

# « GOOD TO GREAT » par JIM COLLINS (de la performance à l'excellence)

## LE BIEN EST L'ENNEMI DE « L'EXCELLENT »

Nous n'avons pas d'écoles « excellents » parce que nos écoles sont simplement bonnes, de gouvernement « excellent » parce qu'ils se contentent d'être bons..

Un patron de MacKinsey lui dit un jour : « on a beaucoup aimé votre livre « bâties pour durer » mais il n'avance pas à grand chose .. »

Pourquoi ? « les entreprises dont vous parlez étaient dès le départ des entreprises « excellentes », aucune n'a eu à passer de « bonnes » à « excellentes »..

Du coup je me suis embarqué avec mon équipe pour un travail de cinq ans : identifier les entreprises qui ont fait le saut de « bonnes » à « excellentes », et qui le sont restées au moins 15 ans. On a découvert qu'en plaçant 1 dollar dans une entreprise passée de Bonne à excellente, et un même dollar dans un panier d'entreprise du marché, le premier avait été *multiplié par 471* entre 1965 et 2000, à comparer avec *56 pour l'autre*.

L'idée majeure du livre : nous croyons que n'importe quelle entreprise peut améliorer ses performances et devenir excellentes si elle applique consciencieusement le modèle que nous avons découvert.

La manière dont nous avons procédé

### Phase 1 : la recherche

Nous avons recherché des entreprises qui avaient réussi des *performances triples de celles du marché pendant 15 ans, nous en avons trouvé 11* (sur les 1435 de la liste de « Fortune »)...le modèle devait être indépendant du secteur (si tout le secteur a réussi, on ne retient pas)

La liste nous a surpris : on ne pouvait pas imaginer trouver Fannie May avant Général Electric ou Coca Cola

### Phase 2 : à quoi comparer ces Entreprises ? Que partagent-elles en commun ? qu'est ce qui les distingue des Entreprises comparatives ?

Ex : en analysant des médaillés olympiques, et les raisons de leur succès : ils avaient tous un coach...le problème : des athlètes ayant perdu avaient aussi eu un coach.

*Nous avons retenu 28 entreprises comparatives*, des entreprises qui avaient eu les mêmes occasions et les mêmes ressources que les entreprises excellentes, au moment de leur décollage, et d'autres qui avaient décollé comme des entreprises excellentes mais qui n'avaient pas réussi à maintenir leur trajectoire.

### Phase 3 : inspecter la boîte noire

Nous avons cherché tout ce qu'on avait écrit sur ces entreprises comparatives dans les 50 dernières années, tout classé suivant les thèmes : stratégie, technologie, leadership, analyses qualitatives et quantitatives, interviews, acquisitions, culture d'entreprise, ratios financiers, turnover du management , etc..

Important : comprendre que les concepts de ce livre sont des déductions que nous avons tirées directement des données que nous avions devant nous.

Nous avons comparé les *entreprises comparatives* et les entreprises excellentes, repéré « les chiens qui n'aboyaient pas », repéré ce que nous nous attendions à trouver et que nous n'avons pas trouvé :

- dix des onze patrons d'entreprise excellente sont venus de l'interne,
- pas de rémunération spéciale des patrons d'entreprises excellentes,
- pas de plans stratégiques mieux élaborés..
- les entreprises excellentes ne se focalisent pas sur ce qu'il faut faire, mais sur ce qu'il ne faut pas faire,
- la technologie n'a pas grand chose à voir avec le décollage des entreprises excellentes
- les fusions et acquisitions n'expliquent pas plus leur décollage
- pas de communication à grands renforts pour dire leur transformation, parce qu'ils ne pouvaient rien en dire sur le moment.
- certaines entreprises excellentes étaient dans des secteurs difficiles, ce n'est pas une question de chance mais de choix.

#### Phase 4 : du chaos aux concepts

Nous avons testé sans cesse nos intuitions en les confrontant aux données, en vérifiant auprès des dirigeants, en ré élaborant, et sommes arrivés à bâtir un cadre de concepts.

Le passage du Bonne à excellente est un processus de croissance suivi d'un point de décollage, avec trois grandes caractéristiques :

A l'intérieur de chacune de ces trois caractéristiques, deux concepts.

Des gens disciplinés (leadership de niveau 5, d'abord « qui », ensuite « quoi »

Une pensée disciplinée (confronter les faits dans leur brutalité, le concept du « hérisson » avec les « trois cercles »)

Une action disciplinée (une culture de discipline, les accélérateurs technologiques)

Enveloppant le tout, le concept du « volant » : le processus de transformation de Bonne en excellent ne résulte pas d'une décision unique, d'un grand programme, d'une innovation majeure, mais plutôt d'une impulsion donnée lentement mais sûrement à un volant, tour après tour.

Comment prendre une entreprise avec des résultats formidables et la transformer en entreprise excellente... ce livre dit comment on passe d'une bonne organisation à celle qui produit une entreprise excellente qui dure.

Ce livre ne traite pas de la vieille économie, ni de la nouvelle économie, mais des principes permanents pour passer de la performance à l'excellence.

## DES LEADERS DE NIVEAU 5

Histoire de Kimberley Clark... une Entreprise de papier vieillotte, que son Directeur Général, Darwin Smith va transformer radicalement en vingt ans ; pourtant il n'était pas sûr, lors de sa nomination, d'être la bonne personne pour ce poste ! un homme qui ne prenait pas des airs de superman, dont les copains étaient plombiers ou électriciens, et qui passait ses vacances dans sa maison du Wisconsin à creuser des trous et déplacer des blocs de roches, habillé comme un garçon de ferme ; mais stoïque et avec une détermination farouche ! deux mois après sa nomination comme PDG on lui découvre un cancer du nez et de la gorge, et on lui dit qu'il en a pour moins d'un an...il va prévenir son Conseil et lui dire qu'il n'a pas l'intention de mourir avant d'avoir fait son boulot.

Il conclut que le papier couché n'est plus intéressant, et que l'entreprise va attaquer le marché du papier de grande consommation, avec une seule alternative : réussir ou mourir...et il vend les usines de papeterie ! il investit dans des marques comme Huggies et Kleenex...25 ans plus tard, l'entreprise possède Scott, et précède Procter et Gamble.

Quand il s'est retiré, son mot : « je n'ai jamais cessé d'essayer d'être plus qualifié pour mon boulot »

### Les cinq niveaux de leadership

Niveau 1 : individu hautement capable... du talent, un savoir, des dons, de bonnes habitudes de travail

Niveau 2 : membre contributif d'une équipe...apporte ses capacités au groupe et travaille efficacement à faire vivre le groupe.

Niveau 3 : manager compétent...organise les personnes et les ressources vers la poursuite efficace des objectifs.

Niveau 4 : leader effectif...catalyse l'engagement de tous, de la vigueur dans l'action, une vision claire et exigeante, une stimulation des performances.

Niveau 5 : construit de « l'excellent » qui dure, à travers un mélange paradoxal d'humilité personnelle et de détermination pour son entreprise.

**Les leaders de type 5** sont incroyablement ambitieux mais leur ambition est premièrement et d'abord orientée vers l'institution et non vers eux-mêmes.

Attention de ne pas tout attribuer au facteur leadership...les *entreprises comparatives* avaient aussi des leaders hors pair...mais notre enquête a montré que les patrons d'entreprises excellentes étaient tous taillés sur le même modèle, celui du manager de niveau 5, et ceci fut une découverte empirique et non une affirmation idéologique.

*Ce mélange d'humilité et de détermination*, on le trouve chez Colman Mockler, PDG de Gillette de 1975 à 1991 qui dût faire face à trois attaques de nature à mettre à genoux l'entreprise ...un homme calme, réservé, courtois, qui, au plus fort de ces batailles pour le contrôle lance un grand programme d'investissement sur le Sensor, puis le Mach 3...sa personnalité placide cachait une intensité intérieure, et une capacité à rendre tout ce qu'il touchait le meilleur possible.

Quand David Maxwell devient PDG de Fannie May, l'entreprise perd 1 million de dollars par jour...dans les neuf années qui vont suivre l'entreprise va se transformer profondément et gagner 4 millions de dollars /jour...au plus haut de sa course il choisit de se retirer, et part avec 20 millions de dollars...quelque temps après un problème sérieux survient pour l'entreprise, et il renonce à empocher les 5.5 millions qui lui restaient à toucher.

Contrastant avec ces attitudes, *les leaders d'entreprises comparatives sont davantage concernés par leur image personnelle*, ils veulent être « le plus gros chien dans le chenil » et dans les trois quarts des cas, ils choisissent leurs successeurs dans une stratégie d'échec (plus faibles ou plus forts quitte à craquer), ils ne laissent pas à leur départ une entreprise capable de rester entreprise excellente.

Loin du style « moi je », et de l'ego gargantuesque qu'on trouve dans les deux tiers des entreprises comparatives, les niveaux 5 parlent peu d'eux, et quand vous les pressez de répondre, ils vous disent « est ce que vraiment j'y suis pour quelque chose ? », ceux qui travaillent avec eux emploient les mêmes mots : calmes, humbles, modestes, réservés, timides, délicats, effacés, incrédules devant ce qu'on dit d'eux.

En passant en revue les 6000 articles recensés traitant de notre panel d'entreprises excellentes et d'*entreprises comparatives*, deux fois plus d'articles sont consacrés aux *entreprises comparatives*, on parle peu des PDG d'entreprises excellentes.

Exemple de Al Dunlap, patron de Scott, une *entreprise comparative*, qui a réussi en deux ans un redressement spectaculaire de sa boîte, les méthodes sont classiques : réductions de dépenses, et « anabolisants »...il vend l'entreprise au top de sa course, empoche les millions et écrit un livre sur sa réussite, en se comparant à Rambo !

Autre exemple, celui d'Iacocca, sauveur de Chrysler, l'un des PDG les plus célèbres de l'histoire des USA, et qui envisage de se présenter à la Présidence (« en six mois, je vous remets l'économie d'aplomb ! »)...il retarde sa retraite, et finit par partir en demandant un jet privé à sa disposition et des stocks options... l'entreprise a fait illusion pendant 5 ans, puis ses problèmes non résolus lui ont valu d'être rachetée par Daimler Benz.

*Les niveau 5 ont un besoin incurable de produire des résultats...* exemple de Georges Cain, PDG d'Abbott, était depuis 18 ans dans la boîte, il ne supportait pas la médiocrité, hautement intolérant à l'idée de se contenter d'être bon...la cause principale de médiocrité chez Abbott : le népotisme...il a recomposé entièrement le conseil et pris les meilleurs qu'il pouvait.

A comparer avec Upjohn, qui avait sensiblement le même profil et qui a conservé les gens de la famille, et qui se retrouve loin derrière vingt ans après.

Dix des onze patrons d'entreprises excellentes venaient de l'intérieur de l'entreprise, alors que les patrons d'*entreprises comparatives* viennent une fois sur deux de l'extérieur.

Alan Wurtzel, PDG de Circuit City, a résumé les choses : « il y a les chevaux de concours et les chevaux de trait ». Sa nature de « cheval de trait » n'avait rien à voir avec un manque d'intelligence : 1 dollar investi chez Circuit City a rapporté six fois plus en vingt ans que le dollar investi chez General Electric..

*Les grands PDG refusent de s'attribuer le succès, ils parlent de chance*, alors que ceux des entreprises comparatives parlent, pour expliquer l'échec, de « pas de chance »...

les niveaux 5, quand les choses vont bien, « regardent à la fenêtre » pour trouver les raisons de leur succès , et quand les choses ne vont pas, « se regardent dans la glace » en assumant leurs responsabilités .Les PDG des *entreprises comparatives* font le contraire, ce qui compte pour eux, c'est ce qu'ils vont obtenir (réputation, fortune, adulation), et non ce qu'ils vont apporter, construire.

Nous avons noté que certains leaders de type 5 avaient eu des expériences de vie qui les avaient renforcés : cancer, guerre, parcours de conversion spirituelle, d'autres avaient eu une vie tranquille...les leaders de type 5 existent autour de nous, on les voit dans les entreprises à résultats extraordinaires au fait qu'ils ne s'attribuent pas un rôle individuel majeur.

En résumé, les caractères de ces leaders ne sont pas dissociables des autres facteurs de réussite que nous allons analyser, et en mettant en œuvre ces autres facteurs, il y a de grandes chances qu'on soit un leader de type 5 !

## D'ABORD QUI...ENSUITE QUOI

Les leaders d'entreprises excellentes ont entamé leur parcours en se souciant d'abord de mettre les bonnes personnes dans le bus (et en faisant sortir ceux qui n'avaient rien à y faire), et seulement ensuite de se demander où aller.

On peut s'adapter ainsi à un monde changeant, on peut changer de direction, le problème de motiver les personnes devient secondaire.

Exemple de Wells Fargo : l'industrie de la banque se prépare à des changements profonds, le PDG Cooley va se constituer une équipe d'hommes exceptionnels, à parité entre eux, qui vont débattre sans concessions des décisions à prendre, on les retrouve plus tard comme dirigeants d'autres grandes entreprises ...au contraire Bank of America va adopter le principe qu'on pourrait définir comme « des généraux faibles, des lieutenants forts ».

Le point clé de ce chapitre n'est pas tant l'idée d'avoir les bonnes personnes dans l'équipe, c'est que les questions de « qui » soient traitées avant les décisions du « quoi », c'est à dire celles de la vision, de la stratégie, de l'organisation de la structure, des tactiques.

*D'abord « qui », ensuite « quoi », ceci avec absolue rigueur et constance.*

*Les entreprises comparatives ont fréquemment suivi le modèle « un génie + des milliers d'assistants » un génie (leader de type 4) qui établit la vision, qui prépare les plans pour y arriver, et qui enrôle une équipe d'assistants hautement capables pour faire aboutir la vision. Ce modèle s'écroule quand le génie s'en va.*

Les leaders d'entreprises excellentes sont rigoureux, et non impitoyables, quant aux personnes.

Les dégraissages et les restructurations, ne sont pas leur stratégie de base pour améliorer les performances ; les *entreprises comparatives* l'utilisent beaucoup plus.

Nous avons repéré trois disciplines pratiques pour être rigoureux dans les décisions sur les personnes :

- *s'il y a un doute, ne recrutez pas, prenez le temps d'observer.* (la « loi de Packard » : si votre taux de croissance des profits dépasse celui de croissance des bonnes personnes, vous n'avez aucune chance de devenir une entreprise excellente.  
Un des vice présidents de Circuit City pendant les années excellentes : à la question de savoir les cinq premiers facteurs qui ont permis de passer de la médiocrité à l'excellence, « le premier, les personnes, le second, les personnes, le troisième, les personnes, le quatrième.... »
- *Lorsque vous savez qu'il faut faire un changement de personne, agissez* (assurez vous qu'il ne s'agit pas simplement de quelqu'un qui n'est pas à la bonne place, donnez lui dans ce cas une autre place).  
Dès lors que vous voyez qu'il faut manager quelqu'un de manière serrée, dites vous que vous avez fait une erreur de casting.
- *Mettez les meilleurs sur les plus grosses opportunités, pas sur les problèmes les plus difficiles* (quand vous vous débarrasserez de vos problèmes, vous garderez vos meilleurs).

Les équipes de direction d'entreprises excellentes sont constituées de personnes qui débattent vigoureusement, à la recherche des meilleures réponses, qui savent s'unifier autour des décisions prises, sans considération de leur « paroisse ».

Ce que nous avons découvert et qui nous a frappé :

- *pas de lien entre la rémunération des dirigeants et le passage du bon à l'excellent ; le but de la rémunération n'est pas de créer de bons comportements chez des gens qui ne sont pas à leur place, mais d'obtenir les bonnes personnes à la première place, et de les garder.*
- L'adage « vos hommes sont votre actif le plus important » n'est pas juste, *ce sont les bonnes personnes qui le sont.*
- La « bonne personne », ce sont des traits de caractère et des capacités innées plutôt que des savoirs spécifiques, de l'expérience et des compétences.

## **AFFRONTER LA BRUTALITE DES FAITS (SANS PERDRE LA FOI)**

Nous abordons maintenant deux chapitres où nous traitons de deux conditions pour une pensée disciplinée.

La première est que toutes les entreprises excellentes ont entamé leur chemin vers leur réussite en se confrontant à la réalité de leur situation.

« Les faits sont meilleurs que les rêves... »(Churchill)

Lorsque vous partez avec le propos clair de regarder en face la vérité de votre situation, les bonnes décisions deviennent souvent évidentes ; les entreprises excellentes ont pris beaucoup plus de bonnes décisions que de mauvaises, et en ont pris beaucoup plus que les *entreprises comparatives*.

Comparaison Pitney Bowes(compteurs postaux)/ Addressograph(duplication d'adresses) ; jusqu'en 1973, des situations très proches ; 25 ans plus tard, Pitney Bowes compte 30.000 personnes et un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars, quand l'autre dégingole à 670 personnes et moins de 100 millions de dollars de CA...la faute au PDG Roy Ash, personnage charismatique, qui décide d'affronter IBM, Xerox et Kodak sur le marché de la bureautique, alors qu'il ne connaît qu'une petite partie de ce marché, les machines à dupliquer les adresses et à affranchir...il refuse de voir que son plan est démesuré, et ne tient pas compte de la réalité.

Le fait d'avoir des charismes peut être aussi bien un plus qu'un moins, car la force de votre personnalité peut amener ceux qui travaillent avec vous à vous cacher les faits brutaux.

Dès lors qu'un patron cède à la tentation de devenir le centre de l'entreprise, au lieu de s'effacer devant le réel, tout est réuni pour du médiocre.

Donc ne pas avoir peur de confronter les faits dans leur brutalité.

Ce qui suppose de *créer une culture où chacun a toutes les chances d'être entendu, où la vérité a toutes les chances d'être entendue.(il y a une grande différence entre la possibilité de s'exprimer dans un groupe, et celle d'être entendu)*

### **Ce qui suppose quatre principes de base :**

- Menez les choses *à partir de questions*, et non de réponses  
Alan Wurtzel (Circuit City) posait bien plus de questions à son conseil qu'il ne lui en posait... « on avait fini par m'appeler le procureur, car je ne laissais jamais passer une question sans l'avoir comprise...pourquoi ? pourquoi ? »...avoir l'humilité de se coltiner aux faits dont vous ne connaissez pas le pourquoi.
- engagez le débat, *argumenter, ouvrir un dialogue intense*, pas de coercition
- pratiquez des « autopsies », sans culpabiliser.

Philip Morris acquiert Seven Up en 1978 et revend à perte huit ans plus tard...un désastre...un débat est ouvert, les responsables assument clairement leurs responsabilités...il en sort cinq pages d'une analyse clinique sur la faute, ses implications, ses enseignements.

- mettez en place des « *drapeaux rouges* » qui permettront à une info de ne pas passer inaperçue.

Bruce Woolpert de la société Granite rock avait mis au point le système suivant dit « short pay » ; il donnait plein pouvoir au client, sur sa facture, en fonction de la satisfaction retirée du produit ou du service, de régler tout ou partie de cette facture, il n'avait pas besoin de retourner le produit, ou d'appeler préalablement Granite rock pour l'aviser...son argumentation : « vous ne pouvez pas faire autrement que de regarder de très près pourquoi le client n'est pas satisfait ; c'est un système d'alerte avancée qui nous permet de nous ajuster avant de perdre le client ».

- Les entreprises excellentes ont eu à affronter autant d'adversités que les *entreprises comparatives*, mais elles y ont répondu différemment, en faisant face aux difficultés, ce qui leur a permis de sortir de l'adversité renforcées.

Un aspect psychologique clé pour passer de Bonne à excellente est le « paradoxe de Stock Dale » : gardez la foi absolue et la détermination que vous finirez par gagner, quelque soient les difficultés, et *en même temps* faites face aux réalités aussi dures qu'elles soient.

L'Amiral Jim Stockdale a été l'officier le plus gradé fait prisonnier par les communistes vietnamiens au « Hanoi Hilton », huit années d'emprisonnement entre 1965 et 1973, plus de vingt fois torturé...il avait institué des règles pour aider chacun à faire face à la torture, mais aussi un système de communication secret entre prisonniers isolés...son secret ? « je n'ai jamais douté de la fin de l'histoire »...à la question de savoir ce qu'il avait redouté le plus, il répond : « les optimistes »...pourquoi ? « les uns disaient, c'est sûr, on va sortir de là pour Noël...Noël arrivait et on était toujours là...d'autres reprenaient : cette fois , c'est pour Pâques, et ainsi de suite » et il ajoute « vous ne devez jamais confondre la certitude que vous en sortirez et la discipline qui consiste à faire face aux réalités, aussi rudes soient elles ».

Le leadership ne commence pas uniquement par la vision, il suppose d'amener chacun à regarder la situation en face et à agir sur ses implications.

*Passer du temps et de l'énergie à motiver les gens est peine perdue...si vous avez les bonnes personnes, elles seront auto-motivées ; l'important est alors de ne pas les démotiver (notamment en ignorant les faits aussi rudes soient ils).*

## LE « CONCEPT DU HERISSON »

(la simplicité à l'intérieur des trois cercles)

Etes-vous un hérisson ou un renard ?

Dans son célèbre essai « Le Hérisson et le Renard », Isaiah Berlin divisait le monde entre ces deux animaux selon une parabole grecque : « Si le renard sait beaucoup de choses, le hérisson n'en sait qu'une, mais importante » Le renard est une créature astucieuse capable d'imaginer une myriade de stratégies complexes pour attaquer furtivement le hérisson. Il tourne autour du terrier jour et nuit, attendant le bon moment pour bondir, il a tout du vainqueur. Le hérisson emprunte son itinéraire droit vers le renard. « ha ! ha ! je t'ai eu ! pense le renard » le hérisson se met en boule et soupire « encore ! il n'apprendra donc jamais ? »

Ceux qui ont construit des entreprises excellentes étaient à un degré ou un autre des « hérissons », créatures simples qui connaissent un repère fort, et qui s'y accrochent ; ils utilisaient leur nature de hérisson pour appliquer à leur entreprise le concept du même nom ; alors que ceux qui ont dirigé les *entreprises comparatives* étaient plutôt des renards, qui savent beaucoup de choses, mais qui sont dispersés et inconsistants.

Exemple de Walgreens : un concept archi simple, personne ne doit marcher au delà d'un « bloc » pour trouver un magasin Walgreens(pharmacies) ; d'où d'excellentes implantations de pharmacies avec un profit élevé par client.

La différence stratégique essentielle entre entreprises excellentes et *entreprises comparatives* :

- les entreprises excellentes ont fondé leur stratégie à partir d'une **compréhension approfondie** de trois dimensions clés, que nous avons appelées « les trois cercles ».
- les entreprises excellentes ont traduit cette compréhension sous forme d'un concept très simple qui a guidé tous leurs efforts- d'où son nom- « le concept hérisson », à l'intersection des trois cercles.

Ces « cercles » traitent des points suivants :

- **en quoi puis-je être le meilleur ?**  
et inversement, en quoi vous ne pouvez pas être le meilleur ; cela va plus loin que le fait d'avoir un cœur de métier.  
Pour un projet personnel, cela donnerait « je sens que je suis né pour faire cela »
- **qu'est ce qui « tire » votre moteur économique ?**  
comment générer cash flow et profit solides et soutenus...ce qui se traduit par un ratio simple : profit par...  
Pour un projet personnel, cela donnerait « je rêve ! je suis payé pour faire cela ? »
- **qu'est ce qui nous passionne ?**  
les entreprises excellentes se sont focalisées sur les activités pour lesquelles ils avaient une passion ; l'idée n'est pas tant de stimuler de la passion, mais de découvrir ce qui vous passionne.  
Pour un projet personnel, cela donnerait « je n'attends qu'une chose, retrouver mon boulot, je crois vraiment en ce que je fais ! »

Il faut que ces trois cercles soient **simultanément présents** pour que le concept fonctionne.

Le point crucial de ce chapitre : ce concept n'est pas un challenge pour être le meilleur, une stratégie pour être le meilleur, une intention d'être le meilleur, un plan pour être le meilleur... C'est **comprendre** en quoi vous pouvez être le meilleur...cette distinction est absolument cruciale.



La comparaison entre les cas d'Abbott et Upjohn éclaire la différence entre un « cœur de métier » et le « concept hérisson »... supposez que vous connaissiez ce qui fait votre cœur de métier, vous le pratiquez depuis des années ou des décades... cela n'implique pas nécessairement que vous serez le meilleur au monde avec ce produit ou service... et si vous ne pouvez pas être le meilleur au monde, ce cœur de métier ne peut servir de base à votre « concept hérisson ».

Les *entreprises comparatives* ont « collé » au business dans lequel elles étaient bonnes, en sachant qu'elles ne pouvaient pas être les meilleures dans ce business.

Les entreprises excellentes ont compris ceci : en faisant ce en quoi vous êtes bon, vous serez seulement une bonne entreprise ; si vous vous focalisez uniquement sur ce que vous pouvez faire *mieux que n'importe quelle autre* entreprise, vous prenez le chemin d'une entreprise excellente.

Notre étude a montré clairement qu'une entreprise n'a pas besoin d'être dans un secteur vedette pour devenir une entreprise excellente : chaque entreprise excellente a construit un moteur économique fabuleux, indépendamment du secteur.

Elles ont réussi parce qu'elles avaient une perception aiguë de leurs fondamentaux économiques, et notamment la capacité à détecter *un indicateur économique clé* (profit par x..., cash flow par y), dont l'impact à lui seul était très fort, et sur lequel elles pouvaient agir.

Exemple : Walgreens est passée du profit par magasin au profit par visite client : en augmentant ce dernier, elle a pu assurer une présence forte sur le terrain ; Wells Fargo est passée du profit par prêt, ou profit par dépôt, au profit par employé ; Nucor a adopté le profit par tonne d'acier finie

Ce ratio peut être très subtil, parfois peu évident ; l'important est de le chercher, pour approfondir la compréhension de votre modèle économique.

Les entreprises excellentes ne tiennent pas le langage suivant : « bon ! les gars ! soyons passionnés par ce que nous faisons ! », mais plutôt « nous ne ferons que ce qui nous passionne ! »

Les patrons de Kimberley Clark sont passés aux produits papier de grande consommation parce qu'ils étaient passionnés par cette idée « les produits papier traditionnels, d'accord, mais il y a un charme de la couche culotte ! ! » de même Gillette n'était pas excitée par le rasoir jetable bon marché.

*La mise au point du « concept hérisson » passe par une phase de tâtonnements dans le brouillard, duquel on émerge un jour en comprenant ... à la différence des entreprises comparatives* pour qui tout est apparemment simple et clair ! il est vrai qu'elles ne se sont jamais posé les bonnes questions, autour des « trois cercles », et qu'elles ont davantage tendance à établir leurs objectifs « à l'instinct » plutôt qu'après un véritable effort de compréhension... les deux tiers d'entre elles ne juraient que par la croissance (« la taille veut dire succès »).

La croissance n'a rien à voir avec le « concept hérisson », mais si vous partez du « concept hérisson », et que vos décisions sont prises en conséquence, vous créez une telle dynamique que votre problème sera moins de grossir que de maîtriser votre croissance !

A noter qu'il a fallu en moyenne quatre années aux entreprises excellentes pour clarifier leur « concept hérisson », c'est un processus long, itératif, progressif.

Pour aider à mettre au point ce concept, on peut mettre en place un Conseil, organisation informelle, composé des bonnes personnes (de 5 à 12), chacune ayant une profonde connaissance d'un aspect de l'entreprise et de son environnement, qui vont dialoguer et débattre à partir des « trois cercles » ; il se réunit une fois par semaine, on ne cherche pas le consensus ( qui n'a rien à voir avec les décisions intelligentes).

## UNE CULTURE DE LA DISCIPLINE

Le succès entrepreneurial est alimenté par la créativité, l'imagination, les déplacements osés vers des eaux inhabituelles, et le zèle visionnaire...mais le jour où l'entreprise a grossi, victime de son succès, on fait appel à des managers qui règnent sur cette pagaïe, mettent de l'ordre dans ce chaos, mais tuent en même temps l'esprit d'entreprise.

Georges Rathmann, qui a fondé Amgen, avait compris que la raison d'être de la bureaucratie était de compenser l'incompétence et l'absence de discipline...beaucoup d'entreprise construisent leurs règles de fonctionnement pour gérer le petit pourcentage de personnes qui ne sont pas à leur place dans le bus, lesquelles découragent les bonnes personnes, ce qui augmente la proportion de personnes non adaptées, etc..

Le système Abbott combinait :

- le fait que chaque manager avait la liberté de choisir le meilleur chemin pour parvenir ses objectifs
- mais était responsable de son retour sur investissement, avec la même rigueur que celle d'un entrepreneur.

*Une liberté mais à l'intérieur d'un cadre, grâce à une culture de discipline.*

Conclusion :

- construisez une culture de liberté et de responsabilité, à l'intérieur d'un cadre
- mettez y des personnes capables d'autodiscipline, prêtes à aller aussi loin que possible pour remplir leur responsabilité
- ne confondez pas discipline et tyrannie
- adhérez constamment au « concept hérisson », en vous focalisant sur l'intersection des « trois cercles » ; créez une liste de choses qu'il faut arrêter de faire.
- Les entreprises excellentes ont mis sur pied un système avec des contraintes, mais elles ont aussi donné liberté et responsabilités à l'intérieur du cadre ; elles ont fait appel à des personnes auto-disciplinées qui n'avaient pas besoin d'être managées, qui géraient le système et non les personnes.

***Cette question est centrale dans ce livre : comment créer une culture de discipline ?***

Cela commence par des gens disciplinés, des gens auto-disciplinés dans le bus, à la première place ; puis on a ensuite une manière de penser disciplinée : se confronter aux réalités, et garder la certitude que vous pouvez et deviendrez excellente, maintenir l'effort pour comprendre jusqu'à ce que vous découvriez votre « concept hérisson ».

Enfin, il y a une action disciplinée.

Il est clair que la discipline en soi ne produit pas de résultats excellents : on pourrait lister les entreprises qui, dans l'histoire, ont fait preuve d'une discipline parfaite et qui ont été droit au désastre...il faut d'abord avoir des gens auto-disciplinés qui s'engagent dans une réflexion très rigoureuse, puis dans une action disciplinée à l'intérieur d'un cadre consistant, autour d'un « concept hérisson ».

Tout le monde aimerait être le meilleur, mais beaucoup d'organisations n'ont pas cette discipline pour faire émerger, sans considération d'ego, sur quoi elles peuvent être les meilleures, ni cette détermination à faire ensuite ce qu'il faut pour y parvenir.

C'est le cas de Wells Fargo...son PDG, Carl Reichardt, était arrivé à la conclusion « qu'il y avait beaucoup de gaspillages dans la banque »...il a décidé de geler les salaires des patrons pendant deux ans, de fermer les salles à manger des directeurs, de supprimer l'ascenseur qui leur était réservé, de vendre les avions de la banque, et même les plantes vertes des bureaux directoriaux, supprimé les arbres de Noël pour la direction...

Alors que les entreprises excellentes avaient des leaders de niveau 5 qui bâtissaient une culture de la discipline dans la durée, les *entreprises comparatives* apparaissaient comme menées par des leaders de niveau 4, qui s'efforçaient personnellement de discipliner l'entreprise par force...le jour de leur départ, les choses s'effondrent rapidement.

Les entreprises excellentes, au meilleur de leur forme, suivent un « mantra » simple : « nous écartons tout ce qui ne « colle » pas avec notre « concept hérisson » : pas d'acquisitions, d'alliance ou de coopérations avec des entreprises sans rapport avec notre concept ».

Cela demande de la discipline de dire « non merci » à de grosses opportunités qui se présentent.

Le concept central de Nucor (acier), c'est l'idée d'aligner les intérêts des travailleurs avec ceux du management et des actionnaires, à travers un système de mérite assez égalitaire.

Son patron, Ken Iverson : « l'inégalité est une réalité qui traverse toutes les organisations de travail, je parle d'inégalité hiérarchique qui légitime et institutionnalise le principe du « nous » par opposition à « eux »...les gens du top management s'accordent privilèges sur privilèges, jetés à la face des hommes et des femmes qui font le vrai travail, et on s'étonne ensuite que les employés soient indifférents aux invocations des patrons à réduire les coûts ». Les dirigeants ne recevaient pas plus de bénéfices que les ouvriers de base...et lorsqu'il y avait des difficultés, la paie des ouvriers baissait de 25 %, celle des dirigeants de 60%, et celle du patron de 75%.

Dans un processus de transformation de Bonne à excellente, le budget est une discipline qui devrait décider des secteurs où « mettre le paquet » par rapport aux autres, et non de répartir l'effort budgétaire sur les activités...repérer quelles activités relèvent du « concept hérisson » et doivent à ce titre être pleinement dopées, et se débarrasser des autres.

## **LA TECHNOLOGIE, FACTEUR D'ACCELERATION ?**

La « bulle » internet a semblé faire vaciller tout ce que nous venons de dire : pourquoi passer par toutes ces étapes rudes qui vont de l'élaboration à la percée, lorsqu'il suffisait de proclamer une nouvelle ère, celle des nouvelles technologies et de la « nouvelle économie » ?

Au milieu de cette frénésie, beaucoup pensaient par exemple: « Walgreens est une trop vieille entreprise pour le monde d'internet, ils seront vite dépassés ! »...

La réponse des dirigeants de Walgreens a été de faire une pause pour réfléchir, et voir comment internet pouvait être utilisé dans leur modèle... « faisons tranquillement ce que nous avons à faire, et il apparaîtra vite qu'ils « ont tiré la queue du mauvais chien ! »...un peu plus tard, ils ouvraient un site internet bien pensé, facile à utiliser, pendant que les start-up de l'internet tombaient les unes après les autres.

En quoi les entreprises excellentes pensent différemment à propos de technologie ?

*Lorsqu'elle est utilisée à propos, la technologie devient un accélérateur du processus, mais elle ne le crée pas.*

Les entreprises excellentes n'ont jamais réalisé leur percée avec une technologie pionnière, pour une simple raison : vous ne pouvez pas faire un bon usage de la technologie tant que vous ne savez pas si elle est opportune ; les technologies opportunes sont celles -et seulement celles- qui sont en accord avec les trois cercles du « concept hérisson ».

Nous avons été très surpris de réaliser que 80 % des patrons d'entreprises excellentes interviewés n'ont même pas mentionné la technologie parmi les cinq premiers facteurs déclencheurs de leur transformation ; et dans les cas où la technologie était citée, elle

intervenait en moyenne en quatrième place, deux seulement sur les 84 interviewés la plaçant au premier rang !

Notre étude a montré que les changements technologiques ne jouent pas de rôle majeur dans le déclin d'une entreprise excellente ; la technologie est importante, mais elle n'est pas en soi la cause première du passage de Bonnes à excellentes ou du déclin.

Wayne Sanders chez Kimberley Clark : « nous ne sommes jamais satisfaits ; nous pouvons nous réjouir, mais nous restons toujours insatisfaits ! » . Ceux qui bâtissent des entreprises excellentes ne sont pas motivés par la crainte.

## LE VOLANT ET LA SPIRALE DE L'ECHEC

Imaginez un immense disque de métal (dix mètres de diamètre, 50 cm d'épaisseur, d'un poids de plusieurs tonnes), et que votre tâche soit de faire tourner cette roue aussi vite et longtemps que possible...vous allez au départ déployer une énorme énergie à faire avancer la roue de un centimètre, puis après deux ou trois heures d'effort, la roue aura tourné d'un tour complet...vous continuez votre effort, la roue avance un peu plus facilement, elle fait son deuxième tour, et ainsi de suite...après 40 ou 50 tours, la vitesse acquise fait que tout d'un coup, vous n'avez plus à dépenser autant d'énergie, l'énergie accumulée travaille pour vous.

Si on vous demande quelle a été l'impulsion décisive qui a abouti à ce résultat, vous serez bien en peine de répondre ; *c'est l'ensemble des impulsions qui ont permis ce résultat.*

C'est par un processus cumulatif que les entreprises excellentes sont devenues ce qu'elles étaient, étape par étape, décision par décision.

Ken Iverson a démarré en 1965 la « roue » pour Nucor ; pendant dix ans, personne n'a prêté la moindre attention à lui ; en 1975, Nucor avait construit sa troisième mini aciérie, installé sa culture de la productivité, et engrangé ses premiers profits ; un premier article est publié en 1978 dans Business Week, puis en 1981 dans Fortune...de l'extérieur, la percée apparaissait soudaine, mais de l'intérieur, il s'agissait en fait d'un processus de développement organique .Les entreprises excellentes n'ont pas de mots pour définir ce processus, certains disant même qu'ils n'étaient même pas conscients que le processus était en cours, avant d'en voir les premiers résultats.

Il faut savoir que les entreprises excellentes étaient soumises aux mêmes pressions de Wall Street que les *entreprises comparatives*, mais elles avaient la patience et la discipline de suivre le modèle de la roue.

Abbott avait d'ailleurs trouvé un moyen élégant appelé les « blue plans » : on annonçait aux analystes de Wall Street que les profits allaient augmenter de 15% (dans le même temps, l'objectif en interne était fixé à 25 ou 30% ), et on listait un certain nombre de projets préparés par l'entreprise, les « blue plans »...à la fin de l'année, Abbott choisissait un chiffre intermédiaire entre les 15% annoncés et le chiffre effectivement réalisé, ce qui comblait d'aise les analystes et dirigeait les investisseurs vers l'action Abbott.

Il est apparu clairement que les entreprises excellentes ont suscité un engagement incroyable et une adhésion de tous, ce qui permettait le changement.

Jim Herring, le leader de niveau 5 qui a initié la transformation de Kroger, nous a expliqué qu'il s'était abstenu de créer de la motivation ; son équipe a continué à « pousser la roue », en laissant les faits et les résultats parler d'eux mêmes, « les gens ont pris confiance à partir des résultats et non sur les discours » ; il avait compris que la seule manière de faire adhérer le personnel à la nouvelle vision était de « tourner la roue », et de produire des résultats. Il suffit alors de leur dire « si nous poursuivons ainsi, voyez jusqu'où nous pouvons aller ! », et la plus grande partie des salariés retrousses ses manches et se met à « pousser la roue ».

Nous avons trouvé chez les *entreprises comparatives* un modèle de fonctionnement très différent : on lance un nouveau programme, on cherche à motiver les troupes, et bien souvent les résultats ne sont pas à la hauteur...on pousse la roue dans une direction, puis on stoppe, on change d'orientation, et on relance...il se crée une sorte de spirale de l'échec.

Autre point de différence : la politique des fusions-acquisitions

Pourquoi les entreprises excellentes ont-elles un taux de succès avec leurs acquisitions(et surtout les grosses acquisitions) bien supérieur à celui des *entreprises comparatives* ? la réponse est que ces grosses opérations ont eu lieu après le développement du « concept hérisson », et après que la « roue » ait pris une énergie suffisante ; les entreprises excellentes ont utilisé les rachats d'entreprises comme occasion d'accélérer leur énergie, et non pas pour la créer ; alors que les *entreprises comparatives* en faisaient une occasion de provoquer la croissance, ce qui ne marche jamais.

Autre scénario de spirale d'échec : celui d'un leader qui arrive, et interrompt un processus de « roue » en cours pour réorienter dans une tout autre direction.

En conclusion, le mot qui vient à l'esprit quand on étudie les entreprises excellentes est celui de « consistance » ou de « cohérence ».

## **DES ENTREPRISES « EXCELLENTES » AUX ENTREPRISES « BATIES POUR DURER »**

L'ouvrage « bâties pour durer » cherchait à répondre à la question : « comment démarrer et bâtir une grande entreprise qui dure, à partir de rien ? »

Jerry Porras et moi avons retenu et étudié 18 grandes entreprises, nées depuis 1800 et devenues les entreprises « icônes » du 20<sup>ème</sup> siècle.

Notre question en commençant ce travail sur les entreprises excellentes, était de savoir si on se reliait à « Bâties pour durer », la réponse fut non...nous préférons faire cette étude sans nous référer à ce livre.

A la fin de ce travail, voici quelques rapprochements et conclusions que nous tirons :

1/ on voit que les leaders des entreprises bâties pour durer se sont comportés exactement comme l'auraient fait des leaders d'entreprises excellentes, sauf qu'ils partaient de plus bas, alors que les dirigeants sont partis d'entreprise déjà établies pour les transformer en entreprises excellentes.

2/ j'en arrive à la conclusion qu'une entreprise établie, à qui on applique les concepts d'entreprises excellentes produit des résultats remarquables et significatifs ; si on lui applique ensuite les concepts de « bâties pour durer »(en particulier le concept central : découvrir son « cœur de valeurs » et sa visée, alors l'entreprise devient une entreprise excellente.

Les thèmes de « good to great » fournissent la base du résultat de « bâties pour durer » : ils donnent les moyens de « pousser la roue », alors que « bâties pour durer » fournit les principes pour conserver au processus de la « roue » son énergie acquise.