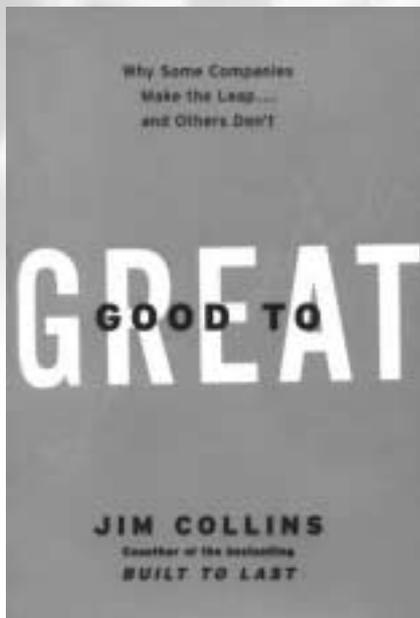


MANAGERIS

synthèse



GOOD TO GREAT

Jim Collins

Ancien professeur à Stanford University, Jim Collins se consacre désormais à la recherche en management. Il est l'un des co-auteurs du best-seller *Built to Last*.

Editions HarperBusiness, 2001, 300 pages.

Avec le commentaire de John Weeks, Assistant Professor of Organisational Behavior à l'INSEAD.

idées clés

Passer d'une performance moyenne à des résultats extraordinaires.

Les synthèses Manageris sont des œuvres originales. Elles sont le résultat d'une analyse critique de l'ouvrage, visant à faire ressortir les enseignements pratiques qui nous semblent les plus utiles et novateurs. Elles ne constituent en aucun cas un simple condensé de l'ouvrage, et ne peuvent à ce titre se substituer à la lecture de celui-ci.

En 1994, *Built to Last* identifiait les caractéristiques des entreprises qui avaient fait preuve de taux de croissance exceptionnels sur le long terme. Cette étude se heurtait à une limite : presque toutes les sociétés étudiées possédaient dès leur création les qualités qui allaient faire leur succès. Elles avaient notamment été créées par des leaders aux qualités remarquables, qui avaient su les doter d'une culture et de méthodes de management performantes. Fallait-il en conclure que seules des entreprises "génétiquement programmées" par des fondateurs géniaux pouvaient connaître des succès hors du commun ?

Good to Great apporte une réponse claire à cette question : une entreprise peut obtenir des résultats extraordinaires, même si rien ne la prédispose à cela. Jim Collins et son équipe de recherche ont étudié pendant 5 ans des entreprises qui ont su obtenir des sauts de performance spectaculaires. Cette analyse a permis d'identifier un certain nombre de traits communs à ces entreprises, parmi lesquels nous avons dégagé les caractéristiques suivantes :

- ▶ **Une équipe dirigeante extrêmement performante, animée par un leader atypique, aux antipodes des "capitaines d'entreprise" médiatiques.**
- ▶ **Une stratégie d'une simplicité surprenante, qui tranche avec la complexité des concepts stratégiques fréquemment évoqués.**
- ▶ **Une culture avant tout fondée sur la discipline.**

analyse de l'ouvrage

Good to Great présente les conclusions d'une étude dirigée par Jim Collins, dont l'objectif est de déterminer s'il est possible pour une entreprise aux performances historiquement moyennes d'évoluer vers des performances exceptionnelles. L'auteur a identifié 11 entreprises qui ont connu un tel succès (**figure A**). Opérant dans des secteurs traditionnels, voire en crise, ces entreprises n'ont pendant longtemps pas fait mieux que leurs concurrents. Pourtant, elles se sont mises un jour à connaître une croissance spectaculaire et durable : en moyenne sur 15 ans, leur valorisation boursière a progressé 5 fois plus que celle de leurs concurrents (**figure B**).

Comment expliquer de telles réussites, que rien ne laissait présager ? L'étude montre que ces sociétés partagent certains traits distinctifs (**figure C**) :

- un leader hors du commun, qui se distingue par sa modestie et par sa capacité à s'entourer ;
- une stratégie dont la simplicité tranche avec les stratégies sophistiquées de leurs concurrents ;
- un esprit de discipline et de persévérance omniprésent.

1 Une affaire d'hommes

A l'origine de ces succès, on trouve des leaders discrets mais déterminés et entourés d'équipes dirigeantes très performantes.

Le premier constat effectué par Jim Collins est que la transformation d'une entreprise moyenne en entreprise hors du commun est avant tout l'œuvre de dirigeants exceptionnels. Mais en quoi se distinguent ces équipes dirigeantes ?

► Un leader modeste

Qui connaît les noms de Colman Mockler, Alan Wurtzel ou Ken Iverson ? Ces dirigeants ont pourtant été à l'origine de quelques-unes des plus remarquables success-stories des 50 dernières années. Tous ont un point commun : une personnalité à première vue effacée, discrète, presque terne. Ayant souvent fait l'essentiel de leur carrière dans l'entreprise, ils n'ont rien des leaders charismatiques qui étalent leur ego dans la presse. Darwin Smith était un juriste timide, vêtu de vieux costumes démodés, ayant comme passe-temps favori la plomberie et

le bricolage. Nommé presque par hasard à la tête de Kimberly-Clark, il a néanmoins transformé ce fabricant de papier vieillissant en leader mondial des produits papetiers de grande consommation. Dans le même temps, son concurrent Scott Paper mettait à sa tête un dirigeant très médiatique, Al Dunlap. Deux ans plus tard, Scott Paper était racheté par un concurrent.

Un leader à la personnalité modeste permet à l'organisation de donner toute sa mesure, au contraire de leaders charismatiques qui "écrasent" souvent les équipes qui les entourent. Pour autant, modestie ne veut pas dire faiblesse. Les patrons qui ont conduit leurs entreprises vers des réussites exceptionnelles se distinguent notamment par deux caractéristiques :

• Une très forte ambition pour leur entreprise.

Ces dirigeants sont tous connus pour leur détermination implacable à faire de leur entreprise le leader de leur domaine. Leur souci de choisir le meilleur successeur pour les remplacer est révélateur. Très souvent, les leaders médiatiques sont tentés de retenir une personnalité plus terne, qui ne leur fera pas d'ombre. Les leaders des entreprises étudiées préfèrent donner toutes ses chances à leur société.

Cette ambition pour l'entreprise va parfois jusqu'au détriment de leurs intérêts personnels. C'est le cas de George Cain, arrivé à la tête d'Abbott par tradition familiale : fils d'un ancien PDG, membre de la famille propriétaire de l'entreprise, il était un pur produit du "système Abbott". Il a néanmoins pris la décision difficile à titre personnel de mettre fin au népotisme. Il a remplacé la plupart des cadres issus de sa famille par d'autres, recrutés pour leurs mérites.

• Une volonté inflexible.

Ces leaders se caractérisent par une volonté inébranlable de mettre en œuvre les décisions qu'ils croient nécessaires pour l'avenir de l'entreprise. Ils n'hésitent pas à surmonter les difficultés ou les réticences qu'elles peuvent générer.

Figure A

11 entreprises "moyennes" qui sont devenues "exceptionnelles"

Abbott	Produits pharmaceutiques
Circuit City	Distribution de biens d'équipement
Fannie Mae	Crédit immobilier
Gillette	Produits d'hygiène
Kimberly-Clark	Produits papetiers
Kroger	Grande distribution
Nucor	Sidérurgie
Philip Morris	Tabac et produits alimentaires
Pitney Bowes	Équipement bureautique
Walgreens	Grande distribution
Wells Fargo	Banque

Walgreens a été une entreprise de restauration pendant des dizaines d'années. En 1980, elle possédait plus de 500 restaurants, d'une rentabilité médiocre. Son PDG Charles Walgreens a alors annoncé à ses collaborateurs que l'avenir de l'entreprise était désormais dans la grande distribution. Il leur a donné cinq ans pour fermer tous les restaurants et développer des drugstores. Le choc a été énorme. Malgré les critiques, Walgreens n'a jamais changé de cap. Avec raison, puisque l'action Walgreens affiche une performance 15 fois supérieure à celle du marché sur 15 ans.

Mais un patron, aussi extraordinaire soit-il, ne peut conduire seul une entreprise au succès.

► Une équipe dirigeante de haut niveau

Dans les entreprises dirigées par un leader charismatique, on constate souvent que la plupart des dirigeants de l'état-major ne sont que de bons exécutants. Les phénomènes de cour remplacent l'esprit d'équipe ; la vision géniale du chef ne tolère aucune contestation. Malheureusement, le jour où le grand homme quitte son poste ou commet des erreurs, le système s'effondre.

Au contraire, Jim Collins constate que les équipes dirigeantes des entreprises étudiées ont réussi une délicate alchimie : elles rassemblent des individus de haut niveau et de forte personnalité, tout en maintenant une grande cohésion entre leurs membres. Elles sont le théâtre de débats souvent passionnés, mais savent rester remarquablement disciplinées pour mettre en œuvre les décisions prises. Comment sont-elles parvenues à ce résultat ?

• Construire son équipe avant de définir sa stratégie.

Constituer une équipe de direction performante doit être la toute première priorité d'un chef d'entreprise, avant même la définition de la stratégie. En commençant par mettre les bonnes personnes aux bons postes, un dirigeant fait coup double : d'une part il favorise la

Figure B

Performance boursière comparée de ces entreprises et de leurs concurrents

Retour cumulé pour 1 \$ investi en 1965

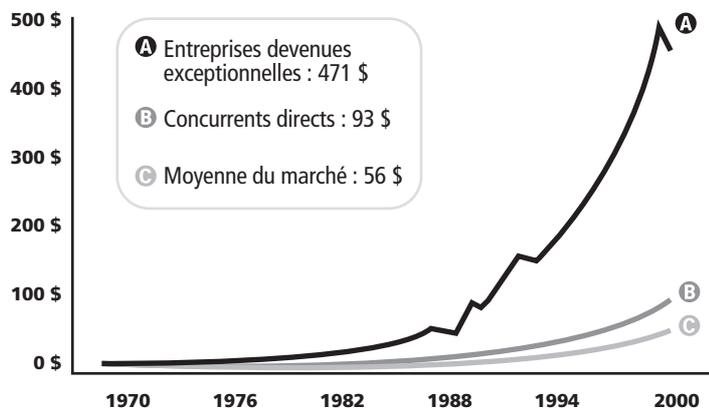


Figure C

Se méfier des idées reçues...

On entend souvent...

Pourtant...

"Un leader charismatique est un atout précieux pour la réussite d'une entreprise."

La plupart des dirigeants des entreprises étudiées avaient une personnalité discrète. Les entreprises dirigées par des leaders charismatiques connaissent souvent des difficultés après le départ de ce dernier.

"Mieux on rémunère un dirigeant, plus il sera motivé pour produire des résultats."

Les entreprises à succès ne paient pas plus leurs dirigeants que ne le font leurs concurrents.

"La réussite de l'entreprise repose essentiellement sur les qualités de visionnaire de son patron."

Les dirigeants ayant obtenu les meilleurs résultats n'avaient pas de vision personnelle très forte. Ils ont commencé par recruter les meilleurs collaborateurs et ont élaboré leur vision en travaillant avec eux.

"Pour être efficace, le changement doit faire l'objet d'une communication intense à l'intérieur de l'entreprise."

Les révolutions qu'ont connues les entreprises les plus performantes n'ont souvent fait l'objet d'aucune annonce. Elles ont résulté presque naturellement des actions et des décisions prises au jour le jour pendant des années par les dirigeants.

"Le monde d'aujourd'hui est complexe : la stratégie d'entreprise doit faire appel à des concepts de plus en plus pointus."

Les entreprises les plus performantes suivent des stratégies reposant sur un concept très simple. Leur réussite tient avant tout à la discipline avec laquelle elles mettent en œuvre ce principe.

qualité de la stratégie, en prenant en compte les avis de ses collaborateurs ; d'autre part il facilite la mise en œuvre de cette stratégie, chacun ayant été associé à son élaboration. L'exemple de David Maxwell, PDG

de Fannie Mae, l'illustre parfaitement. A son arrivée, l'entreprise perdait 1 million de dollars par jour. La pression pour agir était énorme. Mais Maxwell n'a pas cédé. Pendant plusieurs semaines, il a passé

l'essentiel de son temps à s'entretenir avec les principaux cadres et à recruter de nouveaux talents, leur exposant clairement les efforts considérables qu'il attendait d'eux. La moitié des managers a choisi de quitter l'entreprise. Mais la nouvelle équipe a été à l'origine de l'un des plus spectaculaires redressements de l'histoire de la finance américaine.

La qualité de recrutement est une priorité absolue des dirigeants étudiés. Ils y consacrent eux-mêmes un temps important. Alan Wurtzel, PDG de Circuit City, affirme y avoir dédié 80% de son temps au début de son mandat. De même, ces dirigeants n'hésitent pas à agir rapidement si les personnes recrutées ne sont pas adaptées à leur poste. Ils ne licencient pas plus que leurs concurrents, mais déplacent plus facilement leurs salariés pour trouver un poste qui leur convient. Ainsi, pendant les deux années qui ont suivi l'arrivée de Colman Mocker, 38 des 50 plus hauts cadres de Gillette ont changé de poste à l'intérieur de l'entreprise.

• **Affecter ses meilleurs hommes aux meilleures opportunités.**

La pratique la plus répandue consiste à placer ses meilleurs dirigeants à la tête des activités qui génèrent le plus de chiffre d'affaires. A contrario, les entreprises étudiées affectent leurs meilleurs éléments aux activités en devenir. Cela leur permet d'exploiter au mieux leur potentiel de développement. Au début des années 1960, Philip Morris tirait 99 % de ses bénéfices du marché américain. Joe Cullman, le PDG, a alors décidé de nommer directeur de l'international celui qui était considéré comme le n°2 du groupe – un geste que les observateurs ont interprété comme une mise au placard. Cette nomination a pourtant été un coup de génie : Marlboro est devenue la cigarette n°1 dans le monde, alors que le marché américain se réduisait comme une peau de chagrin.

• **Ne pas compter sur l'argent comme facteur de motivation.**

Les entreprises les plus performantes rémunèrent généralement leurs dirigeants selon les standards du marché, ni plus ni moins. Con-

trairement à une idée reçue, elles n'ont pas plus que les autres recours à des mécanismes d'intéressement financier, comme les stock options ou les primes de performance. Le secret de la réussite ne réside donc pas dans la politique de rémunération. En effet, les incitations financières ne peuvent compenser les lacunes d'une personne mal adaptée à son poste. La performance tient avant tout à la capacité de placer les bonnes personnes aux bons postes et à la dynamique de succès qui en résulte.

• **Encourager la confrontation des idées.**

Une fois rassemblés les meilleurs collaborateurs possibles, reste à créer une dynamique d'équipe. Pour cela, le dirigeant a un rôle clé. Il doit encourager le débat, en posant les bonnes questions plutôt qu'en apportant les bonnes réponses. Il doit aussi habituer ses collaborateurs à se conduire non en exécutants serviles, mais en dirigeants responsables. Peu après son arrivée à la tête de Nucor, Ken Iverson a organisé un grand nombre de réunions de direction, décrites ainsi par un de ses collaborateurs : "des foires d'empoigne... les gens se hurlaient dessus et en venaient presque aux mains... mais au final, la décision était prise". Sans toujours atteindre ces extrémités, toutes les décisions stratégiques qui allaient faire de Nucor le fabricant d'acier le plus rentable des Etats-

Unis ont été prises selon ce principe du débat interne. Cela a nécessité une réelle éducation des managers de l'entreprise par le leader.

Cette équipe dirigeante performante, réunie par un leader alliant humilité personnelle et ambition pour l'entreprise, peut ensuite mettre en place une stratégie pour l'entreprise.

2 Une stratégie simple et cohérente

Ces entreprises savent focaliser les efforts autour d'un concept stratégique simple.

La stratégie d'entreprise est présentée aujourd'hui comme un art particulièrement délicat. La complexité de l'environnement, une concurrence exacerbée et des innovations technologiques permanentes justifieraient le recours à des modèles compliqués ou aux dernières techniques à la mode.

Paradoxalement, la stratégie suivie par les entreprises étudiées découle toujours d'un concept d'une simplicité désarmante (**figure D**). Leur succès réside dans leur capacité à en exploiter à fond toutes les potentialités. Ainsi, interrogé sur sa stratégie, Charles Walgreens a répondu simplement : "Nous avons

Figure D

Des exemples de "concepts-hérissos"

Gillette	Bâtir des marques mondiales en concevant les produits d'hygiène quotidienne à la technologie la plus avancée.
Nucor	Réduire le coût de l'acier produit en associant une culture d'entreprise tournée vers la performance à une technologie de pointe : les mini-acières.
Abbott	Proposer des produits qui permettent de réduire les dépenses de santé (médicaments, produits diététiques, matériel hospitalier, etc.).
Walgreens	Créer les drugstores les plus pratiques du monde.
Wells Fargo	Devenir la banque commerciale la plus rentable de l'Ouest américain.
Fanny Mae	Devenir le leader des crédits immobiliers en développant une compétence unique d'évaluation des risques.

décidé de créer les drugstores les plus pratiques du monde. Une fois ce principe admis, tout le reste n'a été que de la mise en œuvre".

Jim Collins nomme ce concept stratégique fondamental "Hedgehog Concept" (concept-hérisson), en référence à une ancienne fable grecque qui oppose le renard au hérisson. Le rusé renard n'est jamais à cours d'idées nouvelles pour attaquer sa proie. Le hérisson, au contraire, n'a qu'une idée : se mettre en boule quand il est attaqué. Et à ce jeu, le hérisson gagne toujours ! Les entreprises les plus performantes ont un comportement analogue : face à un monde très complexe, elles ramènent toutes les décisions à un concept très simple. Ce qui leur permet de suivre un cap et d'exploiter toutes les potentialités.

Encore faut-il que le "concept-hérisson" de l'entreprise soit parfaitement choisi. Il doit en effet satisfaire trois conditions (figure E) :

- **Refléter ce que l'entreprise peut faire mieux que n'importe qui d'autre.**

L'équipe dirigeante doit pour cela analyser les compétences clés, la position concurrentielle et le potentiel de développement de l'entreprise. Elle doit en particulier veiller à bien faire la différence entre les domaines où l'entreprise peut obtenir des performances acceptables et ceux sur lesquels elle peut

réellement être la meilleure. Ainsi, Wells Fargo a pris conscience au début des années 1980 qu'elle n'avait ni la taille ni les compétences pour devenir une des meilleures banques à l'échelle mondiale. Mais elle pouvait devenir la banque commerciale la plus rentable dans l'Ouest américain. Elle a donc revendu donc toutes ses activités internationales pour focaliser ses ressources sur cet unique objectif. Elle a obtenu des résultats remarquables.

- **Refléter ce qui génère la rentabilité de l'entreprise.**

Le "concept-hérisson" doit être choisi de façon à clairement montrer ce qui va permettre de gagner de l'argent. Il doit guider les efforts de chacun pour augmenter la rentabilité. La plupart des entreprises étudiées suivent d'ailleurs leurs progrès par un unique indicateur, choisi pour sa capacité à refléter le concept stratégique de base. Ainsi, Walgreens cherche à proposer au client les drugstores les plus pratiques. Elle espère ainsi pousser le client à dépenser plus à chaque visite. Elle a donc remplacé son ancien indicateur, le profit moyen par magasin, par un autre, mieux adapté à son objectif stratégique : le profit généré par chaque visite de client.

- **Refléter les aspirations profondes des collaborateurs.**

Le concept stratégique doit être porteur d'un projet qui passionne tous les salariés. Cet enthousiasme

ne se décrète pas : le dirigeant doit identifier ce qui peut passionner les employés de l'entreprise et leur proposer un projet en conséquence, et non les prier de partager une "passion" issue de sa seule vision. Le désir sincère des employés de Fannie Mae d'aider un grand nombre d'Américains à acquérir leur logement, ou l'envie des collaborateurs de Gillette de transformer de simples rasoirs en outils de haute technologie, sont pour beaucoup dans la réussite incontestable des stratégies déployées par ces sociétés.

3 Une culture de discipline

Un fort esprit de discipline et de persévérance est indispensable pour traduire la stratégie en croissance durable.

Définir un concept stratégique performant est insuffisant si l'entreprise est incapable d'accompagner la croissance. Trop souvent, l'esprit d'équipe des débuts a du mal à survivre à la hausse des effectifs. Les règles bureaucratiques se substituent à l'initiative. La lourdeur typique des grandes organisations freine la réactivité. Pour éviter cet écueil, les entreprises les plus performantes ont remplacé le carcan des règles bureaucratiques par un esprit de discipline omniprésent.

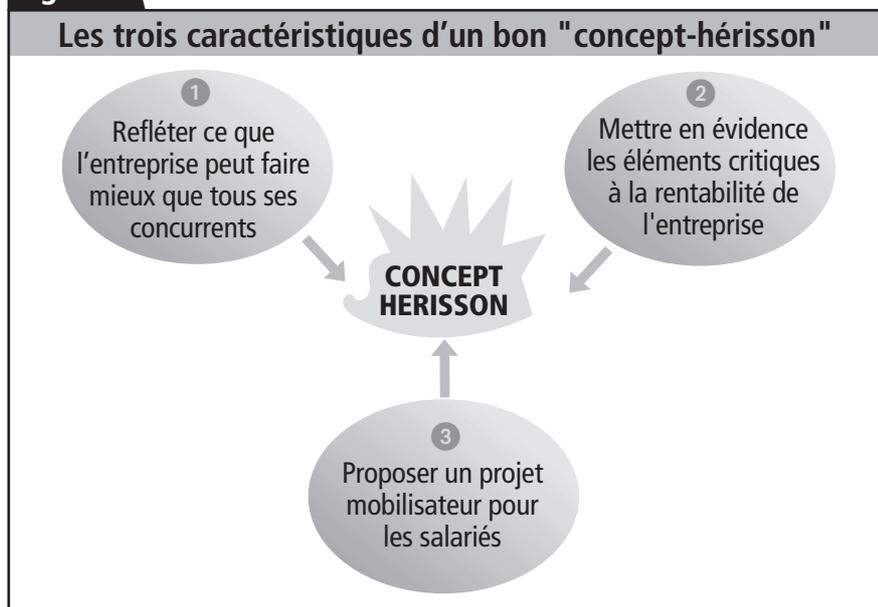
► Appliquer obstinément sa stratégie

Une fois le concept stratégique "hérisson" clairement défini, le secret de la réussite réside dans la constance et la discipline avec laquelle ce concept est décliné. Cette approche demande de faire des choix parfois douloureux. Il faut en particulier se prémunir de trois risques :

- **Résister à la tentation de chercher d'autres sources de croissance.**

Le "concept-hérisson" doit guider les décisions dans tous les domaines qui ont un impact sur le développe-

Figure E



ment de l'entreprise : stratégie commerciale, organisation, acquisitions, développement de nouvelles technologies, etc. Quitte à renoncer à des opportunités prometteuses, mais non stratégiques pour l'entreprise. Ainsi, Walgreens a mis en œuvre son concept des drugstores les plus pratiques de façon quasi obsessionnelle. L'entreprise a choisi systématiquement les emplacements les plus faciles d'accès, même au prix de coûteux déménagements. Elle n'a retenu que les projets de développements qui facilitaient la vie de leur client : elle a créé des pharmacies "drive-through" et proposé le développement de photos en une heure, mais a refusé de se lancer dans la location de cassettes vidéo, service qui ne permettait pas de se démarquer par le confort apporté aux clients. De même, quand elle a lancé son site Internet, elle l'a positionné comme un service en support à ses magasins, et non un substitut.

• Éviter la demi-mesure.

Les meilleures entreprises savent allouer toutes leurs ressources aux projets les plus prometteurs – et se font une règle d'abandonner complètement les autres. Kroger avait identifié dans les années 1970 que l'avenir appartenait aux supermarchés : pendant 15 ans, l'entreprise a consacré toutes ses ressources à la transformation de ses épiceries de quartier en grandes surfaces. Son concurrent A&P a également testé le concept du supermarché, mais n'a pas osé opérer une telle remise en cause : il a commencé par baisser ses prix, pensant freiner la fuite des clients. Puis, devant l'échec, il a lancé un plan de réduction des coûts. C'est seulement après ce deuxième échec qu'A&P a commencé à reconverter ses boutiques. Entre temps, son action a connu une performance 200 fois inférieure à celle de Kroger !

• Supprimer les tâches non stratégiques.

Il est tout aussi important de définir ce que l'entreprise ne fait pas que ce qu'elle fait. Cela évite de diluer les ressources dans des travaux accessoires. Darwin Smith, PDG de Kimberly-Clark, considérait par exemple que le rite annuel des prévisions de résultat, imposé par les analystes de Wall Street, empêchait

Figure F

Garder le contact avec la réalité

- ▶ **S'organiser pour faire remonter l'information.** Collecter des informations pertinentes et les transmettre rapidement aux dirigeants de l'entreprise est très important. Cela doit faire l'objet de processus efficaces.
- ▶ **Être à l'écoute de ses collaborateurs.** Leur poser des questions en permanence. Ne pas imposer d'emblée ses conceptions sans avoir vérifié leur pertinence.
- ▶ **Décourager les phénomènes de cour.** Chacun doit plus se préoccuper du bien de l'entreprise que de l'opinion de son supérieur.
- ▶ **Analyser les échecs.** L'entreprise ne doit pas commettre deux fois les mêmes erreurs d'appréciation.

ses employés de se consacrer à des tâches plus utiles, et nuisait finalement à la rentabilité de la société. Il y a mis fin unilatéralement. Il s'est attaqué de même à toutes les tâches qu'il jugeait superflues.

▶ S'obliger à voir la réalité en face

Perdre le contact avec la réalité est un des plus grands dangers qui guettent les dirigeants. Les entreprises les plus performantes ont la discipline d'affronter la réalité (figure F). Comment évitent-elles le piège du contentement de soi ?

• Être à la recherche des mauvaises nouvelles.

Il faut se méfier de la tendance de l'entourage d'un dirigeant à lui dissimuler les mauvaises nouvelles, particulièrement marquée lorsque celui-ci a une forte personnalité. Churchill était conscient des risques associés à réputation d'homme de fer : aux heures les plus noires de la guerre, il avait créé un service autonome, le Statistical Office. Déconnecté de tout l'appareil d'État, son unique but était d'informer le Premier Ministre sur les faits les plus récents, aussi désastreux soient-ils. Une façon de se protéger des illusions trompeuses.

• Encourager l'expression des critiques.

Il est souvent perçu comme risqué de contredire un dirigeant. Dans ce cas, une simple erreur peut prendre des proportions désastreuses. Pour éviter ce risque, les entreprises étudiées ont mis en place des mécanismes favorisant

l'expression des critiques. Par exemple, il est de tradition chez Pitney Bowes d'organiser des forums où l'ensemble des salariés peuvent signaler aux dirigeants, parfois en termes brutaux, les dangers et les dysfonctionnements qu'ils constatent chaque jour. Ces critiques sont parfaitement acceptées, dans la mesure où elles aident l'entreprise à garder le contact avec la réalité.

• Lever le tabou sur les échecs.

Toutes les entreprises font des erreurs. Mais les plus performantes savent en tirer les leçons sans jeter l'opprobre sur quiconque – là où les autres les occultent après avoir sanctionné les "coupables". Après huit ans d'efforts, le rachat de Seven-Up par Philip Morris s'est révélé un échec. Joe Cullman, le PDG, a avoué s'être trompé. Il n'a blâmé aucun de ses collaborateurs, mais a exigé que les causes de l'échec soient comprises. Les cadres de Philip Morris ont consacré de très nombreuses réunions à "l'autopsie" du rachat. Cela leur a permis de ne pas renouveler leurs erreurs au cours des opérations ultérieures.

▶ Encadrer l'autonomie par des règles strictes

Une culture de discipline permet de concilier rigueur et esprit d'entreprise. Dans les organisations qui ont réussi à se doter de cette culture, l'initiative des employés n'est pas bridée, mais encadrée et canalisée. Les employés savent ce qui est attendu d'eux, les barrières qu'ils ne peuvent pas franchir et ce dont ils sont responsables. Ils savent aussi

qu'à l'intérieur de ces limites, ils disposent d'une grande marge de liberté pour prendre des initiatives. Leur situation est similaire à celle d'un pilote de ligne, tenu de respecter de nombreuses procédures lors de toutes les phases du vol, mais à qui il revient de prendre les décisions les plus importantes, par exemple sur l'opportunité d'un décollage ou d'un atterrissage. Les managers d'Abbott, par exemple, sont tous personnellement responsables d'objectifs chiffrés, auxquels ils ne peuvent rien changer quoi qu'il arrive. En revanche, à l'intérieur de ce cadre, ils ont la plus grande liberté

pour adopter la stratégie qui leur semble la plus appropriée. Cette politique permet à Abbott de favoriser une forte créativité de ses équipes – 65% des profits viennent de produits lancés depuis moins de 4 ans – tout en maintenant une forte rigueur de management. Elle affiche par exemple les coûts administratifs les plus bas du secteur.



L'observation des entreprises qui ont réussi la prouesse de passer d'une performance moyenne à des résultats extraordinaires dans

la durée est riche d'enseignements. Elle remet notamment en question beaucoup des clichés associés aux entreprises exceptionnelles, que l'on associe volontiers à des leaders visionnaires et médiatiques, ou à des stratégies sophistiquées. En fait, la clé semble être la rigueur et la persévérance. Le succès de ces entreprises est en effet attribué à des leaders discrets mais déterminés, qui ont défini avec leur équipe dirigeante une stratégie simple, appliquée avec constance et discipline.

pour aller plus loin

Lire **GOOD TO GREAT**

Si vous souhaitez lire *Good to Great*, les conseils suivants vous permettront d'orienter votre lecture.

Comment certaines entreprises, après avoir pendant longtemps connu des résultats moyens, ont-elles réussi à effectuer un décollage spectaculaire et à afficher sur plus de 15 ans des performances remarquables ? Tel est le sujet d'une étude menée pendant cinq ans par une équipe de recherche animée par Jim Collins. Ce livre en présente les conclusions, abondamment illustrées d'exemples. Il est articulé autour de 7 chapitres fondamentaux, présentant chacun un "ingrédient" du succès des entreprises étudiées.

► Pour vous faire une **idée générale de la méthodologie** employée par l'auteur et son équipe, ainsi qu'un **résumé succinct des principales conclusions** de l'ouvrage, reportez-vous au chapitre 1. De nombreux compléments sur la méthodologie,

en particulier sur les critères de choix des 11 entreprises analysées et de leurs concurrents, peuvent être trouvés dans les **annexes**.

► Les **chapitres 2 et 3** sont consacrés à **l'équipe dirigeante**. Ils démontrent l'importance des qualités personnelles du leader, et soulignent la nécessité de constituer l'équipe de direction avant de définir une stratégie. Parmi les exemples les plus révélateurs, ceux de **Kimberly-Clark**, **Wells Fargo** et **Fannie Mae**.

► L'un des apports les plus intéressants est le **"Hedgehog Concept"** ("concept-hérisson"), qui fait du **chapitre 5** l'un des passages essentiels du livre. La présence de plusieurs tableaux résumant les "concepts-hérisson" des 11 entreprises de l'échantillon en permet une bonne compréhension. En début de chapitre, l'exemple de **Walgreens** est également très instructif.

► Autre notion essentielle du livre : **la discipline**. Elle fait surtout l'objet des **chapitres 4 et 6**, qui insistent sur la nécessité de ne pas perdre contact avec la réalité, de ne pas dévier de sa stratégie, de développer une culture de discipline. Les exemples de **Kroger** (chapitre 4) et d'**Abbott** (chapitre 6) sont certainement les plus parlants à ce sujet.

► Les **chapitres 7 et 8** nous ont paru moins essentiels. Consacrés aux **innovations technologiques** (chapitre 7) et aux dynamiques de changement (chapitre 8), leur lecture peut être envisagée comme un complément utile à la mise en œuvre des principes du livre.

► Si vous avez lu le précédent ouvrage de Jim Collins, *Built to Last*, le **chapitre 9**, consacré aux apports réciproques des deux livres, pourra vous intéresser. Dans le cas contraire, sa lecture ne vous apportera aucun enseignement supplémentaire.

Vous pouvez vous procurer l'ouvrage sur www.ManagementPlace.com

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél : 01 53 24 39 39 • Fax : 01 53 24 39 30 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baèrd
Rédactrice en chef : Chrystel Martin
Rédaction : Laurent Lenormand
Direction : Sabine de Virieu
Service commercial : Marcelina Labare
Solutions Intranet : Alexis Nicolas

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par Manageris, SA au capital de 43 584 € – RCS B 388 524 290.
Commission paritaire : 74245 – ISSN : 1243-3462
Maquette : Barbary&Courte
Impression : Promoprint. Copyright 2002.

Abonnement 1 an (11 numéros = 22 synthèses) : 670 € HT, soit 4 394,91 F HT (TVA : 2,1%)
Ventes au numéro (abonnés : -50%) : 128 € HT, soit 839,62 F HT (TVA : 2,1%)
Synthèses à l'unité (abonnés : -50%) : 64 € HT, soit 419,81 F HT (TVA : 2,1%)

commentaire critique de l'ouvrage

Par John Weeks, Assistant Professor of Organisational Behavior à l'INSEAD.

Le danger de se laisser distraire des pratiques fondamentales d'un bon management par des technologies séduisantes ou la pression des marchés financiers n'a jamais été aussi évident. Dans ce contexte, le message de **Good to Great** est bienvenu. Ce livre a été écrit par le co-auteur, avec Jerry Porras, du best-seller *Built to Last*. L'auteur souligne que ce dernier livre aurait pu être écrit avant le précédent ouvrage. En effet *Built to Last* avait expliqué brillamment ce qui distingue les entreprises les mieux gérées de leurs concurrents médiocres. Mais il n'avait pas montré comment ces entreprises étaient devenues si performantes. **Good to Great** comble ce manque.

Collins et son équipe ont étudié les 500 plus grosses entreprises américaines, pour identifier celles qui ont connu un spectaculaire saut de performance sur les 15 dernières années. Ils ont comparé ces entreprises à d'autres dans les mêmes secteurs, qui n'ont pas réussi à voir décoller leur croissance, ou n'ont pas su la maintenir dans la durée. Leurs conclusions contredisent les hypothèses faciles et les

idées à la mode que l'on trouve si souvent dans la presse professionnelle. Mais elles confirment les intuitions de nombreux managers.

En particulier, ils ont découvert que les leaders charismatiques, qui attirent l'attention sur leur personne, peuvent impressionner les analystes financiers, mais ne créent pas autant de valeur pour l'actionnaire que des dirigeants plus humbles et déterminés, dont l'ambition pour leur organisation dépasse l'ambition personnelle. Ils ont constaté qu'il n'y a pas de raccourci possible pour devenir exceptionnel : il faut 10 ans ou plus de préparation pour que le succès survienne. Et si la stratégie, la technologie ou l'acquisition peuvent accélérer le mouvement qui permet de passer de "bon" à "exceptionnel", elles ne peuvent pas le créer ex nihilo. Ils ont aussi trouvé que le rôle des leaders est de confier aux bonnes personnes de réelles responsabilités, et d'établir un juste équilibre de passion et de discipline. Enfin chacun doit travailler sur la base d'un concept simple aux trois caractéristiques clés : être quelque chose que l'entreprise peut faire mieux que quiconque, être considéré comme très important par chacun et permettre de gagner de l'argent.

Ce livre a le mérite de présenter de façon opérationnelle les idées

présentées. Il fournit de nombreux exemples détaillés qui permettent au lecteur de voir comment les mettre en pratique. Cependant, toutes les entreprises étudiées sont américaines. Les lecteurs européens devront se faire leur propre opinion sur les messages qui peuvent effectivement se transposer à leur propre cas. Collins est conscient de ce risque. Il démontre de façon convaincante que les conclusions de son ouvrage se rapprochent finalement plus de la conception européenne du management que des stéréotypes américains.

Le style est clair et facilite la compréhension des concepts. Mais l'auteur a un penchant excessif pour les expressions gadget, comme le "concept-hérisson". Je regrette aussi qu'il soit aussi défensif sur la méthodologie de recherche utilisée, et veuille faire parfois passer les résultats pour plus révélateurs qu'ils ne sont. Cela ne me paraît pas nécessaire : le travail de recherche est complet et rigoureux. Les conclusions de ce très intéressant ouvrage sont suffisamment convaincantes pour n'avoir besoin d'aucune exagération.

sources complémentaires

Pour compléter votre réflexion sur les thèmes abordés dans cet ouvrage, vous trouverez sur notre site www.ManagementPlace.com des publications d'expert accessibles en ligne, et les références d'une sélection de sources d'information et de formation.

Built to Last (Bâties pour durer)

James C. Collins, Jerry I. Porras – éd. F1rst. (Livre et synthèse Manageris N°27a)

S'inspirer des traits communs des organisations ayant une réussite hors du commun.

Teamwork at the top

McKinsey. (Article accessible en ligne)

Renforcer la performance de l'équipe de direction.

Wanted: leaders and diagnosticians

The Boston Consulting Group. (Article accessible en ligne)

Les leçons de l'expansion et du déclin de l'empire romain.

Rejuvenating the Mature Business

Charles Baden-Fuller, John Stopford – éd. Routledge. (Livre et synthèse Manageris N°2b)

Créer une dynamique de succès dans un environnement déprimé.

Profit from the Core

Christopher Zook, James Allen – éd. Harvard Business School Press. (Livre et synthèse Manageris N°96b)

Chercher la croissance dans son cœur de métier.

The leader within

Accenture. (Article accessible en ligne)

Développer ses qualités de leader.