs hautes performances : elles ne peuvent que régresser par la suite.

De la performance à l’excellence

En 2001, Jim Collins récidive avec *De la performance à l’excellence*, ouvrage destiné à expliquer comment une entreprise peut passer de résultats moyens à des résultats

exceptionnels. En partant d'un échantillon de 1 400 entreprises, il en a identifié 11, caractérisées par un parcours de 15 années de performances boursières médiocres suivies de 15 années de performances supérieures à la moyenne, et il les a comparées avec des entreprises qui n'avaient pas réussi à décoller.

L'auteur a sélectionné des entreprises en se fondant sur leurs performances, ce qui est correct, mais l'analyse de ces performances s'appuyait sur des données contaminées par l'effet halo ; il avait donc peu de chances de découvrir ce qui, réellement, avait permis à ces entreprises d'accéder à l'excellence.

Cela dit, il est probable que la plupart des entreprises pourront tirer profit des conseils qu'il prodigue : « *Écoutez vos clients, soyez honnêtes, ayez une bonne stratégie.* » Qui pourrait être en désaccord avec de tels conseils ? Mais il est malhonnête de prétendre qu'ils sont issus d'une démarche scientifique. L'auteur nous raconte de belles histoires, et si, en ces temps de crise, ces histoires peuvent redonner confiance et courage aux dirigeants, ce n'est pas à négliger, mais cela n'en fait pas pour autant des démonstrations scientifiques.

Une recherche rigoureuse

Dans son dernier ouvrage, Jim Collins insiste sur le caractère scientifique de son approche : « *Nous avons travaillé pendant cinq ans et nous avons accumulé tellement de cartons de données que nous avons dû mobiliser une pièce supplémentaire.* » Ce genre de phrase est sans doute destiné à intimider le lecteur : « *Qui suis-je pour contester des gens qui ont passé autant de temps et consacré autant d'énergie à étudier cette question ?* »

En réalité, si la qualité des données n'est pas bonne, la quantité n'a aucune importance. Ceux d'entre nous qui ont une formation scientifique savent que lorsqu'on veut tester une hypothèse, il est essentiel de s'assurer de l'indépendance statistique des variables que l'on analyse. Par exemple, on ne peut pas s'appuyer sur des données qui sont influencées par la performance pour expliquer la performance. Si une recherche est basée sur des données contaminées par l'effet halo, les résultats le seront aussi, et rassembler plus de données ne résoudra pas le problème, au contraire. Mais beaucoup de gens, ignorant comment juger de la qualité des données, se laissent impressionner par leur quantité.

Des performances absolues

Dans les ouvrages que j'ai cités, il y a quelque chose de plus grave que de prétendre que les "belles histoires" que l'on nous raconte sont le fruit d'une démarche scientifique. C'est de laisser entendre que la méthode préconisée donne des résultats infaillibles, car cela peut inciter les dirigeants d'entreprise à sous-estimer l'importance de leur environnement concurrentiel. Pour une entreprise, la performance est une cible mouvante, et non fixe. On ne peut pas la définir sans tenir compte des performances de ses concurrents.

Prenons l'exemple de General Motors. Cette entreprise est actuellement au bord de la faillite, alors que les voitures qu'elle produit aujourd'hui sont bien supérieures à celles qui sortaient de ses usines il y a vingt ans : meilleure qualité, options plus nombreuses, confort et sécurité accrus. Le déclin de la performance de General Motors doit être compris en termes relatifs. C'est la concurrence qu'elle a subie de la part des constructeurs asiatiques qui l'a poussée à s'améliorer, et c'est cette même concurrence qui est en train de la tuer.

L'ambition affichée par Jim Collins dans *De la performance à l'excellence* est de découvrir « *des principes intemporels, universels, applicables à toutes les entreprises* ». Mais même si toutes les entreprises d'une même industrie appliquaient strictement la même formule censée leur garantir l'excellence, elles ne pourraient pas devenir toutes supérieurement performantes.

La référence aux lois de la physique

Jim Collins va plus loin, puisqu'il n'hésite pas à écrire : « *Si les pratiques de l'ingénierie évoluent et changent sans cesse, les lois de la physique restent relativement fixes. J'aime à considérer notre travail comme une recherche de principes intemporels – la physique durable des grandes organisations – qui resteront vrais et pertinents même si le monde change autour de nous.* »

Malheureusement, le monde des affaires ne fonctionne absolument pas comme celui de la physique : les performances y sont relatives et non absolues. Si on fait chauffer en parallèle une dizaine de casseroles d'eau, toutes bouilliront à 100° : le fait que le phénomène se réalise dans une des casseroles ne l'empêchera pas de se réaliser aussi dans les autres. Mais dans le monde des affaires, lorsqu'une entreprise emporte des parts de marché, c'est généralement au détriment des autres.

Ceci a pour corollaire qu'une entreprise est toujours condamnée à agir différemment de ses concurrents, c'est-à-dire à prendre des risques. Or, la notion de risque est soigneusement ignorée par les livres dont je viens de parler, car leur propos est de raconter une belle histoire, qui indique un chemin assuré vers le succès. Malheureusement, dans le monde des affaires, si l'on peut accroître la probabilité de succès en faisant un bon travail d'analyse, en prenant conseil et en se montrant rigoureux, on n'est jamais dans une situation de certitude comme dans l'univers des lois physiques.

Une réussite durable

Si l'on étudie la trajectoire de milliers d'entreprises, il est possible d'en trouver un certain nombre qui ont connu une réussite durable, par exemple pendant vingt ans d'affilée. Mais si, au lieu de sélectionner celles qui ont réussi ce tour de force, on analyse l'ensemble des trajectoires, on s'aperçoit que dans l'immense majorité des cas, la réussite est fugace, tout simplement parce qu'à la longue, une performance exceptionnelle tend à diminuer jusqu'à rejoindre les valeurs moyennes de son secteur industriel.

Ceci ne signifie pas que la réussite est aléatoire, sans quoi ce ne serait pas la peine de consacrer du temps à étudier le management ni à former des cadres. Mais d'une part, ce qui mène au succès dans une période et un contexte donnés ne sera pas forcément efficace dans la période suivante ; d'autre part, dans un univers de compétition, les bonnes pratiques ne cessent de se disséminer, que ce soit du fait des dirigeants qui changent d'entreprise ou des consultants qui recommandent les méthodes ayant fait leurs preuves dans d'autres sociétés.

Corrélation et causalité

En mars 2005, David Sirota, Louis A. Mischkind et Michael Irwin Meltzer ont publié un livre intitulé *The Enthusiastic Employee : How Companies Profit by Giving Workers What they Want*. Le bandeau figurant en bas de la couverture précisait, comme à l'accoutumée, que ce livre était « *basé sur plusieurs années de recherches portant sur des millions d'employés* ». En l'occurrence, la corrélation entre la satisfaction des employés et la performance de l'entreprise semble avoir été assez rigoureusement établie, mais non le sens de la causalité : est-ce la satisfaction des employés qui mène à la performance de l'entreprise, ou le contraire ?

Une autre équipe de chercheurs, réunie autour de Benjamin Schneider, a procédé à une analyse longitudinale pour déterminer si les variations de performance observées dans l'histoire d'une entreprise avaient entraîné des variations de la satisfaction des employés, et inversement. Cette équipe a démontré que le lien de causalité fonctionne dans les deux sens, mais surtout dans le sens où une bonne performance de l'entreprise conduit à la satisfaction des employés : ils sont rassurés sur leur avenir, peuvent espérer des augmentations de salaire, des responsabilités plus importantes, etc. On peut en tirer la conclusion qu'une entreprise doit

moins se préoccuper de satisfaire les demandes de ses employés que de faire les choix, même difficiles, qui la mèneront au succès, car elle y gagnera en même temps la satisfaction de ses employés – du moins ceux qui seront toujours présents dans l’entreprise à ce moment-là...

Le raisonnement à l’envers

En 2005, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l’INSEAD, ont publié *Stratégie Océan bleu*, en partant du constat que beaucoup d’entreprises sont aujourd’hui confrontées à une concurrence acharnée : elles vivent dans un “océan rouge” (de sang), où les requins tentent en permanence de s’entre-dévorer. La stratégie “océan bleu” consiste à s’échapper de cette mer sanglante et à rechercher des eaux plus calmes. Chapitre après chapitre, les auteurs citent des exemples d’entreprises qui ont trouvé des océans bleus et ont très bien réussi. Le problème, c’est que d’autres entreprises ont également appliqué cette méthode et ont échoué : certains océans ne sont bleus que parce que vraiment personne ne peut y vivre.

Pour étudier objectivement l’intérêt de la stratégie “océan bleu”, il faudrait partir d’un échantillon rassemblant toutes les entreprises qui se sont engagées dans cette stratégie, et analyser combien ont réussi, combien ont survécu et combien en sont mortes. Il faudrait aussi tenir compte des entreprises qui n’ont pas cherché d’océan bleu et se sont contentées d’essayer de vivre dans l’océan où elles se trouvaient. Cet ouvrage s’est néanmoins vendu à un million d’exemplaires dans le monde, tout simplement parce qu’il raconte une belle histoire, bien plus belle que celle que je présente dans mon propre ouvrage – j’en suis désolé pour mon éditeur.

Sur quoi repose la performance ?

Je n’ai rien contre les belles histoires, mais cela m’ennuie que certains auteurs, qui sont en principe bien placés pour savoir ce qu’est une démarche scientifique, essaient de faire passer ces histoires pour de la science, et que certains dirigeants intelligents et honnêtes en soient les dupes, faute d’avoir reçu une formation scientifique.

Pour ma part, si j’avais à expliquer sur quoi repose vraiment la performance, je dirais que du côté de la stratégie, elle implique, dans une configuration de marché concurrentiel, que l’entreprise fasse des choix qui la différencient de ses rivales ; du côté de l’exécution, elle nécessite de mobiliser toutes les ressources de l’entreprise pour atteindre les buts fixés par la stratégie. Dans les deux cas, la performance implique l’incertitude. Ce qui fonctionnera pour une entreprise échouera pour une autre, non seulement parce que les entreprises sont différentes, mais parce que tout le monde ne peut pas réussir en même temps dans le même secteur industriel.

La valeur ajoutée des consultants, des professeurs ou des ouvrages de management est d’inciter les dirigeants à prendre des options qui augmenteront leurs chances de réussite, mais ils ne peuvent jamais leur garantir le succès. Il est toujours possible qu’une bonne décision aboutisse à un mauvais résultat, sans que l’on puisse en conclure rétrospectivement que la décision était mauvaise. Cette idée que l’on ne peut pas mesurer le bien-fondé des décisions uniquement sur la base de leurs résultats est sans doute l’une des choses les plus difficiles à admettre pour les managers. Le corollaire est qu’ils doivent être capables de critiquer leurs propres décisions même quand leurs résultats sont apparemment positifs. Pour cela, les managers doivent, dans tous les domaines et dans toutes les fonctions, développer leur capacité à penser de façon rigoureuse et critique.

DÉBAT

Le sens du tragique

Un intervenant : *Quand on manifeste un esprit critique et qu'on prend du recul par rapport aux pratiques de ses contemporains, on tombe assez vite dans un sens du tragique qui n'est pas très largement partagé. C'est pourquoi je crains que vous n'ayez pas beaucoup de lecteurs...*

Philip Rosenzweig : Il est très intéressant pour moi d'observer quel genre de personnes apprécient mon livre. Ce sont par exemple des cadres qui ont reçu une formation scientifique, des statisticiens, des médecins, des ingénieurs systèmes : ils savent qu'il faut établir des bases de données solides si on veut en tirer des conclusions fiables, et le manque de rigueur qui prévaut dans leur milieu de travail les exaspère. D'autres m'expliquent qu'ils ont éprouvé des doutes en lisant les ouvrages que je cite, mais qu'ils ne savaient pas comment formuler ces doutes et que mon livre les a éclairés. J'ai aussi rencontré des consultants qui étaient ravis de pouvoir expliquer à leurs clients qu'il n'existe aucune formule infaillible : cela justifie le temps qu'ils passent dans chaque entreprise tout en les dispensant de garantir la réussite à leurs clients...

Le rôle de la presse

Int. : *J'ai le sentiment que les médias jouent un rôle très néfaste : ils aggravent systématiquement l'effet halo.*

P. R. : J'ai été invité à présenter une conférence dans une grande banque indienne, l'ICICI (Industrial Credit and Investment Corporation of India), dont les performances financières sont exceptionnelles. Les dirigeants avaient acheté 600 exemplaires du livre et l'avaient largement distribué aux salariés de l'entreprise. Je leur ai demandé pourquoi : « *La presse publie des articles extrêmement flatteurs à notre sujet et dit que nous "marchons sur l'eau". Nous pensons être une bonne banque, mais nous ne marchons pas sur l'eau. Libre aux journalistes de le croire, mais nous ne voudrions pas que nos cadres se laissent prendre à cette illusion.* » Je les ai félicités d'avoir une telle lucidité, car ce n'est vraiment pas très fréquent.

L'exemple du football

Jean-Pierre Doly : *Les termes que vous avez employés tout au long de votre exposé, tels que compétition, performance, etc., sont ceux que l'on utilise quotidiennement dans l'univers du sport. Je suis venu avec Raymond Domenech, il y a deux ans, raconter dans ce même séminaire comment l'équipe de France de football était passée des victoires de 1998 et 2000 à une catastrophe en 2002, à une demi-catastrophe en 2004 et à une presque victoire en 2006. Depuis, nous avons connu un nouvel échec en 2008, tout cela avec les mêmes ingrédients, les mêmes personnes et les mêmes méthodes. Sans doute avons-nous pris insuffisamment de risques et sommes-nous tombés dans ce que mon ancien patron, Antoine Riboud, appelait "le péché d'orgueil". Il estimait que pour gagner, il était indispensable de douter en permanence et de travailler dans l'incertitude. La seule différence que je vois entre la gestion d'entreprise et le sport, c'est qu'au bout de trois matches perdus, un entraîneur se fait remercier, alors qu'un PDG peut rester très longtemps à son poste malgré ses mauvais résultats...*

P. R. : On peut effectivement observer de nombreux parallèles, notamment dans le fait qu'après un match gagné, on cite la façon dont le vainqueur s'est préparé comme si c'était un exemple magistral de ce qu'il faut faire, alors que s'il avait perdu, on l'aurait décrié avec la même énergie.

Ce que vous dites m'inspire cependant une remarque : l'un des grands paradoxes du management est qu'il faut parvenir à concilier l'obsession du doute et la capacité à motiver ses équipes et à leur donner suffisamment confiance pour les entraîner vers les plus hautes performances. Comment parvenir à rester lucide, tout en inspirant à ceux qui vous entourent une confiance qui les conduira à atteindre des résultats qui seraient sans doute restés hors de portée, si ces personnes avaient eu la même lucidité que vous ?

Le point de vue de Bettelheim

Int. : *Dans La Psychanalyse des contes de fées, Bruno Bettelheim explique que le rôle des contes n'est pas de décrire la réalité, mais d'encourager les enfants sur le chemin de la vie : « Tu vas rencontrer de terribles obstacles et des gens qui te voudront du mal, mais si tu sais faire attention aux plus faibles que toi et leur venir en aide, tu trouveras, toi aussi, des gens qui t'aideront à surmonter les difficultés. » Les hommes, depuis leur plus tendre enfance, ont absolument besoin de récits qui les rassurent et les encouragent. Je suis, comme vous, rationaliste, et j'approuve votre démarche, mais je crains que, dans la vraie vie, les choses ne se passent pas exactement comme nous pourrions le souhaiter.*

Pour faire un peu de provocation, je vous proposerais volontiers de lancer une étude consistant à comparer les résultats obtenus par les managers qui ont lu votre livre et par ceux qui ont lu les livres que vous critiquez. Je ne suis pas sûre que le vôtre s'avère le plus efficace, d'autant qu'on apprend souvent davantage de l'expérience que de la lecture. Les managers qui suivent fidèlement les conseils de gourous successifs finissent sans doute par comprendre qu'ils doivent absolument se montrer plus critiques et plus rigoureux. Et comme cette leçon leur a coûté cher, ils la retiennent de façon sans doute plus durable que ceux qui se sont contentés de lire votre livre...

P. R. : Toute la question est de savoir si la "puissance" de ces ouvrages ne viendrait pas de ce que leurs lecteurs ignorent qu'il s'agit de contes de fées et pensent au contraire qu'il s'agit d'ouvrages scientifiques. En tout état de cause, si vraiment ces ouvrages sont indispensables pour encourager les managers, la bonne nouvelle est qu'il en existe des dizaines et des dizaines. Publier de temps en temps un livre qui reflète une autre façon de penser ne me paraît pas abusif.

Les armes de l'adversaire

Int. : *Votre approche présente trois points communs avec celle des auteurs que vous critiquez. Comme eux, vous croyez dur comme fer à la rationalité ; vous utilisez des indicateurs purement économiques, et notamment des critères de performance boursière ; et enfin, vous prônez des analyses statistiques et quantitatives plutôt qu'ethnographiques et qualitatives. J'avoue que ce type d'approche me laisse dubitatif. En matière de création d'entreprises, par exemple, on ne peut pas se contenter d'étudier les cas de réussite ; il faudrait aussi étudier les échecs, et même les cas de ceux qui ont renoncé à se lancer dans la création. On aboutit alors à un échantillon tellement large qu'on ne peut plus rien en dire, sauf de façon très superficielle. Il me paraît plus fructueux de se livrer à des analyses de détail très qualitatives pour comprendre les processus en jeu.*

P. R. : Mon propos n'était pas de comparer toutes les méthodes possibles pour évaluer la performance des entreprises, mais de critiquer une méthode malheureusement très répandue : loin de moi l'idée qu'il n'en y ait pas d'autres, et de meilleures. Mon objectif était de démontrer, sur la base des critères retenus par ces auteurs eux-mêmes, que leurs analyses ne tenaient pas la route.

L'expérimentation plutôt que l'explication

Int. : *Je suis consultant en management, spécialiste des questions interculturelles. Très souvent, à mon grand dam, on vient me trouver avec une solution préfabriquée : « Nous venons de procéder à une fusion entre deux entreprises de nationalités différentes, et nous nous heurtons à des problèmes interculturels. » Mes clients attendent de moi que j'applique une recette toute faite, mais encore faudrait-il être sûr que la corrélation qu'ils observent traduit bien une causalité : il peut exister de nombreuses autres explications au fait que leur entreprise rencontre des difficultés. Ma méthode consiste à leur faire retrouver leur esprit critique en leur faisant vivre une expérience qui rappelle le premier exemple que vous avez cité. Je répartis une vingtaine de personnes en trois groupes censés préparer des projets destinés à trois pays différents. À l'issue de l'expérience, ils se rendent compte que le seul fait d'endosser des rôles les a conduits à construire artificiellement des différences entre les pays, puis à expliquer les écarts dans les résultats obtenus par le fait qu'ils avaient intégré ces différences.*

Ils réalisent alors qu'ils ont moins besoin de grilles de lecture pour comprendre comment fonctionnent les autres cultures, que d'outils pour questionner leurs propres préjugés et croyances, généralement éloignés de la réalité. Ils retrouvent ainsi une capacité à exercer une influence sur les situations sans passer par des recettes toutes faites.

P. R. : Cette approche me paraît extrêmement saine. Merci pour ce témoignage.

Rationalité et irrationalité

Int. : *Votre ouvrage se présente comme une dénonciation du caractère irrationnel de certaines décisions, mais nous observons quotidiennement des décisions irrationnelles qui s'avèrent judicieuses. Quand le baron Bich, roi du stylo bille et du briquet jetable, a convoqué son équipe pour décider du prix d'un nouveau briquet, plus petit que les précédents, l'avis général était que le prix devait être plus bas, puisque le nouveau produit représentait moins de matière. Il a décidé que le petit briquet serait vendu le double du prix du gros, et il a eu raison, car le succès a été foudroyant.*

P. R. : Je suis parfaitement d'accord avec l'idée qu'une entreprise doit savoir adopter des stratégies ambitieuses, et qu'une bonne décision de gestion ne correspond pas toujours à une formule rationnelle. Cela ne veut pas dire que lorsqu'on étudie les décisions prises par une entreprise, on soit autorisé à le faire de façon non rationnelle et non scientifique.

Éclairer les champs de rationalité à l'œuvre

Int. : *Selon la formule d'Einstein, « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. » L'enjeu de l'esprit critique est moins de prendre la "bonne" décision que d'éclairer les différents champs de rationalité pour que la décision soit prise avec la plus grande conscience possible des rationalités à l'œuvre. Quand on observe le fonctionnement des comités directeurs, on s'aperçoit que des dossiers concernant des investissements extrêmement lourds sont examinés en dix minutes, parce qu'on a besoin d'annoncer une décision de façon urgente, alors que ces dossiers avaient été transmis quinze jours avant, comme il se doit, pour permettre de préparer la décision collégiale. La rationalité sur laquelle repose la décision relève alors bien davantage de l'influence et du leadership que d'une analyse objective, même s'il peut se faire que cette décision s'avère finalement bonne.*

La responsabilité des enseignants et des consultants, vis-à-vis du monde de l'entreprise, me semble être de pousser les dirigeants à se poser les bonnes questions afin d'élargir leur compréhension des rationalités à l'œuvre, ces rationalités pouvant être de nature très différente : certaines sont liées au marché, d'autres à des dynamiques internes, d'autres à des considérations psychosociales, etc.

P. R. : Je suis d'accord avec votre analyse, à un point près. Quand l'entreprise n'obtient pas un résultat à la hauteur de ses espérances, doit-elle en conclure que la décision prise n'était pas la bonne, ou que le processus de décision était peut-être correct mais que des facteurs externes ont provoqué un résultat négatif ? Dans un monde marqué par l'incertitude et le hasard, la corrélation entre nos actions et leurs résultats est toujours très approximative. Résister au réflexe d'établir immédiatement un lien de causalité serait déjà un grand progrès.

Présentation de l'orateur :

Philip Rosenzweig : IMD Lausanne, auteur de *The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions that Deceive Managers* (2007, Free Press), prix Accenture du meilleur article 2008.

Diffusion juin 2009