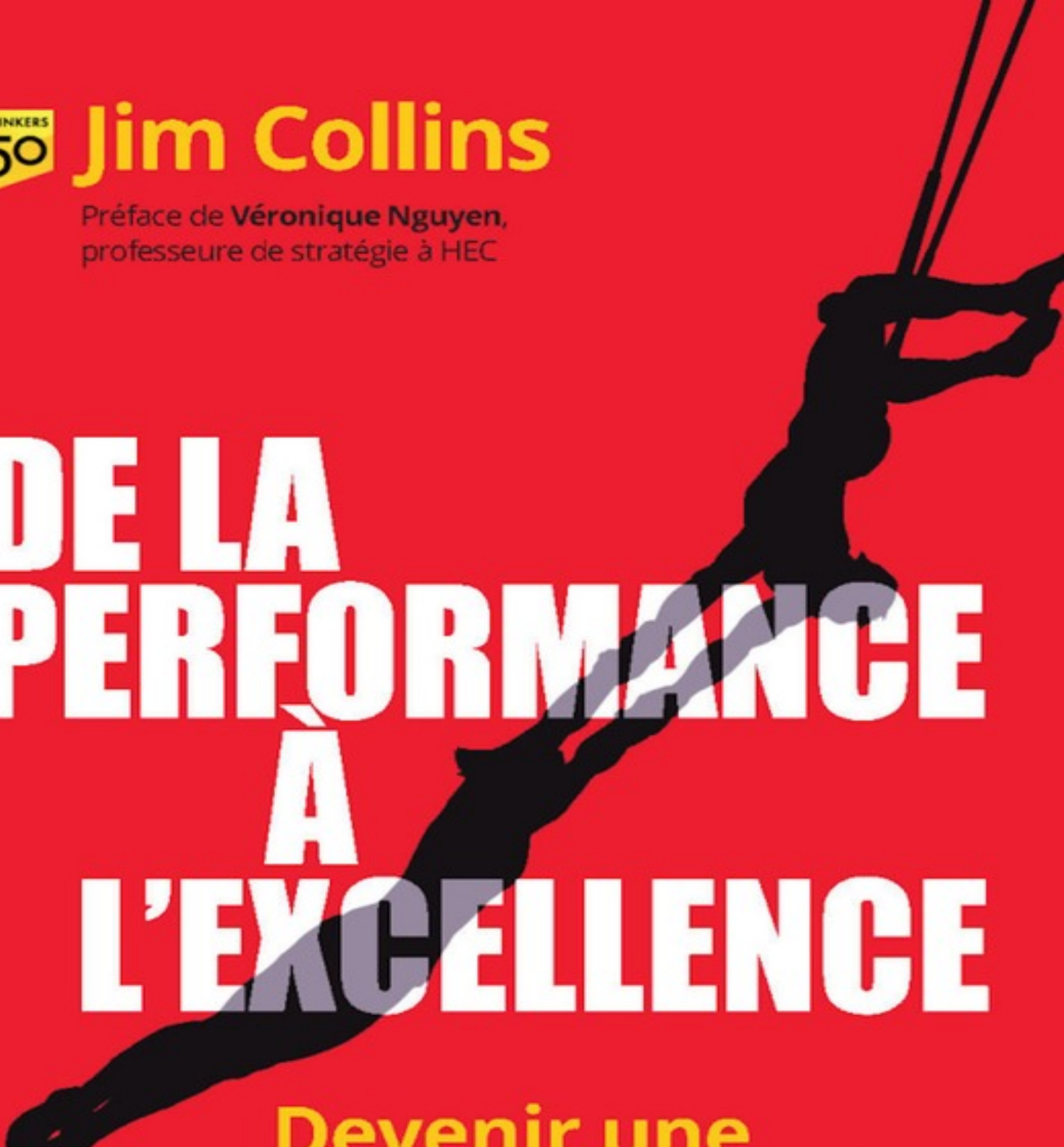


THINKERS
50

Jim Collins

Préface de Véronique Nguyen,
professeure de stratégie à HEC

A black silhouette of a person is shown in a dynamic pose, as if climbing a rope or a high bar. The figure is positioned diagonally across the cover, from the bottom left towards the top right. The background is a solid red color.

DE LA PERFORMANCE À L'EXCELLENCE

**Devenir une
entreprise leader**

Traduction
du best-seller

**GOOD
TO
GREAT**



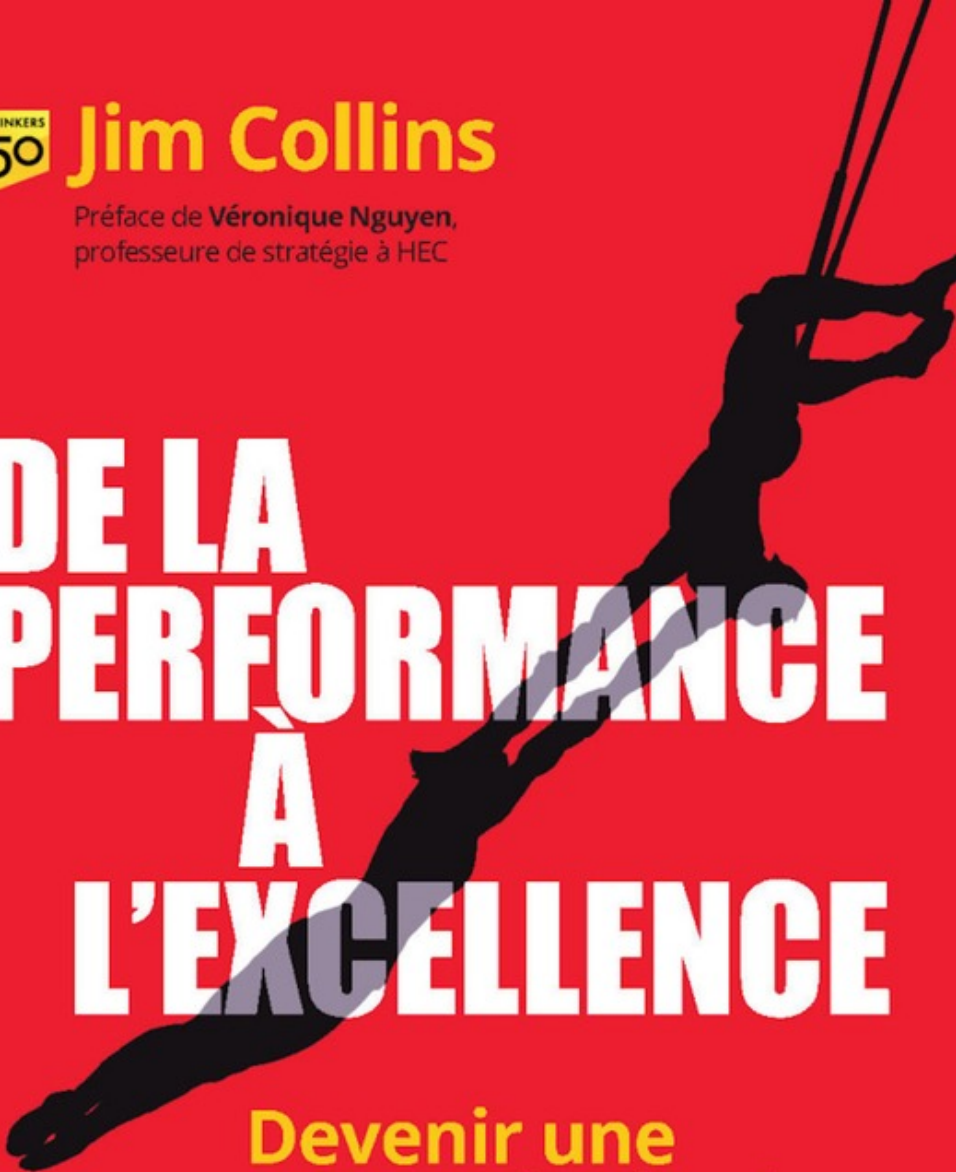
Pearson

THINKERS
50

Jim Collins

Préface de **Véronique Nguyen**,
professeure de stratégie à HEC

DE LA PERFORMANCE À L'EXCELLENCE

A black silhouette of a person is shown in a dynamic pose, as if climbing a rope or a high bar. The figure is positioned diagonally across the cover, starting from the bottom left and moving towards the top right. The person's arms are extended upwards, gripping the rope, and their legs are bent, pushing off. The background is a solid, vibrant red, which makes the white text and the black silhouette stand out prominently.

**Devenir une
entreprise leader**

Traduction
du best-seller

**GOOD
TO
GREAT**

 **Pearson**

De la performance à l'excellence

Jim Collins

De la performance à l'excellence

Devenir une entreprise leader

Traduit de l'anglais (États-Unis) par
Agnès Prigent



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par HarperBusiness, HarperBusinessPublishers, sous le titre *Good to Great*.

© 2001, Jim Collins. Tous droits réservés.

Publié en accord avec HarperCollins Publishers, USA.

Couverture : Valérie Le Roux

Illustration de couverture : © Shutterstock

Portrait de l'auteur : © Joel Grimes

Mise en page : Straive

© 2013-2024, Pearson France, pour l'édition française. Tous droits réservés.

Publié par Pearson France

2/12 rue des Pirogues de Bercy

75012 Paris

ISBN : 978-2-3260-6368-6

Dépôt légal : janvier 2024

Achevé d'imprimer en décembre 2023 par GraphyCems, Espagne.

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

*Je dédie ce livre aux Chimps.
Je vous aime tous autant que vous êtes.*



Membres de l'équipe de recherche *De la performance à l'excellence* réunis en janvier 2000

Premier rang : Vicki Mosur Osgood, Alyson Sinclair, Stefanie Judd, Christine Jones

Deuxième rang : Eric Hagen, Duane Duffy, Paul Weissman, Scott Jones, Weijia (Eve) Li

Troisième rang : Nicholas Osgood, Jenni Cooper, Leigh Wilbanks, Anthony Chirikos

Quatrième rang : Brian Bagley, Jim Collins, Brian Larsen, Peter Van Genderen, Lane Hornung

Absents de la photo : Scott Cederberg, Morten Hansen, Amber Young

Crédit photo : Jim Collins Collection.

Sommaire

Remerciements

Avant-propos

Préface

- 1 Le bien est l'ennemi de l'excellence
- 2 Leadership de niveau 5
- 3 D'abord qui... ensuite quoi
- 4 Affronter la brutalité des faits (sans pour autant perdre la foi)
- 5 Le concept du Hérisson (la simplicité à l'intérieur des trois cercles)
- 6 Une culture de la discipline
- 7 Des catalyseurs technologiques
- 8 Le volant et les caprices du destin
- 9 D'un livre à l'autre

Épilogue

Appendice 1.A

Appendice 1.B

Appendice 1.C

Appendice 1.D

Appendice 2.A

Appendice 5.A

Appendice 8.A

Appendice 8.B

Notes

Index

Remerciements

Affirmer que ce livre est « de Jim Collins » est exagéré. Il n'aurait certainement jamais vu le jour sans la collaboration majeure d'autres personnes. Viennent en tête de liste les membres de l'équipe de recherches. J'ai eu la chance folle d'avoir réuni un groupe extraordinaire tout dévoué au projet. Ils y ont à eux tous consacré près de 15 000 heures de travail, plaçant la barre si haut quant à la qualité de leur travail que je n'ai pu que tenter de me hisser au même niveau. Alors que je transpirais à la rédaction de ce livre, je voyais ces travailleurs acharnés ayant passé des mois (voire, pour certains, des années) à plancher sur le projet se pencher par-dessus mon épaule et me défier de rédiger un manuscrit à la hauteur de leurs aspirations, de leur labeur et de leur contribution. J'espère que mes efforts obtiendront leur approbation. Tout échec en ce sens serait entièrement de ma faute.

Membres de l'équipe de recherche du projet *De la performance à l'excellence* :

Brian Bagley	Lane Hornung	Vicki Mosur Osgur
Scott Cederberg	Christine Jones	Alyson Sinclair
Anthony Chirikos	Scott Jones	Peter Van Genderen
Jenni Cooper	Stefanie Judd	Paul Weissman
Duane Duffy	Brian Larsen	Leigh Wilbanks
Eric Hagen	Weijia (Eve) Li	Amber Young
Morten Hansen	Nicholas Osgood	

De plus, je tiens à remercier Denis Nock de l'école supérieure de commerce de l'université du Colorado, dont l'aide déterminante me permit

de sélectionner et recruter les meilleurs étudiants diplômés pour mon équipe de recherche. Obtenir le meilleur équipage pour le bus *De la performance à l'excellence* fut l'étape cruciale de la réussite du projet, et Denis a joué un rôle extrêmement important à cet égard. Je dois également beaucoup à Carol Krismann et son équipe dévouée de la bibliothèque William White de l'université du Colorado, qui ont patiemment coopéré avec l'équipe de recherche à la localisation d'une pléthore d'informations : il faut remercier Betty Grebe, Lynnette Leiker, Dinah McKay, Martha Jo Sani et Jean Whelan.

Je dois un merci particulier à un grand nombre de lecteurs critiques qui ont consacré de longues heures à la lecture de mes brouillons, m'ouvrant les yeux sur les faits brutaux des améliorations à apporter. Malgré leurs réactions parfois virulentes (mais toujours utiles), ils ont toujours su renforcer ma foi dans les possibilités du projet. Pour leur franchise et leur perspicacité, je voudrais remercier Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Fenniman, Christopher Forman, William Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne Gross, George Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John Hill, Ann Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Betina Koski, Ken Krechmer, Barbara Lawton, Kyle Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph Modica, Thomas Morris, Robert Mrlik, John Myser, Peter Nosler, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Victor Sanvido, Mason Schumacher, Jeffrey Seglin, Sina Simantob, Orin Smith, Peter Staudhammer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark Willes, David Witherow et Anthony Yue.

Nous avons eu l'immense chance de bénéficier de la participation des dirigeants ayant joué un rôle prépondérant dans la métamorphose des entreprises excellentes, qui ont patiemment supporté nos questions pendant une ou deux heures et ont, parfois, accepté des conversations ultérieures. À chacune de ces personnes, je voudrais dire combien j'espère que cet ouvrage a su capturer le meilleur de ce qu'elles ont accompli. Vous êtes

tous, réellement, les héros méconnus de l'entreprise américaine : Robert Aders, William Aldinger III, Richard Appert, Charles Aschauer Jr, Dick Auchter, H. David Aycock, James Bernd, Douglas Bibbly, Roger Birk, Marc Breslawsky, Eli Broad, le Dr Charles Brown, Walter Bruckart, Vernon Brunner, James Campbell, Fred Canning, Joseph Cisco, Richard Cooley, Michael Critelli, Joseph Culman III, John Doherty, Douglas Drysdale, Lyle Everingham, Meredith Fisher, Paul Fruitt, Andreas Gembler, Milton Glass, James Grosklaus, Jack Grundhofer, George Harvey, James Herring, James Hlavacek, Gene Hoffman, J. Timothy Howard, Charles Hunter, F. Kenneth Iverson, James Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert Joss, Arthur Juergens, William Kelvie, Linda Knight, Glenn Kraiss, Robert Levin, Edmund Wattis Littlefield, David Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur Nielsen Jr, John Ong, le Dr Emanuel Papper, Richard Parsons, Derwyn Phillips, Marvin Pohlman, William Pratt, Fred Purdue, Michael Quigley, George Rathman, Carl Reichardt, Daniel Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis Rooney Jr, Wayne Sanders, Robert Schoellhorn, Bernard Semler, Samuel Siegel, Thomas Skelly, Joseph Stiglich, Joseph Turley, Glenn Utt Jr, Edward Villanueva, Charles Walgreen Jr, Charles Walgreen III, William Webb, George Weissman, Blair White, William Wilson, Alan Wurtzel et William Zierden.

De très nombreux collaborateurs des entreprises étudiées nous ont énormément aidés en organisant les entretiens ou en nous fournissant des documents et des informations clés. Je voudrais citer en particulier : Catherine Babington, David Baldwin, Ann Fahey-Widman et Miriam Welty Trangsrud des laboratoires Abbott ; Ann Collier de Circuit City ; John DiQuollo de Fannie Mae ; David Fausch et Danielle Frizzi de Gillette ; Tina Barry de Kimberly-Clark pour son aide et ses connaissances sur Darwin Smith ; Lisa Crouch et Angie McCoy de Kimberly-Clark ; Jack Cornett de Kroger ; Terry Lisenby et Cornelia Wells de Nucor ; Steven Parrish et Timothy Sompolski de Philip Morris ; Sheryl Battles et Diana Russo de Pitney Bowes ; Thomas Mammoser et Laurie Meyer de Walgreens, ainsi que Naomi Ishida de Wells Fargo.

Je tiens à remercier tout spécialement Diane Compagno Miller, qui a contribué à nous ouvrir les portes de Wells Fargo, John Reed, qui a fait de même chez Philip Morris, Sharon Wurtzel aussi chez Circuit City, Carl Brauer pour ses informations lucides sur Circuit City et la généreuse communication de son manuscrit, James Clawson pour ses informations sur Circuit City, Karen Lewis pour son aide aux Archives de Hewlett-Packard, Tracy Russel et ses collègues du Centre de recherche sur les prix des valeurs (CRSP) pour leur zèle à nous fournir les données les plus récentes, Virginia Smith pour ses conseils précieux, Nick Sagar pour ses connaissances, Marvin Bressler pour sa perspicacité et sa sagesse, Bruce Wulpert pour m'avoir aidé à comprendre le concept des mécanismes (et son soutien indéfectible), Ruth Ann Bagley pour son efficace correction des épreuves, le Dr Jeffrey Luftig pour m'avoir prêté son remarquable cerveau, le professeur William Briggs pour son aptitude à résoudre un problème complexe et en faire un outil simple et utile, l'amiral Jim Stockdale pour son inestimable enseignement, Jennifer Futernick pour son idée de salon McKinsey, qui a déclenché ce projet, et Bill Meehan pour avoir produit l'étincelle initiale.

Je voudrais mentionner tout spécialement Jerry Porras, mon mentor, James Robb, mon consultant en graphiques, si doué, Peter Ginsberg, mon agent de confiance et camarade du monde de l'édition, Lisa Berkowitz qui a fait surgir la magie et Adrien Zackheim qui a apporté un soutien enthousiaste à ce livre et y a cru dès la première seconde.

Enfin, je suis profondément conscient de l'immense bonheur que j'ai d'être marié à Joanne Ernst. Après vingt ans de mariage, elle continue à supporter mon caractère quelque peu névrosé et ma propension à me consumer pour des projets tels que celui-ci. Non seulement elle est ma critique la plus utile, mais elle est aussi mon soutien le plus sûr et le plus durable. La véritable définition d'une vie réussie est que la personne qui partage votre vie vous aime et vous respecte davantage au fil du temps qui passe. C'est à cette aune, plus qu'à toute autre, que j'espère avoir aussi bien réussi qu'elle.

Avant-propos

Alors que j'achevais ce manuscrit, je suis allé me promener sur un sentier escarpé et rocheux du canyon d'Eldorado Springs au sud de Boulder, où je vis. Je me suis arrêté à l'un de mes postes d'observation favoris et j'ai admiré cette région encore couverte de son manteau hivernal, une question bizarre me trottant dans la tête : combien faudrait-il me payer pour que je *ne publie pas* mon livre *De la performance à l'excellence* ?

Ce fut là une réflexion intéressante, étant donné que je venais de passer cinq ans à faire des recherches et à rédiger le manuscrit. Non que je n'aie pas trouvé un seul chiffre alléchant pour me faire enterrer le projet mais, alors que je venais de franchir la barre de la centaine de millions de dollars, je m'aperçus qu'il était l'heure de rentrer. Même cette somme-là n'aurait pu me convaincre d'abandonner. Je suis professeur dans l'âme et, en tant que tel, je ne peux imaginer de ne pas partager mes connaissances avec des étudiants du monde entier. Et c'est dans cet état d'esprit que j'ai accouché de ce travail.

Après plusieurs mois passés en ermite, je serais vraiment enchanté d'entendre ce qui a marché ou non pour vous. J'espère que ces pages vous apporteront beaucoup et que vous vous appliquerez à mettre en oeuvre leurs enseignements, si ce n'est dans le cadre de votre travail, au moins dans votre propre vie.

JIM COLLINS

Préface

L'ouvrage de Jim Collins, *De La Performance à l'Excellence*, propose une réponse simple et quasi imparable à la question qui taraude la quasitotalité des professeurs de gestion et des consultants en tout genre : comment certaines entreprises parviennent-elles à sortir du lot et à s'élever durablement au-dessus de leurs pairs ? Le succès de ce livre, qui ne se dément pas au fil des années, tient à la fois à la force des arguments quantitatifs et au caractère contre-intuitif des éléments d'explication avancés.

Anticipant les critiques des sceptiques, Jim Collins s'appuie sur les performances financières et boursières d'entreprises comparables. Son trait de génie est de comparer sur une longue période (15 ans de décollage et plusieurs années de médiocrité précédant l'envol) un couple d'entreprises affrontant les mêmes défis avec des ressources analogues. Le contraste entre des destinées diamétralement opposées montre l'absence de fatalité et la capacité de chaque organisation à se créer un avenir à la hauteur de ses ambitions, pour peu qu'elle suive rigoureusement quelques principes de bon sens, malheureusement dépréciés dans un monde à l'affût de recettes miracles.

À rebours des modes managériales et du clinquant médiatique, Collins et son équipe de chercheurs ébranlent insidieusement le fonds de commerce de la plupart des *Business Schools*. L'excellence ne s'achète pas. Elle ne s'enseigne pas non plus car c'est un état d'esprit qu'aucun cours de stratégie, de marketing, de finance ou de management de la performance ne saurait dispenser. L'excellence n'est pas due à une stratégie géniale, à des innovations bluffantes, à des acquisitions remarquables, à des méthodes de marketing inédites ou à des systèmes de gestion particuliers.

Si l'on devait résumer le propos de l'auteur, on pourrait dire que l'excellence, c'est avant tout des vertus humaines : l'humilité, le courage, la discipline, l'honnêteté intellectuelle, la persévérance, l'espérance, l'amour de son travail. Le secret de l'excellence, c'est de refuser les miroirs aux alouettes de la gloire rapide, de l'action d'éclat, du projet révolutionnaire, de la croissance fulgurante ; c'est aussi rejeter les tentations pour se concentrer, patiemment, sur la construction d'équipes et de formules gagnantes qui seront, année après année, peaufinées et adaptées.

Le travail de Collins a le grand mérite de rendre justice aux dirigeants d'entreprises dont les performances financières exceptionnelles détonnent avec le manque de reconnaissance dont ils ont bénéficié en leur temps. *Tout ce qui brille n'est pas d'or*. L'excellence économique illustre parfaitement ce dicton. Les dirigeants les plus remarquables sont restés dans l'ombre et le seraient demeurés si leur oeuvre n'avait pas été exhumée par Collins et son équipe. Méfions-nous donc des dirigeants charismatiques au style flamboyant dont les entreprises ne se remettent pas du départ, et parfois du passage ! Ce livre fait l'éloge de tous ceux et celles qui savent s'effacer au profit d'un intérêt collectif qui les dépasse.

Les qualités humaines des dirigeants et des équipes qu'ils arrivent à constituer priment sur toute autre considération. La vision, la stratégie ou les indicateurs de performance ne sont pas inutiles mais leur valeur tient moins à leur contenu qu'au processus qui les fait naître. Ils doivent être le fruit d'un dialogue permanent, honnête et vigoureux, où tous les aspects – même ceux que nous aurions préféré taire –, sont pris en considération. Collins a ainsi mis en évidence, bien avant que le concept ne soit sous le feu des projecteurs, l'importance de l'intelligence collective pour déterminer une stratégie, prendre des décisions et trouver l'angle qui permettra à l'entreprise d'être durablement meilleure.

Quand l'intelligence collective se double d'une discipline collective, qui provient d'une adhésion spontanée et non d'une contrainte, le résultat est extraordinaire et d'autant plus prodigieux qu'il s'auto-entretient grâce aux succès obtenus.

Bien que certaines des icônes analysées dans les pages qui suivent aient aujourd'hui perdu de leur aura, qu'elles aient fait faillite (Circuit City), qu'elles aient été rachetées (Gillette), qu'elles soient sous tutelle étatique (Fannie Mae), ou qu'elles aient fait scandale (Wells Fargo), il est remarquable que plus de la moitié des entreprises étudiées par Jim Collins continuent à tenir le haut du pavé, des décennies après leur transformation initiée entre 1972 et 1984, et à démontrer par cet exploit même la possibilité d'une excellence durable.

VÉRONIQUE NGUYEN,
PROFESSEURE DE STRATÉGIE À HEC

Chapitre 1

Le bien est l'ennemi de l'excellence

Voilà ce qui rend la mort si insupportable : la curiosité insatisfaite.

BERRYL MARKHAM, *West with the Night*¹

Le bien nuit à l'excellence.

C'est la raison pour laquelle l'excellence est une denrée si rare.

Si nous n'avons pas d'écoles excellentes, c'est notamment parce que nos écoles sont bonnes. Nous n'avons pas de gouvernement excellent, avant tout parce que nous avons un bon gouvernement. Peu d'entre nous vivent une existence sublime, et cela tient principalement à la facilité avec laquelle on s'installe dans une vie agréable. L'immense majorité des entreprises ne devient jamais ultraperformante précisément parce qu'elle atteint un niveau relativement bon, ce qui constitue son principal handicap.

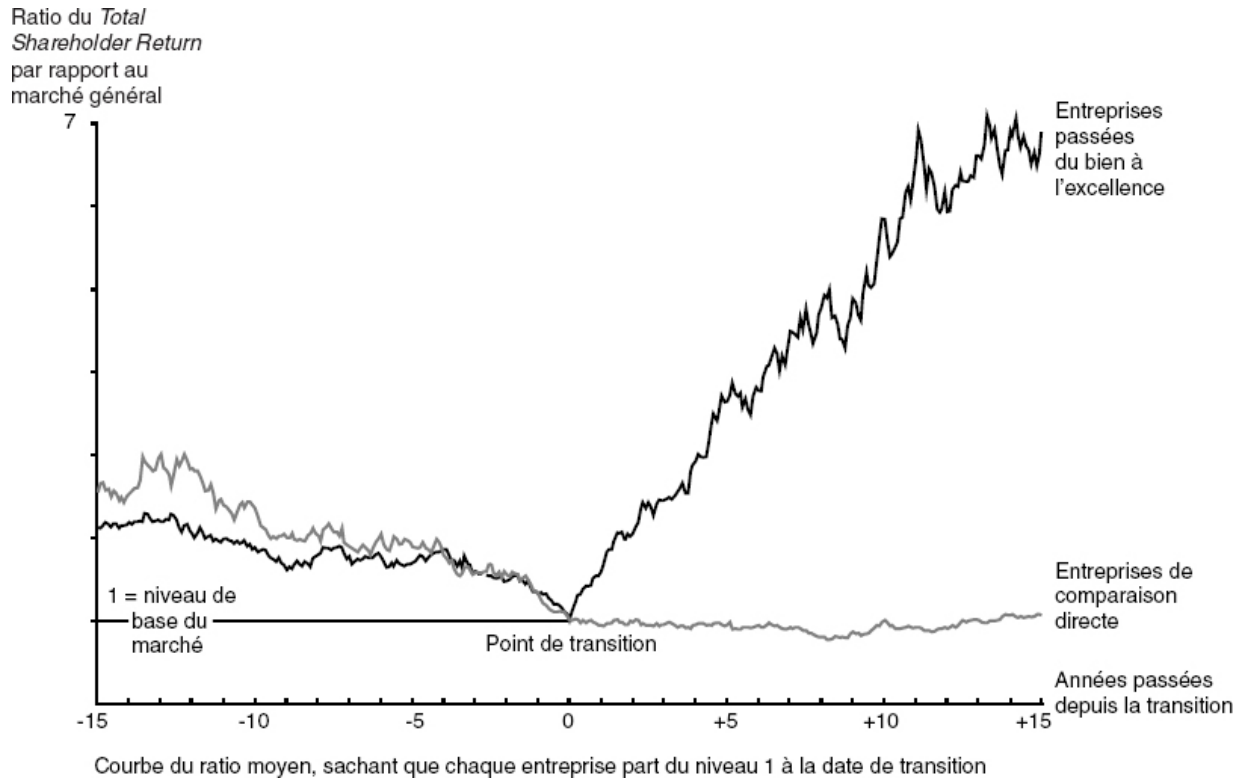
Ce fait m'apparut avec acuité en 1996, à l'occasion d'un dîner où je m'étais joint à un groupe de travail planchant sur la performance d'entreprise. Bill Meehan, PDG de l'antenne McKinsey & Co. à San Francisco, se pencha en avant pour me confier : « Vous savez, Jim, à cette table nous sommes nombreux à avoir apprécié *Bâties pour durer*. Votre collègue et vous-même avez accompli un magnifique travail de recherche et d'écriture. Malheureusement, ça ne sert à rien. »

Intrigué, je lui demandai de s'expliquer.

« Les boîtes dont vous parlez ont presque toujours été très performantes. Elles n'ont jamais eu à se métamorphoser, à se dépasser. Elles avaient des

parents tels que David Packard et George Merck, qui leur avaient façonné un destin grandiose dès le départ. Mais qu'en est-il des entreprises qui se réveillent un jour en réalisant qu'elles sont bonnes, mais pas excellentes ? »

Figure 1.1 Étude du passage « du bien à l'excellence »



Je comprends aujourd'hui que Bill Meehan avait employé le mot « inutile » à des fins rhétoriques ; sa remarque n'en demeurerait pas moins pertinente : les entreprises hors du commun l'étaient en général depuis leur création. Et la grande majorité de celles qui marchaient bien n'étaient que cela : bonnes, mais pas excellentes. Cette réflexion de Bill Meehan, qui portait en elle le germe de la question fondamentale de ce livre, se révélait donc un cadeau inestimable. En effet, une bonne entreprise peut-elle passer le cap de l'ultraperformance et, si oui, comment ? À moins que la maladie consistant à être « bon, sans plus » soit incurable ?

Je peux affirmer, cinq ans après ce dîner fatidique, que le passage de la qualité à l'ultraperformance est une réalité. Mon équipe de recherche et

moi, inspirés par le défi proposé par Bill Meehan, nous sommes lancés dans un travail de recherche qui dura cinq ans, véritable voyage au coeur de l'excellence.

La [Figure 1.1](#) permet d'appréhender rapidement le concept du projet*. Notre démarche a été la suivante : nous avons identifié des entreprises dont les résultats sont passés de « bons » à « excellents » et qui ont su maintenir ce niveau pendant quinze ans au moins. Nous avons comparé ces entreprises avec un groupe comparatif d'entreprises n'ayant pas franchi cette étape ou n'ayant pas su maintenir leur niveau d'excellence. Et nous avons mis au jour les facteurs essentiels de leur différence.

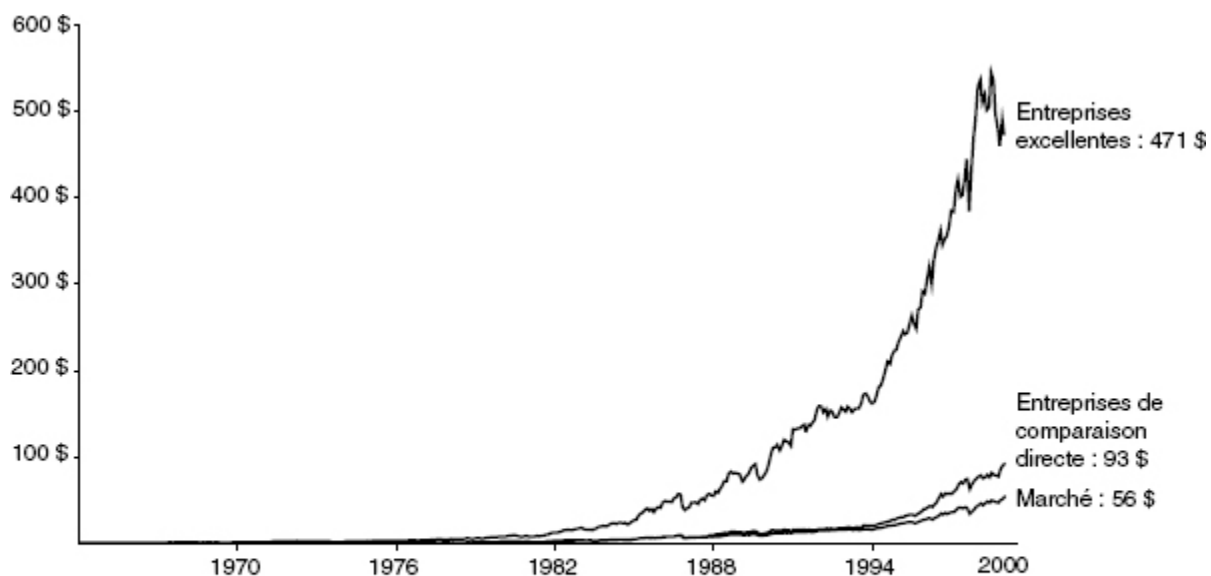
Les entreprises les plus significatives de notre étude obtenaient d'extraordinaires résultats, atteignant – en moyenne – un *Total Shareholder Return* 6,9 fois supérieur au marché général au cours des quinze années suivant leur point de transition². À titre d'exemple, General Electric (considérée par beaucoup comme l'entreprise la mieux gérée des États-Unis à la fin du xx^e siècle) atteignait des revenus seulement 2,8 fois supérieurs au marché au cours des quinze années 1985-2000³. En outre, pour un dollar investi dans un FCP d'entreprises excellentes en 1965 (chaque entreprise étant maintenue au niveau du marché jusqu'à la date de transition) et un autre dollar investi simultanément sur le marché général, le dollar investi dans les entreprises excellentes avait été multiplié par 471 au 1^{er} janvier 2 000, alors qu'il aurait été multiplié par 56 s'il avait été investi sur le marché général⁴.

Ces chiffres sont d'autant plus remarquables qu'ils proviennent d'entreprises auparavant si peu remarquables. Examinons le cas de l'une d'entre elles, Walgreens. Pendant plus de quarante ans, Walgreens a suivi cahincaha son bonhomme de chemin, avec des performances moyennes suivant plus ou moins le marché. Soudain, en 1975, apparemment surgie du néant, Walgreens s'est mise à grimper, grimper, grimper... sans s'arrêter. Un dollar investi dans Walgreens entre le 31 décembre 1975 et le 1^{er} janvier 2 000 vaut près de deux fois plus qu'un dollar investi dans Intel, la superstar de la haute technologie, près de cinq fois plus qu'un dollar investi dans General Electric et près de huit fois plus qu'un dollar investi dans Coca-

Cola... et *plus de quinze fois** un dollar investi sur le marché (en tenant compte de la flambée des cours du Nasdaq à la fin de 1999).

Comment une entreprise au parcours banal peut-elle se métamorphoser soudain en une des plus performantes firmes du monde ? Qu'est-ce qui a donné à Walgreens les moyens de sauter le pas alors que d'autres entreprises du secteur (telles qu'Eckerd), avec les mêmes occasions et des ressources similaires, ne l'ont pas fait ? Ce cas particulier résume la quintessence de notre quête.

Figure 1.2 *Total Shareholder Return* pour un dollar investi sur la période 1965-2000



Notes:

1. 1 \$ équitablement réparti le 1^{er} janvier 1965 dans toutes les entreprises de chaque échantillon témoin.
2. Chaque entreprise maintenue au ratio du revenu du marché jusqu'à la date de transition.
3. Valeur cumulative de chaque fond donnée jusqu'au 1^{er} janvier 2000.
4. Dividendes réinvestis, ajustés à tous les fractionnements d'actions.

Ce livre n'a pas pour unique objet l'étude approfondie de Walgreens ni d'aucune autre entreprise en particulier. Il pose une question : une bonne entreprise peut-elle devenir excellente et si oui, comment ? Les principes fondamentaux issus de nos recherches doivent pouvoir s'appliquer à toute organisation.

Ce travail de cinq années a fait émerger de nombreuses notions, dont certaines sont surprenantes et parfaitement contraires à la sagesse ; une monumentale conclusion ressort néanmoins : nous pensons que pratiquement n'importe quelle entreprise peut spectaculairement améliorer sa taille et ses résultats, peut-être même passer au stade de l'excellence, si elle applique consciencieusement le canevas que nous avons mis au jour.

Notre ambition est de transmettre ce que nous avons appris. Ce chapitre d'introduction expose notre démarche, détaille notre méthode de recherche et introduit nos résultats clés. Nous nous lancerons tête baissée, dès le [Chapitre 2](#), dans les résultats proprement dits, en commençant par le plus provocateur : le leadership de niveau 5.

Une curiosité jamais démentie

On me demande souvent : « Qu'est-ce qui motive chez vous des projets de recherche d'une telle ampleur ? » C'est une bonne question. La réponse est : « La curiosité. » Rien ne me passionne davantage que d'empoigner une question dont je ne connais pas la réponse. Il est profondément satisfaisant de mettre le cap à l'Ouest en disant : « Nous ne savons pas ce que nous allons trouver, si toutefois nous trouvons quelque chose... Mais une chose est sûre : nous vous dirons tout à notre retour. »

Voici, brièvement contée, l'odyssée où nous a menés notre curiosité.

Phase 1 : La recherche

Une fois ma question énoncée, j'ai commencé à rassembler une équipe de chercheurs, à laquelle je me réfère sans cesse dans cet ouvrage : vingt-deux personnes ont planché sur les points clés du projet, généralement en équipes de quatre ou six personnes.

Notre première tâche fut de trouver des entreprises conformes au modèle d'excellence illustré par la [Figure 1.1](#). Nous avons entamé une « marche funèbre » de l'analyse financière qui a duré six mois. Nous recherchions des entreprises possédant certains critères de base : un *Total Shareholder Return* (TSR) qui n'avait pas excédé le marché pendant quinze ans, et un point de transition suivi d'un TSR qui représentait au moins trois fois celui du marché au cours des quinze années suivantes. Quinze ans est une période qui transcende les coups d'éclat et les coups de chance (impossible d'avoir de la chance pendant quinze ans !) et qui excède la durée moyenne de la plupart des postes de PDG (ce qui nous a permis de séparer les entreprises excellentes de celles qui bénéficiaient d'un patron d'exception). Nous avons choisi une valeur de trois fois celle du marché parce que ce chiffre dépasse les résultats des grandes entreprises les plus largement reconnues. À titre d'exemple, l'ensemble suivant de « grands seigneurs » a dépassé le marché de deux fois et demie sur la période 1985-

2000 : 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart et Walt Disney. Rudes adversaires pour nos championnes !

En partant d'un ensemble d'entreprises ayant figuré dans la liste Fortune 500 au cours des années 1965 à 1995, nous avons opéré une recherche systématique qui a fait ressortir onze cas d'entreprises passées de la performance à l'excellence (on trouvera une description détaillée de notre méthode de recherche dans l'appendice 1.A). Deux points méritent cependant quelques commentaires. Primo, toute entreprise sélectionnée a dû démontrer sa faculté à obtenir des résultats exceptionnels *indépendamment de son secteur d'activité*. Si l'ensemble de son secteur montrait le même phénomène, l'entreprise était déboutée. Secundo, nous nous sommes interrogés sur la possibilité d'utiliser des critères de sélection supplémentaires allant au-delà des rendements cumulés de l'action, tels que l'influence de l'entreprise sur l'environnement social ou le bien-être de ses salariés. Nous avons finalement décidé de limiter notre choix aux *résultats* du modèle « de la performance à l'excellence », dans la mesure où il ne nous a pas paru possible de trouver une méthode de sélection légitime et pertinente de ces nouvelles variables sans faire intervenir notre propre subjectivité. J'aborde néanmoins, dans le dernier chapitre, les liens entre les valeurs d'entreprise et la stabilité des entreprises excellentes ; il demeure que notre recherche s'est concentrée sur la question très spécifique de la transformation d'une entreprise performante en une entreprise aux résultats exceptionnels.

Nous fûmes, dès le premier coup d'oeil, surpris par la liste. Qui aurait pu penser que Fannie Mae dépasserait des géants tels que General Motors et Coca-Cola ? Ou que Walgreens battrait Intel ? Cette liste nous enseigna une notion clé : il est possible de devenir ultraperformant dans les conditions les plus improbables. Cette surprise, la première d'une longue série, nous amena à réévaluer notre position sur la grandeur des entreprises.

Cas de passage performant à excellent

Entreprise	Résultats du point de transition à + 15 ans ^a	Année t à année t + 15
Abbott	3,98 fois le marché	1974-1989
Circuit City	18,50 fois le marché	1982-1997
Fannie Mae	7,56 fois le marché	1984-1999
Gillette	7,39 fois le marché	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42 fois le marché	1972-1987
Kroger	4,17 fois le marché	1973-1988
Nucor	5,16 fois le marché	1975-1990
Philip Morris	7,06 fois le marché	1964-1979
Pitney Bowes	7,16 fois le marché	1973-1988
Walgreens	7,34 fois le marché	1975-1990
Wells Fargo	3,99 fois le marché	1983-1998

a. Ratio du TSR par rapport au marché général.

Phase 2 : Comparer à quoi ?

Nous franchîmes ensuite l'étape peut-être la plus importante de toute notre recherche : confronter nos entreprises excellentes à un panel de comparaison. La question cruciale de notre étude n'était pas de savoir quels étaient les points communs entre les entreprises excellentes, mais bien plutôt : qu'avaient-elles en commun qui les *distinguait* des entreprises de comparaison ? Supposons que nous voulions étudier ce qui fait de certains sportifs des médaillés olympiques. Si l'on n'étudie que les caractéristiques communes des médaillés d'or, on découvrira qu'ils avaient tous des entraîneurs. Mais si l'on considère les athlètes ayant participé aux Jeux olympiques sans jamais y gagner une médaille, on constatera qu'eux aussi avaient des entraîneurs ! La question à se poser est donc : qu'est-ce qui

distingue de façon systématique les médaillés d'or de ceux qui n'ont jamais obtenu de médaille ?

Totalité du panel

Entreprises excellentes	Entreprises de comparaison directe
Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R.J. Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America
Entreprises de comparaison non continue	
Burroughs	
Chrysler	
Harris	
Hasbro	
Rubbermaid	
Teledyne	

Nous avons donc sélectionné deux autres groupes d'entreprises. Le premier échantillon était composé d'« entreprises de comparaison directe », soit des entreprises du même secteur que nos championnes, dotées des mêmes opportunités et de ressources similaires au moment de la transition,

mais qui n'avaient jamais franchi le cap de l'excellence (voir l'appendice 1.B). Le second échantillon, destiné à aborder la question de la durée, comprenait des « entreprises de comparaison non continue », soit des entreprises ayant brièvement franchi le cap de l'excellence sans pour autant l'avoir maintenu (voir l'appendice 1.C). Nous avons alors obtenu un total de vingt-huit firmes : onze entreprises excellentes, onze entreprises de comparaison directe, six entreprises de comparaison non continue.

Phase 3 : Dans la boîte noire

Nous avons alors commencé une analyse approfondie de chaque cas. Nous avons rassemblé tous les articles consacrés aux vingt-huit entreprises, en remontant à quinze ans au moins, et nous avons méthodiquement codé ce matériel par thème (stratégie, technologie, leadership, etc.). Puis nous avons interrogé la plupart des dirigeants des entreprises excellentes ayant exercé leurs fonctions clés pendant la période de transition. Nous avons ainsi mis en place un éventail d'analyses quantitatives et qualitatives en examinant toutes les étapes, des acquisitions à la rémunération des cadres en passant par la stratégie commerciale, la culture de l'entreprise, les licenciements, le style de management, les ratios financiers et le renouvellement des membres de la direction. Cela fait, le projet représentait déjà dix ans et demi de travail cumulé. Nous avons lu et codé de manière systématique près de 6 000 articles, transcrit plus de 2 000 pages d'entretiens et créé 384 Mo de données informatiques (voir l'appendice 1.D).

Nous en sommes venus à considérer notre étude comme une manière de voir l'intérieur d'une boîte noire. Chaque étape du cheminement consistait à installer une nouvelle ampoule destinée à mieux distinguer les rouages du passage de la performance à l'excellence.



Les données en main, nous avons commencé une série de débats hebdomadaires. Nous avons tous, pour chacune des vingt-huit entreprises, lu systématiquement l'ensemble des articles, analyses, interviews et codages. Je présentais chaque entreprise à l'équipe, je tirais des conclusions possibles et posais des questions. Nous débattions alors, élevant la voix, tapant du poing sur la table, faisant des pauses pour réfléchir, puis débattions de plus belle, pour à nouveau nous reposer, réfléchir, discuter, résoudre, questionner, débattre encore sur « ce que tout cela signifiait ».

Il est important de souligner que nous avons découvert tous les concepts contenus dans cet ouvrage par déductions empiriques. Nous n'avons en aucun cas lancé ce projet en ayant en tête une quelconque théorie à tester ou à prouver. Nous désirions établir une théorie en partant de ses racines, nous la voulions directement dérivée des preuves.

Nous avons placé au coeur de notre méthode un système consistant à confronter les exemples d'excellence et leurs comparatifs, en nous posant toujours la question : « Qu'est-ce qui est différent ? »

Nous avons également particulièrement tenu compte du « chien qui n'aboie pas », à l'exemple de Sherlock Holmes qui, dans *Le Chien des Baskerville*, identifie « le curieux incident du chien cette nuit-là » comme un indice clé. En effet, le chien n'a pas aboyé pendant le crime et c'est

précisément cela qui intrigue Holmes, l'amenant à conclure que le principal suspect doit nécessairement être une personne connue du chien.

Les meilleurs indices pour la compréhension du processus étaient ce que, dans notre étude, nous n'avions pas trouvé (les chiens censés aboyer, pourtant silencieux). Lorsque nous pénétrions dans la boîte noire, nous étions au moins aussi stupéfaits par ce que nous n'y voyions pas que par ce que nous y voyions. Quelques exemples :

- Trop imposants, les dirigeants vedettes qui prenaient le train de l'excellence en marche avaient un impact négatif sur la voie qui y menait. Dix des onze PDG de l'excellence avaient fait leur carrière au sein de l'entreprise, alors que l'on trouvait six fois plus de PDG venant de l'extérieur dans l'histoire des entreprises de comparaison.
- Nous n'avons trouvé aucun schéma systématique liant des formes spécifiques de rémunération des équipes dirigeantes au passage à l'excellence. L'idée que la structure de la rémunération des dirigeants était un facteur clé de la performance d'entreprise n'était pas confirmée par les chiffres.
- Ce n'était pas par leur stratégie que les entreprises excellentes se distinguaient des entreprises de comparaison. Les deux groupes possédaient des stratégies bien définies, et il n'existait aucune preuve que les entreprises excellentes aient passé davantage de temps à concevoir des stratégies que les entreprises comparatives.
- Les entreprises excellentes ne s'attachaient pas particulièrement à ce qu'elles devaient faire pour exceller ; elles concentraient équitablement leurs efforts sur ce qu'elles ne devaient pas ou plus faire.
- La technologie ou les transformations dues à la technologie n'avaient pris quasiment aucune part dans le déclenchement de la mutation d'une entreprise vers l'excellence. Si la technologie pouvait accélérer le processus (être un catalyseur), elle ne pouvait pas provoquer la métamorphose.
- Fusions et acquisitions ne jouaient pratiquement aucun rôle dans le déclenchement de la transformation ; la réunion de deux médiocres ne

créerait jamais une entreprise exceptionnelle.

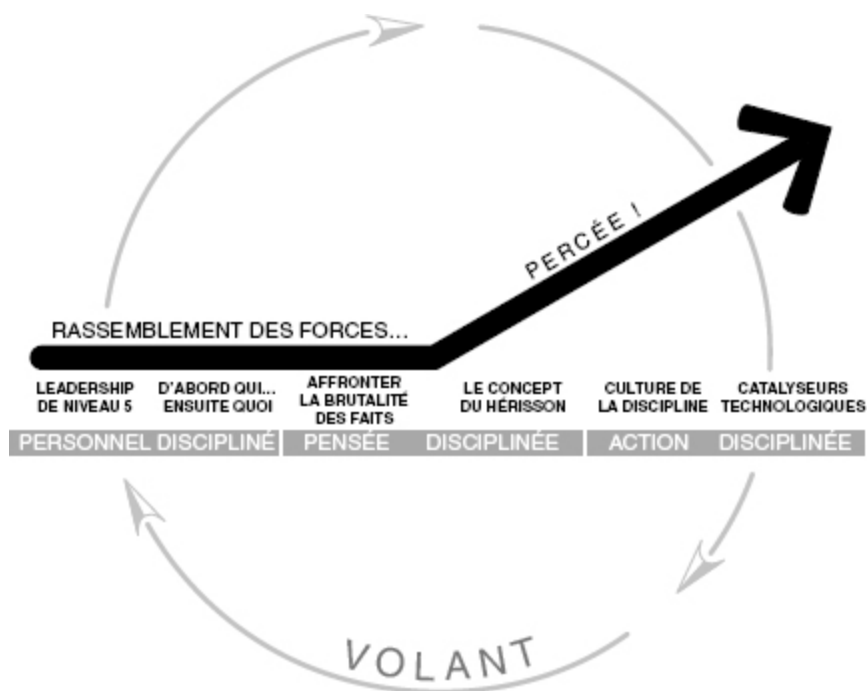
- Les entreprises excellentes n'étaient pas obsédées par les changements dans la manière de diriger, elles ne travaillaient aucunement à motiver leur personnel ou à l'aligner. Dans de bonnes conditions, la plupart des problèmes d'engagement, d'alignement, de motivation et de changement disparaissaient.
- Les entreprises excellentes n'avaient eu besoin d'aucun nom, slogan ou soirée de lancement signifiant leur transformation. Certaines avaient en effet affirmé ne pas avoir pris conscience de l'ampleur de leur métamorphose à l'époque ; celle-ci n'était clairement apparue que rétrospectivement. Leurs résultats avaient fait un bond vraiment révolutionnaire, mais pas par l'emploi de mesures révolutionnaires.
- Les entreprises excellentes ne faisaient pas, tant s'en faut, partie de secteurs performants ; certaines se trouvaient même dans des secteurs en crise. Nous n'avons aucun exemple d'entreprises assises sur l'ogive d'une fusée prête à décoller. L'excellence n'était pas fonction des circonstances. Elle se révélait être largement une question de choix conscient.

Phase 4 : Un concept issu du chaos

Comment exprimer notre cheminement, parti des données, des analyses, des débats, des « chiens qui n'aboient pas » pour aboutir aux conclusions exposées dans cet ouvrage ? Je dirai que ce fut un processus sans cesse répété d'avancées et de retours en arrière, d'idées exprimées puis confrontées aux données pour enfin être révisées, de mise en place d'un cadre finalement détruit par le poids de l'évidence, et reconstitué. Tout ceci reproduit maintes et maintes fois jusqu'à l'obtention d'un système cohérent. Nous avons tous nos points forts et je pense que le mien est la capacité à prendre une masse d'informations décousues, en distinguer le schéma directeur et extraire l'ordre du désordre... Formaliser le concept à partir du chaos.

Cela dit, je tiens à souligner une fois encore que les concepts du système final ne reflètent en aucun cas mes « opinions ». Bien que je n'aie pu totalement abolir ma subjectivité, toutes les conclusions du système final ont obéi à une norme rigoureuse avant d'être considérées comme significatives par le groupe de travail. Chaque concept primaire du système final s'est révélé être une variable pour 100 % des entreprises excellentes et pour moins de 30 % des entreprises comparatives au cours des années cruciales. Toute notion ne passant pas ce test ne figure pas en tête de chapitre.

Voici donc une vue d'ensemble du système conceptuel (voir le schéma ci-dessous). Il faut voir la métamorphose comme un processus de rassemblement des forces suivi d'une percée, et divisé en trois grands mouvements : des gens disciplinés, une pensée disciplinée et une action disciplinée. Chacun des trois stades comprend deux concepts clés mis au jour dans le système. Comprenant la totalité du système se trouve un concept que nous avons appelé « le volant », qui définit la forme globale du processus complet du passage de la performance à l'excellence.



Leadership de niveau 5

Nous avons été surpris – choqués serait un terme plus juste – de découvrir par quel type de leadership on peut transformer une entreprise. Les dirigeants passés à l'excellence, lorsqu'on les compare aux fortes personnalités qui font les gros titres des journaux et deviennent célèbres, semblent venir de la planète Mars. Effacés, calmes, réservés, timides même, ces dirigeants offrent un mélange paradoxal d'humilité sur le plan personnel et de volonté sur le plan professionnel. Ils sont plus proches de Lincoln ou Socrate que de De Gaulle ou César.

D'abord qui... ensuite quoi

Nous nous attendions à ce que les dirigeants de l'excellence commencent par définir une vision nouvelle et une stratégie. Nous avons découvert qu'ils faisaient le contraire : ils commençaient par faire monter dans l'autobus les collaborateurs qui leur étaient nécessaires, faisaient descendre les mauvais, puis installaient les bons à la bonne place ; ce n'est qu'alors qu'ils savaient où conduire l'autobus. Le vieil adage selon lequel le personnel est le principal atout de l'entreprise était donc faux : ce sont, en réalité, les « bons collaborateurs » qui le constituent.

Affronter la brutalité des faits (sans perdre la foi)

Nous avons appris qu'un ancien prisonnier de guerre avait plus de choses à nous enseigner sur le cheminement vers la grandeur que la plupart des livres traitant de stratégie d'entreprise. Chacune de nos championnes adoptait ce que nous avons appelé le paradoxe de Stockdale : il faut conserver une foi inébranlable dans sa capacité à réussir quelles que soient les difficultés ET, *en même temps*, avoir la lucidité d'affronter les faits les plus durs, quels qu'ils soient.

Le concept du Hérisson (la simplicité à l'intérieur des trois cercles)

Passer de la performance à l'excellence requiert de transcender la malédiction de la compétence. Le simple fait d'être spécialisé dans quelque

chose, de le faire depuis des années, ou même des dizaines d'années, ne signifie pas nécessairement que l'on est le meilleur dans ce domaine. Et si l'on ne peut pas devenir le meilleur dans son propre domaine, alors celui-ci ne peut être le fondement de l'excellence.

Une culture de la discipline

Toutes les entreprises ont une culture, certaines ont une discipline, mais peu d'entre elles possèdent une culture de la discipline. Avec un personnel discipliné, vous n'avez nul besoin de hiérarchie. Avec une pensée disciplinée, on peut se passer de bureaucratie. Avec une action disciplinée, les contrôles excessifs sont inutiles. En ajoutant une culture de la discipline à une éthique d'entrepreneur, on obtient l'alchimie magique de l'extrême performance.

Des catalyseurs technologiques

Les entreprises excellentes pensent autrement le rôle de la technologie. Elles ne l'utilisent jamais comme déclencheur d'une métamorphose. Paradoxalement, elles sont néanmoins pionnières dans l'application de technologies soigneusement sélectionnées. Nous avons appris que la technologie en elle-même n'est jamais une cause primaire, fondamentale, de grandeur ou de décadence.

Le volant et les caprices du destin

Ceux qui lancent les révolutions, les programmes spectaculaires et les restructurations violentes échoueront presque à coup sûr dans leur tentative de passer à l'excellence. Peu importe l'aspect spectaculaire, les transformations ne se sont jamais faites d'un seul coup. Il n'y a ni action déterminante, ni grand programme, ni innovation bouleversante, ni coup de chance solitaire, ni moment miraculeux. Le processus ressemble, tout au contraire, à l'action de tourner sans répit un énorme et pesant volant dans le même sens, tour après tour, jusqu'au point de percée et au-delà.

D'un livre à l'autre

Aujourd'hui, par un singulier retournement, je vois cet ouvrage non comme le prolongement logique du précédent (*Bâties pour durer*), mais comme son prologue. *Bâties pour durer* expliquait comment conférer à une entreprise excellente un statut de symbole *durable*. Ce qui requiert des valeurs fondamentales et un objectif allant au-delà de la rentabilité, ajoutés à une dynamique de protection des fondamentaux et de stimulation du progrès.

Concepts		Résultats		Concepts		Entreprise
<i>De la performance</i>	→	excellents	+	<i>Bâties pour durer</i>	→	excellente
<i>à l'excellence</i>		et soutenus				durablement

J'enjoins les lecteurs de *Bâties pour durer* à laisser leurs questions de côté si elles portent sur des liens précis entre les deux ouvrages : ils trouveront ici les conclusions. En effet, je reviens à cette question dans le dernier chapitre, où je relie les deux études.

L'intemporelle « physique » du phénomène

Je venais d'achever la présentation de mes recherches à un groupe de dirigeants d'Internet réunis pour une conférence lorsqu'une main se leva. « Vos découvertes s'appliqueront-elles à la nouvelle économie ? N'est-il pas nécessaire de rejeter toutes les idées anciennes pour repartir de zéro ? » Cette question, légitime dans la mesure où nous vivons une époque de changements spectaculaires, surgit si souvent que j'aimerais la traiter dès maintenant.

Oui, le monde change. Mais nous ne devons pas pour autant cesser de chercher des principes fondamentaux. On peut voir cela de la façon suivante : alors que les principes de la technologie évoluent et changent sans cesse, les lois de la physique demeurent. J'aime à considérer notre travail comme une quête de principes fondamentaux (la physique des grandes structures industrielles) qui demeurent vrais et applicables quelles que soient les modifications subies par le monde qui nous environne. Oui, les applications spécifiques (la technologie) changeront, mais certaines lois immuables de l'activité humaine organisée (la physique) perdureront.

La réalité, c'est qu'il n'y a rien de bien nouveau dans notre nouvelle économie. Ceux qui ont vécu l'invention de l'électricité, du téléphone, de l'automobile, de la radio ou du transistor auraient-ils ressenti un changement de moindre importance ? Chaque interprétation d'une nouvelle économie a conduit les meilleurs patrons à s'en tenir à certains principes fondamentaux avec rigueur et discipline.

Certains feront remarquer que l'échelle et le rythme des changements actuels sont bien plus élevés que par le passé. Peut-être. Malgré tout, certaines entreprises de notre étude ont été confrontées à des taux de modification équivalents à ceux de la nouvelle économie. Prenons un exemple : au début des années 1980, le secteur bancaire a radicalement changé en l'espace de trois ans en raison du poids de la dérégulation. Pour les banques, cela a vraiment représenté une nouvelle économie ! Ce qui n'a pas empêché Wells Fargo d'appliquer chaque découverte figurant dans cet

ouvrage et de produire d'excellents résultats dans un contexte de changements rapides.

Pour télécharger + d'ebooks gratuitement et légalement veuillez visiter notre site : www.bookys-ebooks.com

Plongez-vous dans les chapitres suivants en gardant à l'esprit une notion primordiale : ce livre ne traite pas de l'économie traditionnelle. Il ne traite pas davantage de la nouvelle économie. Il ne traite même pas des entreprises ou du business *per se*. Son sujet recouvre uniquement les principes fondamentaux du passage de la performance à l'excellence, ceux qui permettent de transformer une bonne entreprise et de lui faire produire des résultats exceptionnels et durables. Quoi que le terme « résultats » signifie dans son cas.

Au risque de surprendre, je dirai que je n'envisage pas mon travail comme une étude du monde de l'entreprise ou comme un livre de plus sur l'entreprise. Je le considère au contraire comme une découverte des mécanismes de l'excellence dans la durée, quel que soit le type d'entreprise considéré. Je cherche à comprendre les différences fondamentales entre le bon et l'excellent, l'excellent et le médiocre. J'utilise les entreprises comme moyen de pénétrer à l'intérieur de la boîte noire. Deux raisons m'ont conduit à choisir de grandes entreprises qui publient leurs résultats : des chiffres sur lesquels on s'accorde largement (ce qui permet une sélection rigoureuse) et une pléthore de données aisément accessibles.

Que le bien soit l'ennemi de l'excellence n'est pas seulement un problème d'entreprise. C'est un problème humain. En déchiffrant le code du passage de la performance à l'excellence, nous aurons en main un modèle valable pour tout groupe organisationnel. Des écoles performantes deviendront des écoles excellentes et il en sera de même pour des journaux,

des mouvements religieux, des organes gouvernementaux... et des entreprises.

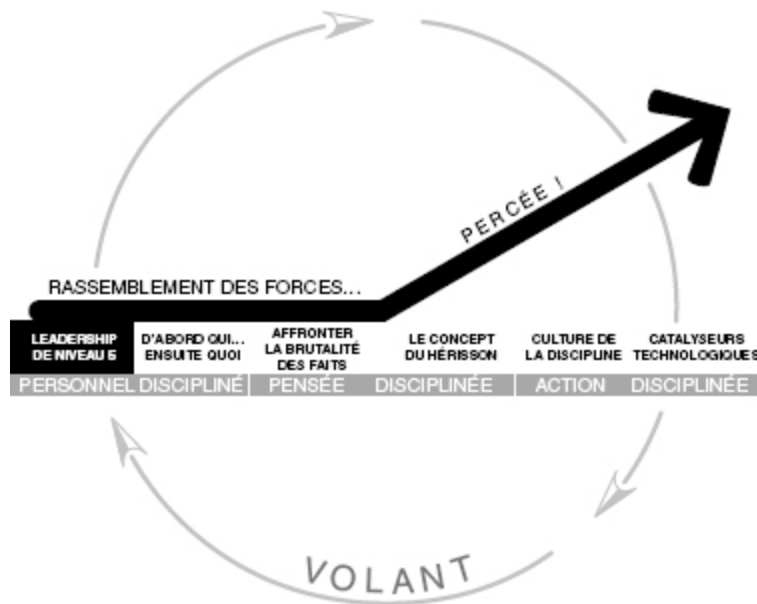
Je vous invite donc à me rejoindre pour vivre une aventure intellectuelle ; nous découvrirons ensemble comment passer du stade de « bon » à celui d'« excellent ». Je vous encourage également à poser des questions et mettre en question ces enseignements. Un professeur à qui je vouais une grande admiration me dit un jour : « Les meilleurs étudiants sont ceux qui ne croient jamais tout à fait leurs professeurs. » C'est plutôt vrai. Mais il me dit aussi : « On ne devrait pas rejeter une donnée parce qu'on n'aime pas ce qu'elle implique. » J'offre donc tout ceci à votre considération réfléchie, pas à votre acceptation aveugle. À la fois juge et juré, vous laisserez les preuves parler.

* Nous avons décrit le processus d'élaboration des [Figures 1.1](#) et [1.2](#) dans les notes du [Chapitre 1](#) situées à la fin de l'ouvrage.

* Les calculs de rendement des actions utilisés dans l'ouvrage reflètent le *Total Share holder Return* (TSR), les dividendes réinvestis et ajustés à la répartition des actions. Le « marché général des valeurs » (généralement cité en tant que « marché ») reflète la totalité des valeurs échangées à la Bourse de New York, l'American Stock Exchange et le Nasdaq. Voir les notes du [Chapitre 1](#) pour tout détail concernant les sources et les méthodes de calcul.

Chapitre 2

Leadership de niveau 5



On peut tout réussir dans la mesure où l'on se moque de savoir qui en retirera tout le mérite.

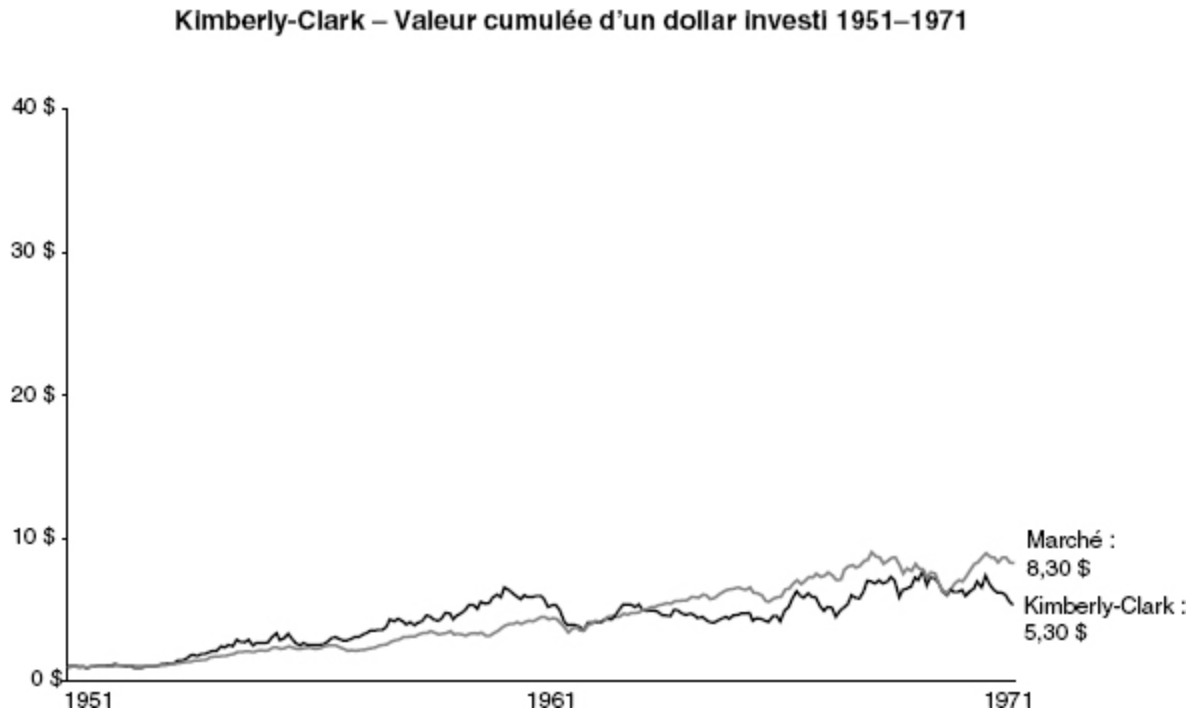
HARRY TRUMAN¹

En 1971, un homme d'apparence ordinaire appelé Darwin Smith devint le PDG de Kimberly-Clark, une fabrique de papier, vieille et ronronnante, dont l'action avait chuté à 36 % sous le marché au cours des vingt années précédentes (voir la [Figure 2.1](#)).

Smith, l'avocat salarié aux manières douces, n'était pas certain que le conseil d'administration avait fait le bon choix – impression renforcée lorsqu'un directeur général le prit à part pour lui rappeler qu'il manquait de

certaines des qualifications nécessaires à ce poste². Mais PDG il était et PDG il resta. Pendant vingt ans.

Figure 2.1 Avant Darwin Smith



Pendant ces deux décennies, Smith sut engendrer une mutation stupéfiante qui fit de Kimberly-Clark la première entreprise de transformation du papier de la planète. Sous sa gestion, elle généra un *Total Shareholder Return* représentant 4,1 fois celui du marché, battant haut la main ses rivales Scott Paper et Procter & Gamble, écrasant même des entreprises aussi performantes que Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M et General Electric.

Cet impressionnant succès est l'un des meilleurs exemples, au xx^e siècle, du passage de la qualité à l'excellence. Pourtant, peu nombreux sont ceux (même parmi les plus fervents étudiants en gestion et histoire de l'entreprise) qui connaissent Darwin Smith. Il aurait probablement apprécié qu'il en soit ainsi. En homme qui ne se donne pas de grands airs, Smith se plaisait surtout en compagnie de plombiers et d'électriciens, et passait ses

vacances à arpenter la campagne environnant sa ferme du Wisconsin, à creuser des trous et à déplacer des pierres³. Jamais il ne cultiva une image de héros ou de patron célèbre⁴. Lorsqu'un journaliste lui demanda de décrire son style de gestion, Smith, avec son allure de garçon de ferme inaugurant un costume acheté au Prisunic, le dévisagea derrière ses lunettes ringardes. Après un long silence inconfortable, il dit simplement : « Excentrique⁵. » Inutile de préciser que l'article ne fit pas la une du *Wall Street Journal*.

Mais on aurait eu tort de prendre Darwin Smith pour quelqu'un de docile et de doux. Sa bizarre timidité et son absence de prétention allaient de pair avec une détermination féroce. Autrefois garçon de ferme dans l'Indiana, il traversa ses années d'études en travaillant le jour chez International Harvester tout en suivant les cours du soir de l'université de l'Indiana. Un jour, il se trancha un doigt au travail. L'histoire veut qu'il ait assisté à ses cours ce soir-là et soit allé travailler le lendemain. Ceci est peut-être un peu exagéré, il n'empêche que Smith n'aurait jamais permis à un doigt en moins de le retarder dans sa course aux diplômes. Il continua à travailler à plein temps en suivant normalement ses cours le soir, et fut admis à la section de droit de Harvard⁶. Deux mois après qu'il eut été nommé PDG, les médecins diagnostiquèrent chez lui un cancer du nez et de la gorge, lui donnant moins d'un an à vivre. Il en informa le conseil d'administration, mais insista sur le fait qu'il n'était pas encore mort et n'avait aucune intention de mourir tout de suite. Il répondit totalement aux exigences de son emploi du temps, tout en se rendant régulièrement à Houston pour se soumettre à une radiothérapie ; il vécut encore vingt-cinq ans, qu'il passa principalement à la tête de Kimberly-Clark⁷.

Smith fit preuve de la même détermination féroce pour refaçonner Kimberly-Clark, en particulier lorsqu'il prit la plus spectaculaire décision de l'histoire de l'entreprise : vendre les usines⁸. Peu après sa nomination comme PDG, il conclut, en accord avec son équipe, que le cœur de métier traditionnel de l'entreprise (le papier couché) était voué à la médiocrité. Le contexte économique était mauvais et la concurrence faible⁹. Mais ils se dirent que si Kimberly-Clark se jetait corps perdu dans l'industrie papetière

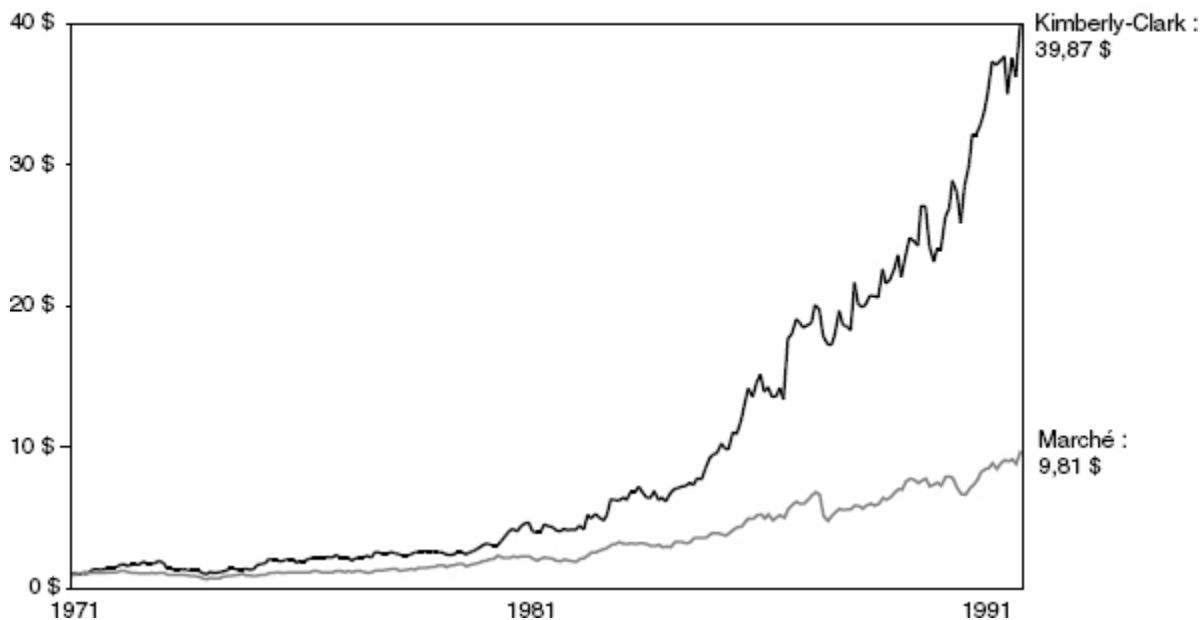
grand public, avec une concurrente de classe mondiale telle que Procter & Gamble, elle se verrait forcée d'atteindre l'excellence ou de périr.

Tel un commandant brûlant ses vaisseaux, ne se laissant qu'une alternative (le succès ou la mort), Smith rendit publique sa décision de vendre les fabriques, geste qualifié par l'un des membres du conseil d'administration comme le plus gonflé qu'il ait jamais vu de la part d'un PDG. Même l'usine de Kimberly (Wisconsin) fut vendue. Tous les procédés de fabrication furent mis au service des produits grand public, et l'on fit l'acquisition de produits de marques comme Huggies et Kleenex¹⁰.

Les médias économiques qualifièrent ce geste de stupide, et les analystes de Wall Street dévalorisèrent l'action¹¹. Smith ne vacilla pas d'un pouce. Vingt-cinq ans plus tard, Kimberly-Clark possédait la totalité de Scott Paper et battait Procter & Gamble dans six des huit catégories de produit¹² (voir la [Figure 2.2](#)). Lorsqu'il prit sa retraite, Smith, revenant sur son exceptionnelle réussite, dit simplement : « Je n'ai jamais cessé de tout mettre en oeuvre afin d'être qualifié pour le poste¹³. »

Figure 2.2 Pendant les fonctions de Darwin Smith

Kimberly-Clark – Valeur cumulée d'un dollar investi 1971–1991



Ce n'est pas ce à quoi nous nous attendions

Darwin Smith est un exemple classique de ce que nous appelons un « grand patron de niveau 5 », un individu mariant une extrême humilité sur le plan personnel et une intense volonté sur le plan professionnel. Nous avons trouvé ce type de dirigeant à la tête de chacune de nos entreprises excellentes pendant la période de transition. Ils étaient, tout comme Smith, des individus effacés montrant une farouche résolution lorsqu'il s'agissait des mesures à prendre pour rendre leur entreprise excellente.

Les grands patrons de niveau 5 canalisent les exigences de leur ego pour éviter qu'elles influent sur leur personnalité ou, dans une optique plus large, sur l'évolution de leur entreprise vers l'excellence. Non qu'ils manquent d'ego ou d'intérêt personnel. Ils sont au contraire extrêmement ambitieux, mais leur ambition est mise d'abord et avant tout au service de l'entreprise, et non d'eux-mêmes.

Le terme « niveau 5 » se réfère au plus haut niveau hiérarchique relatif à la compétence des cadres, identifié dans notre recherche (voir la [Figure 2.3](#)). Alors qu'il n'est pas nécessaire de monter dans l'ordre, du niveau 1 au niveau 5 (il devrait être possible de passer par les niveaux inférieurs ultérieurement), les grands patrons de niveau 5 incarnent les cinq étages de la pyramide. Je ne vais pas développer davantage ces cinq niveaux, la définition des quatre premiers parlant d'elle-même ; ils font d'ailleurs l'objet d'âpres discussions chez d'autres auteurs. Je m'attarderai plutôt, dans ce chapitre, sur les traits qui distinguent les dirigeants de niveau 5 ayant fait le saut de la performance à l'excellence des autres PDG de notre étude.

Permettez-moi tout d'abord une brève mais importante digression. Nous n'avons pas cherché à tout prix un grand patron de niveau 5 ou quoi que ce soit de ce genre. En réalité, j'ai très clairement donné à mon équipe de recherche l'instruction de minimiser le rôle des grands dirigeants afin d'éviter de tomber dans l'idée, courante aujourd'hui, que le mérite (ou le blâme) revient au PDG.

Figure 2.3 Hiérarchie de niveau 5



L'idée qui veut que « la façon de diriger est la réponse à tout » est l'équivalent moderne du « Dieu est la réponse à tout » qui, pendant des siècles, a tant retardé la compréhension des lois physiques de notre monde. Dans les années 1 500, on attribuait à Dieu tout ce que l'on ne pouvait

expliquer. Une mauvaise récolte ? Dieu l'avait voulue. Un tremblement de terre ? Dieu l'avait provoqué. Qui tient notre planète dans sa position ? Dieu. Puis vinrent les Lumières et la soif de comprendre : physique, chimie, biologie – toutes les sciences furent explorées. Non que l'Homme fut devenu athée, il comprit simplement mieux les rouages de l'univers.

Nous ne différons guère de nos ancêtres chaque fois que nous attribuons des résultats à « la façon de gérer ». Nous ne faisons qu'admettre notre ignorance. Non que je sois devenu un athée du leadership (celui-ci compte vraiment) mais, chaque fois que nous cédon à la frustration (« bon, la réponse doit absolument être chez les dirigeants »), il me semble que nous nous empêchons de mieux connaître les rouages de la mutation vers l'excellence.

Je n'ai donc cessé d'insister sur ce point, dès le début du projet : « Ignorez les dirigeants », répétais-je à mon équipe. Et celle-ci répliquait : « Non ! Il y a quelque chose de vraiment inhabituel chez eux. Nous ne pouvons les ignorer. » Le débat faisait rage lorsque je répondais : « Mais les entreprises de comparaison aussi ont des dirigeants, parfois excellents. Alors, où est la différence ? »

Finalement (comme cela devrait toujours être le cas), ce sont les données qui ont gagné.

Tous les patrons excellents avaient été formés dans un même moule. Peu importait le type et la taille de l'entreprise qu'ils dirigeaient, peu importait la date de la période de transition, le fait était là : chacune des entreprises excellentes avait, à sa période de transition, un PDG de niveau 5. Plus encore, l'absence de dirigeant de niveau 5 apparaissait chez toutes les entreprises de comparaison. Une fois admis que le leadership de niveau 5 vient contredire la sagesse populaire selon laquelle seuls des superhéros à la personnalité hypertrophiée peuvent sauver et métamorphoser une entreprise, il est primordial de bien comprendre que ce fameux niveau 5 est une conclusion empirique, et non idéologique.

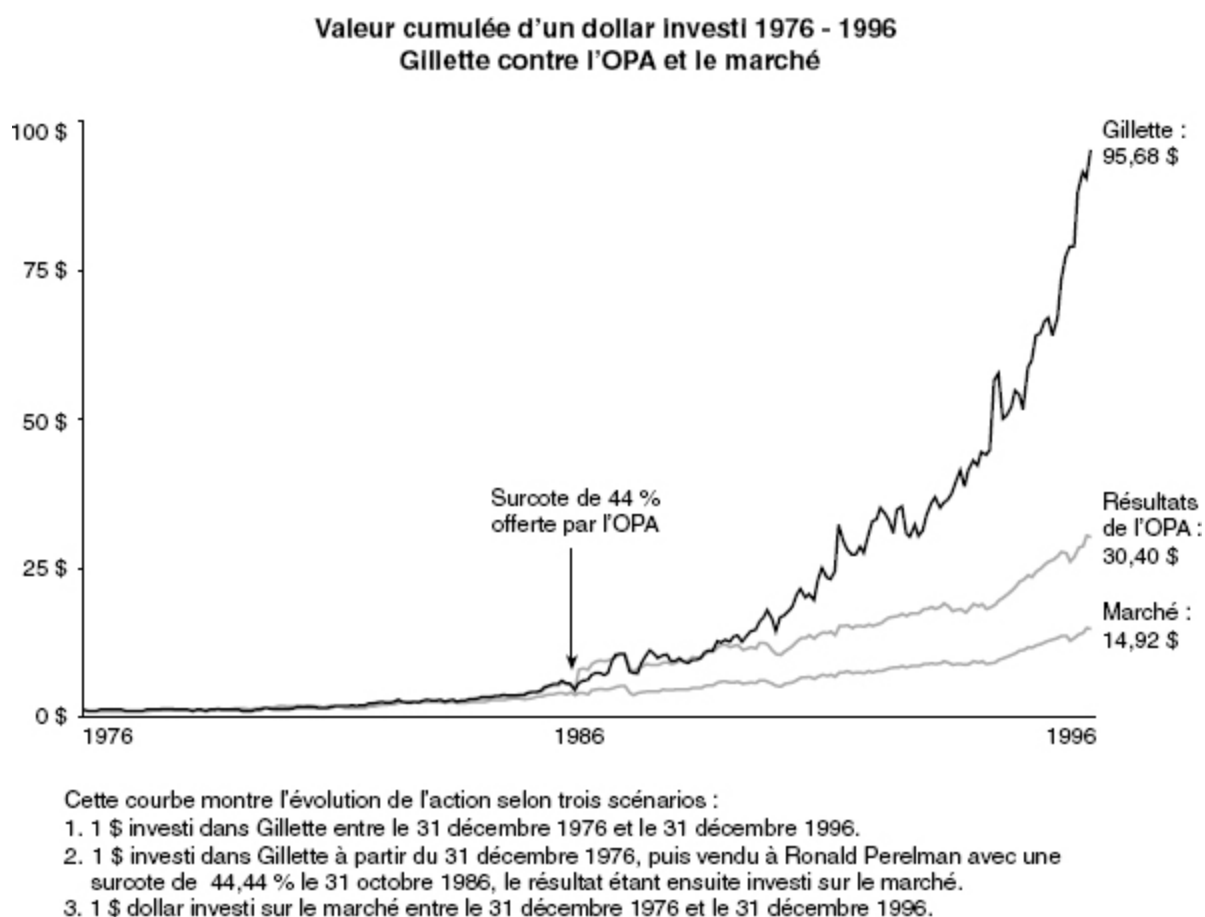
Humilité + volonté = niveau 5

Les grands patrons de niveau 5 sont de parfaits exemples de dualité : modestes et volontaires, humbles et intrépides. On peut se référer au Président américain Abraham Lincoln (l'un des rares présidents de niveau 5 de l'histoire des États-Unis) pour décrire ce concept ; celui-ci n'a jamais laissé son ego interférer avec son ambition fondamentale quant à une cause élevée : une grande nation qui perdure. Tous ceux qui sous-estimèrent le Président Lincoln à cause de sa modestie dans le domaine personnel, sa nature timide et ses manières étranges (les prenant pour des signes de faiblesse) se trompèrent lourdement, au point de causer la mort de 250 000 confédérés, 360 000 soldats de l'Union, plus celle de Lincoln lui-même¹⁴.

Ce serait peut-être en faire un peu trop que de comparer les PDG de l'excellence à Abraham Lincoln, il n'en demeure pas moins qu'ils font preuve de la même dualité. Prenons le cas de Colman Mockler, PDG de Gillette entre 1975 et 1991. Pendant sa charge, Gillette subit trois attaques menaçant son ascension vers l'excellence. Deux d'entre elles étaient des OPA de Revlon menées par Ronald Perelman, un prédateur qui avait la réputation de briser les entreprises pour payer des junk-bonds et financer des raids hostiles¹⁵. La troisième attaque vint de Coniston Partners, une société de placements qui acheta 5,9 % des actions de Gillette et engagea un bras de fer par hommes de paille interposés pour prendre le contrôle du conseil d'administration, dans l'espoir de vendre l'entreprise au plus haut et d'empocher des gains rapides sur les actions¹⁶. Si Gillette était passée chez Perelman au prix qu'il offrait, les actionnaires auraient récolté un bénéfice rapide de 44 % sur l'action¹⁷. Devant la perspective d'un bénéfice à court terme de 2,3 milliards de dollars réparti sur 116 millions d'actions, la plupart des PDG auraient capitulé et empoché quelques millions en se débarrassant de leurs actions et en encaissant de généreux *golden parachutes*¹⁸.

Colman Mockler ne céda pas, au contraire ; il choisit de se battre pour l'avenir de Gillette, même s'il fallait pour cela renoncer à une somme substantielle. Calme et réservé, toujours courtois, Mockler avait la réputation d'être un homme raffiné. Ceux qui se méprirent sur son caractère réservé, qu'ils tenaient pour de la faiblesse, en furent pour leurs frais. Dans ce combat par personnes interposées, les cadres dirigeants de Gillette contactèrent des milliers de petits porteurs, qu'ils appelèrent un par un et gagnèrent à leur cause (voir la [Figure 2.4](#)).

Figure 2.4 Le triomphe de Colman Mockler



À première vue, tout cela ressemble à un combat retranché mené pour les intérêts des uns aux dépens des intérêts des actionnaires. Il faut néanmoins tenir compte de deux faits essentiels.

Primo, Colman Mockler et son équipe ont garanti l'avenir de l'entreprise par d'énormes investissements dans des systèmes technologiquement avancés et radicalement nouveaux (baptisés ultérieurement Sensor et Mach3). Si l'OPA avait réussi, ces projets auraient certainement été tronqués ou supprimés. Personne ne se raserait avec un Sensor ou un Mach3 et des millions d'hommes auraient été abandonnés à leur combat quotidien contre le chaume de leurs joues¹⁹.

Secundo, à l'époque de la bataille, Sensor promettait des bénéfices futurs considérables, que la valeur de l'action ne reflétait pas en raison du secret gardé sur le projet. Le conseil d'administration et Colman Mockler étaient convaincus que l'action serait un jour bien supérieure à son prix de l'époque, même si on déduisait la perte des primes offertes par les raiders. Vendre aurait signifié un profit à court terme, mais aurait été particulièrement irresponsable vis-à-vis des actionnaires à long terme.

La suite a prouvé que Colman Mockler et son conseil d'administration avaient eu raison. Si, le 31 octobre 1986, un actionnaire avait accepté la surcote de 44 % offerte par Ronald Perelman, puis avait investi le tout sur le marché pendant dix ans, il aurait gagné trois fois moins qu'un actionnaire fidèle à Mockler et Gillette²⁰. Donc, l'entreprise, ses clients et les actionnaires auraient beaucoup perdu si Mockler avait capitulé devant les raiders, empoché ses millions et s'était retiré pour profiter de la vie.

Colman Mockler, malheureusement, n'a jamais pu jouir complètement des fruits de ses efforts. Le 25 janvier 1991, l'équipe de Gillette recevait, avant sa parution, le magazine *Forbes*. En couverture figurait une caricature artistique de son PDG perché au sommet d'une montagne, brandissant triomphalement un rasoir pendant que les vaincus se traînaient plus bas. Le conseil d'administration, amusé de le voir ainsi dépeint en Conan le Barbare, railla Mockler. Lui qui détestait la publicité avait refusé d'avoir son portrait en couverture. Quelques minutes plus tard, alors qu'il rejoignait son bureau, Colman Mockler s'effondra, terrassé par un infarctus²¹.

Je ne sais pas s'il aurait choisi de mourir au travail, mais j'incline à penser que rien ne lui aurait fait modifier son approche. Son caractère placide cachait une profonde intensité, une implication totale pour obtenir le

résultat le plus proche de la perfection – tout simplement parce qu’il ne pouvait imaginer agir autrement. Selon son système de valeurs, il était impossible de prendre le chemin le plus facile et de céder l’entreprise à des gens qui l’auraient exploitée comme une vache à lait, détruisant son potentiel pour l’excellence, de même qu’il aurait été impossible à Lincoln de solliciter la paix et perdre ainsi toute chance de créer une grande nation.

Ambition pour l’entreprise : mettre en place des successeurs en vue du succès Lorsque David Maxwell devint PDG de Fannie Mae en 1981, l’entreprise perdait 1 million de dollars par jour. Au cours des neuf années qui suivirent, Fannie Mae adopta une culture de l’extrême performance sous la houlette de David Maxwell et rivalisa avec les meilleures firmes de Wall Street, gagnant 4 millions de dollars par jour et battant le marché à 3,8 pour 1. Maxwell prit sa retraite au faîte de sa réussite, sentant qu’il pourrait nuire à l’entreprise s’il restait trop longtemps à sa tête ; il passa la main à Jim Johnson, tout aussi compétent que lui. Peu de temps après, l’indemnité de départ de David Maxwell (passée à 20 millions de dollars grâce aux spectaculaires résultats de Fannie Mae) fut sujet à controverse au Sénat, l’entreprise travaillant sous licence gouvernementale. Maxwell s’exprima sous la forme d’une lettre à son successeur, dans laquelle il confiait son inquiétude devant une éventuelle réaction de Washington pouvant compromettre l’avenir de l’entreprise. Ordonnant à Johnson de ne pas lui payer le solde (5,5 millions de dollars), il lui demanda de verser cette somme à la fondation Fannie Mae pour le logement des personnes à faibles revenus²².

David Maxwell, à l’image de Darwin Smith et Colman Mockler, illustre parfaitement l’un des principaux traits des dirigeants de niveau 5 : l’ambition au service de l’entreprise plutôt que l’enrichissement personnel et la renommée. Les grands patrons de niveau 5 veulent que l’entreprise continue à progresser à la génération suivante ; ils aiment l’idée que la plupart des gens demeureront dans l’ignorance de l’origine de ce succès. Comme le dit l’un d’entre eux : « Je veux contempler un jour l’une des entreprises excellentes de la planète et pouvoir dire : “j’y ai travaillé”. »

Les PDG des entreprises de comparaison s'inquiétaient davantage de leur propre réputation d'excellence, et échouaient souvent à créer une réussite durable. Après tout, y a-t-il meilleur témoignage de votre propre excellence qu'une entreprise qui s'effondre après votre départ ?

Dans les entreprises de comparaison, trois dirigeants sur quatre ont installé des successeurs voués à l'échec et/ou des successeurs faibles.

Certains ont le syndrome du « chien le plus gros » : ils ne voient aucun inconvénient à la présence d'autres chiens dans le chenil, à condition que ceux-ci soient plus petits qu'eux. On a dit de l'un des PDG de comparaison qu'il traitait les candidats à sa succession « comme Henri VIII traitait les veuves²³ ».

Prenons le cas de Rubbermaid, entreprise de comparaison non continue. Surgie de l'obscurité pour se hisser en tête de la liste annuelle de *Fortune* (qui publie les noms des entreprises les plus admirées d'Amérique), elle se désintègra aussi vite pour tomber dans un état si pitoyable qu'elle ne dut son salut qu'à son rachat par Newell. L'architecte de cette remarquable épopée, un brillant et charismatique patron nommé Stanley Gault, devint synonyme, à la fin des années 1980, du succès de son entreprise. Dans les 312 articles que nous avons collectés sur Rubbermaid, Stanley Gault apparaît comme un dirigeant difficile et égocentrique. Il répond, dans un de ces articles, à l'accusation d'être un tyran par cette boutade : « Oui, mais je suis un tyran sincère²⁴. » Dans un autre, qui reprend ses propres commentaires, le mot « je » apparaît 44 fois (« j'ai pu mener la charge », « j'ai rédigé les douze objectifs », « j'ai présenté et développé les objectifs ») alors que le mot « nous » n'apparaît que 16 fois²⁵. Stanley Gault avait toutes les raisons d'être fier de sa réussite de patron. Rubbermaid a connu 40 trimestres consécutifs de croissance sous sa direction, une performance impressionnante qui mérite le respect.

Mais en partant (et c'est là le point crucial), Gault n'avait pas laissé une entreprise qui pouvait se maintenir à son rang sans lui. Le successeur qu'il

s'était choisi ne conserva son poste qu'un an : l'équipe de direction était si inconsistante qu'il avait dû occuper quatre fonctions tout en bataillant pour recruter un numéro deux²⁶. Ce n'était pas les seules difficultés auxquelles eurent affaire les successeurs de Stanley Gault : les lacunes stratégiques avaient pris une ampleur telle qu'elles mirent l'entreprise à genoux²⁷.

Bien sûr, on pourrait dire : « Oui, Rubbermaid s'est effondrée après le départ de Gault, mais cela prouve seulement son excellence en tant que patron. » Exactement ! Gault était un formidable dirigeant de niveau 4, peut-être l'un des meilleurs de ces cinquante dernières années. Mais il n'était pas un grand patron de niveau 5, et c'est l'une des principales raisons de la brève étincelle d'excellence de Rubbermaid qui, tout aussi rapidement, est tombée de son piédestal.

Une incontestable modestie

Nous avons été frappés par le contraste entre le style, très égocentrique, des PDG d'entreprises comparatives et celui des PDG d'entreprises excellentes. Lors des entretiens, ceux-ci parlaient abondamment de leur entreprise et de la contribution des autres membres de l'équipe dirigeante, mais refusaient toute discussion sur leurs propres mérites. Lorsqu'on les pressait de parler d'eux-mêmes, ils répondaient : « J'espère que je ne ramène pas la couverture à moi » ou « Si le conseil d'administration n'avait pas dégotté de si excellents successeurs, vous ne seriez probablement pas en train de me parler aujourd'hui. » Ou bien : « Si je me suis donné du mal ? Oh, cela fait si égoïste. Je ne crois pas avoir eu beaucoup de mérite. Nous avons un personnel merveilleux. » Ou encore : « Beaucoup de gens dans mon entreprise seraient capables de faire mon travail bien mieux que moi. »

Ce n'est pas seulement de la fausse modestie. Ceux qui ont travaillé avec ces PDG ou écrit à leur sujet ne cessent d'employer les termes « calme, humble, modeste, réservé, timide, affable, aux manières douces, effacé, discret, ne croyant pas un mot des coupures de presse à son sujet », etc. Jim Hlavacek, membre du conseil d'administration de Nucor, décrit

ainsi son PDG Ken Iverson, qui prit en main l'entreprise au bord de la faillite pour en faire l'une des plus importantes aciéries du monde :

Ken est un homme très modeste, très humble. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un, ayant connu une telle réussite, qui soit resté si modeste. Je travaille pourtant pour un grand nombre de PDG de grandes entreprises. Cela vaut également pour sa vie privée. Il est la simplicité même. Je pense à des petites choses, comme promener soi-même son chien. Il vit depuis toujours dans la même petite maison. Il n'a qu'un auvent pour garer sa voiture et, un jour, il s'est plaint à moi d'avoir cassé sa carte de crédit en raclant le givre de son pare-brise. « Tu sais Ken, il y a une solution : ferme ton auvent. » Il a répondu : « Oh, ce n'est pas si grave que ça. » Il est humble et simple à ce point-là²⁸.

Les onze PDG des entreprises que nous avons retenues font partie des plus remarquables dirigeants de leur siècle, si l'on considère que seules onze entreprises ayant figuré dans la liste Fortune 500 répondent aux critères nécessaires pour faire partie de notre étude. Pourtant, en dépit de leurs résultats exceptionnels, presque personne ne les a remarqués ! George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt – en avez-vous déjà entendu parler ?

Lors de notre classement systématique des 5 979 articles de notre étude, nous avons trouvé deux fois moins d'articles datant de la période de transition dans le cas des entreprises excellentes que dans celui des entreprises comparatives²⁹. De plus, nous avons rarement trouvé des articles consacrés aux PDG d'entreprises excellentes.

Les PDG de l'excellence n'ont jamais cherché à devenir des superhéros. Il n'ont jamais aspiré à être mis sur un piédestal ou à devenir des idoles inaccessibles. Ils étaient des gens ordinaires produisant tranquillement des résultats hors du commun.

Certains des grands patrons de comparaison sont à l'opposé. Scott Paper, l'entreprise de comparaison de Kimberly-Clark, nomma PDG Al Dunlap, un homme d'une étoffe bien différente de celle de Darwin Smith. Dunlap tambourinait bruyamment sur sa poitrine, annonçant à qui voulait bien l'entendre (et à ceux qui ne le voulaient pas) tout ce qu'il avait accompli. Interrogé par *Business Week* au sujet de ses dix-neuf mois à la tête de Scott Paper, il affirma fièrement : « L'histoire de Scott sera inscrite dans les annales de l'industrie américaine comme l'une de ses plus grandes réussites et rendra les autres bien pâles en comparaison³⁰. »

Selon *Business Week*, Dunlap coûta personnellement à Scott Paper 100 millions de dollars pour 603 jours de travail (soit 165 000 dollars par jour), principalement en taillant dans la main-d'oeuvre, en divisant par deux le budget recherche et développement et en gavant l'entreprise d'hormones de croissance en prévision de sa vente³¹. Après avoir liquidé l'entreprise et empoché ses millions rapidement gagnés, Dunlap écrivit une autobiographie, dans laquelle il se vantait de son surnom de « Rambo en pantalon rayé ». « J'adore les films de Rambo, écrit-il. Voilà un type qui n'a pas une chance de réussir et qui gagne à tous les coups. Rambo se lance dans une situation où tout joue contre lui. Mais il ne se fait pas tuer. À la fin de la journée, il gagne et se débarrasse des méchants. Il crée la paix à partir de la guerre. C'est ce que je fais, moi aussi³². » Darwin Smith appréciait peut-être les inepties de *Rambo*. Mais j'ai bien l'impression qu'il n'est jamais sorti du cinéma en disant à sa femme : « Tu sais, je me sens très proche de ce Rambo. Il me fait penser à moi. »

Toute spectaculaire qu'elle soit, l'histoire de Scott Paper n'est pas un cas isolé. Dans plus des deux tiers de nos

comparaisons, la présence d'un ego surdimensionné contribue à la mort ou à la médiocrité de l'entreprise³³.

Ce modèle est apparu particulièrement fort dans les comparaisons non continues : des cas où l'entreprise effectuait un bond en avant sous la direction d'un PDG talentueux mais égocentrique, pour décliner quelques années plus tard. Lee Iacocca, par exemple, a sauvé Chrysler de la catastrophe, créant un des retournements de situation les plus célèbres (et mérités) de l'histoire de l'industrie américaine. L'action Chrysler a atteint 2,9 fois la valeur du marché alors qu'il avait accompli la moitié de son mandat. C'est alors que son attention fut détournée par son désir de devenir l'un des plus légendaires PDG de l'histoire de son pays. L'*Investor's Business Daily* et le *Wall Street Journal* ont décrit les fréquentes participations de Iacocca aux émissions télévisées les plus connues, ses apparitions dans plus de 80 publicités, les rumeurs autour de sa candidature aux élections présidentielles (« diriger Chrysler s'est révélé plus compliqué que diriger le pays... Je pourrais maîtriser l'économie nationale en six mois »), et la large promotion qu'il faisait de son autobiographie. Son livre *Iacocca* s'est vendu à 7 millions d'exemplaires, l'élevant au statut d'une rock star prise d'assaut par des milliers de fans à son arrivée au Japon³⁴. Son action personnelle eut beau s'envoler, pendant la seconde moitié de sa présidence, l'action Chrysler chuta à 31 dollars sous le marché.

Malheureusement, Iacocca avait du mal à quitter la scène et les avantages de sa position. Il repoussa son départ à la retraite tant de fois que le sujet devint objet de plaisanterie chez Chrysler³⁵. Et lorsqu'il finit par se retirer, il exigea du conseil d'administration des stock-options et la mise à disposition permanente d'un jet privé³⁶. Plus tard, il se joignit à Kirk Kerkorian, expert en fusions-acquisitions, pour lancer une OPA hostile sur Chrysler³⁷.

Chrysler connut un bref retour en gloire pendant les cinq années qui suivirent le départ de Lee Iacocca, mais ses faiblesses latentes conduisirent à son rachat par Daimler-Benz³⁸. Il est certain que Lee Iacocca n'est pas

entièrement responsable de la mort de Chrysler en tant que constructeur indépendant (c'est la génération suivante qui prit la décision fatale de vendre l'entreprise aux Allemands), mais un fait demeure : le brillant succès de Iacocca dans les années 1980 n'a pas été soutenu et Chrysler a échoué dans l'excellence durable.

Une fermeté inébranlable... ou faire ce qui doit être fait

Il est primordial de bien comprendre que le leadership de niveau 5 ne se limite pas à l'humilité et à la modestie. Il est également fait d'une détermination féroce à mettre en place tout ce qui est nécessaire pour accéder à l'excellence.

Notre équipe a donc longuement débattu du profil de ces dirigeants. Nous avons tout d'abord penché pour des termes comme « dirigeant désintéressé » et « patron serviteur ». Mais certains d'entre nous se sont élevés contre ces appellations.

« Ces étiquettes sont fausses, affirma un jour Anthony Chirikos. Elles donnent l'impression qu'ils sont faibles ou dociles, et ce n'est pas du tout ce que je pense de Darwin Smith ou Colman Mockler. Ils étaient à peu près capables de tout pour que l'entreprise atteigne les objectifs fixés. »

C'est alors qu'Eve Li suggéra : « Pourquoi ne pas simplement les appeler des dirigeants de niveau 5 ? Nous avons besoin que les gens aient accès au concept entier, qu'ils voient les deux faces du sujet. En ne donnant à voir que l'aspect "humilité", on passe à côté. »

Les dirigeants de niveau 5 sont infectés par un virus invincible, l'exigence de résultats. Ils vendront les usines ou licencieront leur frère, s'il faut en arriver là pour que l'entreprise atteigne l'excellence.

Lorsque George Cain fut nommé PDG des laboratoires Abbott, ceux-ci se situaient dans le quartile le plus bas de l'industrie pharmaceutique et somnolaient depuis des années sur les retombées de leur produit phare, l'érythromycine. George Cain n'avait pas ce genre de personnalité qui galvanise une entreprise, mais il possédait mieux : des principes. Il ne supportait pas la médiocrité, et se montrait particulièrement intolérant envers quiconque qui estimait qu'être bon suffit. Il s'attaqua à l'une des

principales causes de la médiocrité des laboratoires Abbott : le népotisme. Recomposant méthodiquement le conseil d'administration et l'encadrement en choisissant les meilleurs, Cain fit rapidement comprendre que ni les liens familiaux, ni l'ancienneté ne favoriseraient désormais l'obtention d'un poste clé dans l'entreprise. Ceux qui se révélaient incapables de devenir les meilleurs dans le secteur perdraient leur poste³⁹.

On aurait pu s'attendre à une telle rigueur de la part d'un nouveau venu extérieur à l'entreprise, mais Cain était à la fois un ancien d'Abbott (depuis dix-huit ans) et un membre de la famille (fils d'un précédent président). Les réunions de famille durent être quelque peu tendues chez les Cain (« Désolé de t'avoir viré. Je te ressers de la dinde ? ») En fin de compte, les membres du clan furent enchantés des résultats de leurs

Upjohn, entreprise de comparaison directe d'Abbott, était également dirigée par une famille à l'époque de George Cain. Mais son PDG n'a jamais montré la même détermination à briser le népotisme. Alors qu'Abbott recrutait les meilleurs sans se soucier de leurs antécédents familiaux, Upjohn conservait des membres de la famille aux postes principaux⁴⁰. Les deux entreprises, quasi identiques jusqu'à la date de transition, se distinguèrent alors radicalement, Upjohn tombant à 89 % sous Abbott au cours des vingt et une années suivantes avant de capituler en fusionnant avec Pharmacia en 1995. actions, de la date de transition (1974) à 2 000, puisque leur *Total Shareholder Return* battait le marché de 4,5 pour 1, nettement au-dessus des grandes stars Merck et Pfizer.

Il est intéressant de constater que Darwin Smith, Colman Mockler et George Cain sont sortis des rangs de l'entreprise. Stanley Gault, Al Dunlap et Lee Iacocca, au contraire, ont surgi comme des sauveurs au son des trompettes. Ceci rend compte d'une découverte encore plus systématique de notre étude : les faits montrent qu'il est inutile d'engager un grand patron à l'extérieur de l'entreprise pour lui faire atteindre l'excellence. La réalité prouve qu'un agent extérieur de haut niveau est négativement lié à une métamorphose durable de la performance vers l'excellence (voir l'appendice 2.A).

Dix des onze grands patrons d'entreprises excellentes sortaient des rangs de l'entreprise, trois d'entre eux faisant partie de la famille propriétaire. Les entreprises de comparaison se sont tournées vers l'extérieur avec une fréquence six fois supérieure ; elles ont pourtant échoué à maintenir d'excellents résultats⁴¹.

Un superbe exemple de changement issu de l'intérieur nous vient de Charles « Cork » Walgreen (troisième du nom), qui transforma la vieille Walgreens pour lui faire valoir environ quinze fois le marché entre fin 1975 et début 2 000⁴². Après des années de dialogue et de débat sur le secteur restauration de Walgreens, Cork sentit que son équipe avait atteint un stade décisif de clarté et de compréhension : l'avenir de l'entreprise était dans les magasins de proximité, pas dans le service. Dan Jorndt, qui succéda à Walgreen au poste de PDG en 1998, décrit ainsi la suite des événements :

Cork dit à l'une de nos réunions du comité de planification : « OK, je vais maintenant vous décrire le topo. On va entièrement abandonner la filière restauration d'ici cinq ans. » À l'époque, il avait environ 500 restaurants. On aurait pu entendre voler une mouche. Il reprit : « Vous devez tous savoir que le compte à rebours est enclenché... » Six mois plus tard, à notre réunion de comité de planification suivante, quelqu'un mentionna en passant que l'on n'avait que cinq ans pour sortir de la restauration. Cork n'était pas ce qu'on appelle un colérique. Il tapa sur la table et dit : « Écoutez, vous avez quatre ans et demi. J'ai dit il y a six mois que vous aviez cinq ans. Maintenant, il ne vous reste que quatre ans et demi. » Eh bien, le lendemain, tout s'est véritablement enclenché et on a progressivement réduit l'activité restauration. Il n'a jamais flanché. Il n'a jamais douté ; il ne s'est jamais amusé à anticiper⁴³.

Comme Darwin Smith lorsqu'il vendit ses usines de Kimberly-Clark, Cork Walgreen fit preuve d'une détermination stoïque. Non que le service

de restauration eût été le plus important de l'entreprise (bien qu'il eût apporté des bénéfices substantiels) : le problème se situait plutôt sur le plan émotionnel. Après tout, c'est Walgreens qui avait inventé le milkshake malté, et la restauration était une tradition remontant au grand-père de Cork. Il y avait même dans le groupe une chaîne de restaurants appelée Corky's. Mais peu importe : si Walgreens devait faire voler en éclat une longue tradition familiale pour concentrer ses ressources où le groupe serait le meilleur (le commerce de proximité), Cork le ferait. Tranquillement, avec ténacité, tout simplement⁴⁴.

Le caractère obstiné et placide des dirigeants de niveau 5 ne s'affirme pas seulement dans les grandes décisions, mais aussi dans leurs façons, empreintes d'un zèle abruptement professionnel. Alan Wurtzel, membre de la seconde génération d'une petite entreprise familiale qu'il a transformée en Circuit City, a parfaitement su saisir l'essence de ce trait distinctif. Lorsqu'on lui a demandé ce qui le différenciait du PDG de l'entreprise de comparaison de Circuit City, il a résumé cela par : « Le cheval de cirque et le cheval de trait. Lui était plutôt du genre bête de scène, et moi je tirais ma charrue⁴⁵. »

La fenêtre et le miroir

Ce commentaire d'Alan Wurtzel prend encore une autre tonalité à la lumière de deux autres faits. D'abord, Alan Wurtzel possède un doctorat de jurisprudence obtenu à Yale ; il est donc clair que son obstination n'a rien à voir avec un manque d'intelligence. Ensuite, si l'on avait dû choisir entre investir un dollar dans Circuit City et l'investir dans General Electric à l'époque du légendaire Jack Welch (1981) et jusqu'au 1^{er} janvier 2 000, on en aurait retiré six fois plus avec Circuit City⁴⁶. Pas mal, pour un cheval de trait.

Devant de tels résultats, on pourrait s'attendre à ce que Alan Wurtzel commente ses brillantes décisions. Mais lorsque nous lui avons demandé de citer les cinq premiers facteurs de la transformation de son entreprise dans l'ordre de leur importance, il nous a fait cette réponse surprenante : le

facteur numéro 1 a été la chance. « Nous étions dans un secteur formidable, avec le vent en poupe. »

Revenant à la charge, nous lui avons fait remarquer que nous avions sélectionné les entreprises à partir de leurs résultats, supérieurs à la moyenne de leur secteur d'activité. De plus, son entreprise de comparaison (Silo) se trouvait dans le même domaine, sous le même vent et avec probablement une plus grande surface de voiles ! Après avoir discuté quelques minutes, pendant lesquelles Alan Wurtzel attribuait toujours la plus grande part de son succès au fait de s'être trouvé au bon endroit au bon moment, nous avons abordé les facteurs de la permanence de la métamorphose. Il dit : « La première chose qui me vient à l'esprit est la chance... J'ai eu la chance de trouver le bon successeur⁴⁷. »

La chance ! Les dirigeants de l'excellence l'évoquent beaucoup dans leurs entretiens. Lors d'une discussion avec un membre de l'équipe dirigeante de Nucor, nous avons demandé pourquoi l'entreprise détenait un tel record de bonnes décisions ; il répondit : « Je pense que nous avons simplement eu de la chance⁴⁸. » Joseph Cullman, PDG de niveau 5 chez Philip Morris pendant la transition, refusa catégoriquement de s'arroger le mérite de la réussite de son entreprise, attribuant sa bonne fortune à la qualité de ses collègues, successeurs et prédécesseurs⁴⁹. Même son ouvrage (qu'il entreprit d'écrire sous la pression de ses collègues, sans jamais avoir l'intention de le distribuer en dehors de l'entreprise) porte le titre inhabituel de *I'm a Lucky Guy** et s'ouvre par cette phrase : « J'ai eu sacrément de la chance dès ma naissance : des parents merveilleux, une bonne hérédité ; j'ai été heureux en amour, heureux en affaires, chanceux encore lorsqu'un camarade de Yale a changé mon affectation début 1941 pour m'envoyer à Washington, alors que je devais embarquer sur un navire qui a coulé dans l'Atlantique Nord sans qu'un membre de l'équipage survive... Chanceux d'être dans la marine et toujours en vie à quatre-vingt-cinq ans⁵⁰ »

Nous avons d'abord été désarçonnés par ces discours. Après tout, rien ne prouvait que les entreprises excellentes étaient davantage bénies par la chance que les entreprises de comparaison. C'est alors que nous avons remarqué un schéma opposé chez les dirigeants de ces dernières : ceux-ci

accusaient beaucoup la malchance, s'épanchant fréquemment sur les difficultés qu'ils avaient pu rencontrer.

Comparons Bethlehem Steel à Nucor. Toutes deux sont des aciéries fabriquant des produits à peu près identiques. Elles ont toutes deux affronté les importations d'acier à bas prix. Leurs dirigeants ont pourtant une vision radicalement différente d'un même contexte. Le PDG de Bethlehem Steel résume ainsi les problèmes de l'entreprise, en 1983 : « Nos problèmes numéros 1, 2 et 3 sont les importations⁵¹. » De leur côté, Ken Iverson et son équipe ont considéré l'épreuve que constituaient les importations comme une bénédiction, un coup de pouce du hasard (« On en a de la chance ; l'acier est lourd et ils doivent lui faire traverser l'océan, ce qui nous donne un avantage considérable ! »). Pour Iverson, les problèmes numéros 1, 2 et 3 de l'acier américain n'étaient pas les importations, mais la gestion⁵². Il est même allé jusqu'à contester publiquement les mesures protectionnistes du gouvernement, affirmant en 1977 à un parterre d'industriels de l'acier que les vrais problèmes des aciéries américaines étaient liés au coup d'arrêt donné à l'innovation⁵³.

Cette insistance à évoquer la chance fait partie d'un schéma que nous avons appelé *la fenêtre et le miroir*.

Quand tout va bien, les grands patrons de niveau 5 regardent par la fenêtre afin d'attribuer le mérite de leur réussite à d'autres facteurs qu'eux-mêmes ; s'ils ne peuvent en trouver, ils évoquent la chance. Parallèlement, ils se tournent vers le miroir pour s'attribuer la responsabilité d'un dysfonctionnement sans jamais blâmer la malchance.

Les dirigeants des entreprises de comparaison font exactement l'inverse. Ils cherchent par la fenêtre un responsable lorsque les résultats sont mauvais, et s'admirent dans leur miroir pour s'attribuer le mérite des bons. Étrangement, ni la fenêtre ni le miroir ne reflètent la réalité objective.

Chacun, à l'extérieur, pointe du doigt le grand patron de niveau 5 qui se trouve à l'intérieur, disant : « La clé, c'est lui. S'il n'avait pas été notre guide et notre patron, nous ne serions jamais devenus une entreprise excellente. » Et le dirigeant de niveau 5 de pointer du doigt par la fenêtre en disant : « Regardez tous ces gens extraordinaires et cette chance qui ont rendu tout cela possible. Je suis un veinard. » Ils ont tous raison, bien entendu. Mais aucun grand patron de niveau 5 ne l'admettra jamais.

Cultiver un leadership de niveau 5

J'ai évoqué récemment la découverte du niveau 5 devant un aréopage de cadres supérieurs. Une femme, qui venait d'être nommée PDG de son entreprise, leva la main et dit : « Vous m'avez convaincue au sujet des dirigeants excellents. Ce qui me dérange, c'est que lorsque je regarde dans mon miroir, je sais que je n'ai pas atteint le niveau 5, pas encore en tout cas. J'ai eu ce poste en partie à cause de mon ego. Êtes-vous en train de me dire que je ne pourrai pas élever mon entreprise à l'excellence si je ne suis pas au niveau 5 ? »

« Je ne suis pas absolument certain que vous deviez impérativement avoir atteint le niveau 5 pour rendre votre entreprise excellente, ai-je répondu. Je me contenterai de revenir aux chiffres : sur les 1 435 entreprises de la liste Fortune 500 ayant figuré sur notre liste de candidates à l'excellence, seules onze ont été retenues pour notre étude. Sur ces onze entreprises, toutes avaient des dirigeants de niveau 5 à des postes clés, dont celui de PDG, à leur période de transition. »

Elle s'assit alors et resta silencieuse un moment. On sentait que chacun dans la salle la suppliait mentalement de poser LA question. Enfin, elle demanda : « Peut-on apprendre à être au niveau 5 ? »

Résumé : les deux facettes du grand patron de niveau 5

Volonté sur le plan professionnel	Humilité sur le plan personnel
Génère d'extraordinaires résultats; catalyseur évident de la métamorphose performance/excellence.	Montre une incontestable modestie, évite toute adulation publique; ne se vante jamais.
Montre une résolution sans faille à faire ce qui doit être fait pour produire les meilleurs résultats à long terme, quelles que soient les difficultés.	Agit avec une détermination calme et tranquille; motivé par ses principes et non son charisme.
Pose les principes de l'édification d'une entreprise à l'excellence durable; ne se contentera pas de peu.	Canalise son ambition pour l'entreprise et non pour lui-même; place des successeurs en vue de la réussite future de l'entreprise.
Regarde dans le miroir et non par la fenêtre pour trouver le responsable des échecs, ne blâmant jamais les autres, des facteurs externes ou la malchance.	Regarde par la fenêtre, et non dans le miroir, pour attribuer le mérite de la réussite de l'entreprise à d'autres que lui, à des facteurs externes ou à la chance.

Mon hypothèse est qu'il existe deux catégories de personnes : celles qui ont en elles le germe de niveau 5 et celles qui ne l'ont pas. La seconde catégorie regroupe des gens qui ne pourraient, dussent-ils disposer d'un million d'années, s'effacer pour transcender leurs besoins égoïstes au service d'une entité plus grande et plus durable qu'eux-mêmes. Pour eux, leur travail représentera d'abord et avant tout ce qu'ils en reçoivent : célébrité, fortune, adulation, pouvoir, et non ce qu'ils construisent, créent et ce à quoi ils participent.

La grande ironie est que l'animosité et l'ambition personnelle qui mènent souvent au pouvoir sont à des lieues de l'humilité nécessaire à un dirigeant de niveau 5. Ceci ajouté au fait que les conseils d'administration se croient souvent obligés de nommer un PDG caricatural et égocentrique, on comprend vite pourquoi peu de

grands patrons de niveau 5 apparaissent à la tête des grandes entreprises.

L'autre catégorie de personnes (d'après moi la plus nombreuse) est constituée de ceux qui ont le potentiel pour parvenir au niveau 5; cette aptitude est nichée en eux, peut-être enfouie ou ignorée, mais bien présente. Et, dans des circonstances favorables (réflexion sur eux-mêmes, développement personnel conscient, expérience cruciale, présence d'un mentor, d'un excellent professeur, de parents aimants, d'un patron de niveau 5 ou tout autre facteur), ils commencent à se développer.

En observant les données, nous nous sommes aperçus que certains des PDG de notre étude avaient vécu des événements majeurs susceptibles d'avoir déclenché ou prolongé leur maturation.

Darwin Smith se révéla pleinement après avoir survécu à un cancer. Joe Cullman fut profondément marqué par la Seconde Guerre mondiale, en particulier par ce changement d'affectation de dernière minute qui l'arracha à un bateau sur lequel il aurait sûrement trouvé la mort⁵⁴. Une foi profonde ou une conversion peuvent également épanouir les caractéristiques du niveau 5. Colman Mockler, par exemple, s'est converti pendant son mastère de gestion à Harvard ; plus tard, selon le livre *Cutting Edge*, il fut un des principaux animateurs d'un groupe de cadres dirigeants de Boston qui petit-déjeunaient régulièrement ensemble pour discuter de l'application des valeurs religieuses à la vie en entreprise⁵⁵. Cependant, nous n'avons pas relevé d'événements catalyseurs évidents chez tous les dirigeants de notre étude ; certains se sont contentés de vivre normalement pour se trouver d'une façon ou d'une autre à la tête d'une hiérarchie de niveau 5.

Je crois, sans pouvoir le prouver, que les dirigeants de niveau 5 en puissance sont répandus dans notre société. Le problème n'est pas, selon mon estimation, une pénurie de dirigeants de niveau 5 en gestation. Ils nous entourent, il suffit d'y prêter attention. Comment ? Cherchez autour de vous des exemples de réussites extraordinaires sans qu'un individu ne s'en attribue le mérite. Vous trouverez probablement un possible PDG de niveau 5 au travail.

Je serais ravi, pour vous aider à progresser, de vous fournir une liste d'étapes à franchir pour atteindre le niveau 5, mais aucune donnée sérieuse ne permet de dresser une telle liste de manière crédible. Nos recherches ont établi que le niveau 5 était une composante majeure de la boîte noire contenant les ingrédients de la mutation performance/excellence. Mais à l'intérieur de cette boîte noire se trouve une autre boîte noire, qui contient l'évolution intérieure d'une personne jusqu'au niveau 5. Nous pourrions spéculer sur ce qui s'y trouve, mais on en resterait à des spéculations. En bref, le niveau 5 est une idée très satisfaisante, puissante, peut-être une des idées essentielles aux meilleures métamorphoses. Un « niveau 5 en dix étapes » ruinerait le concept.

Le meilleur conseil que je puisse donner, d'après nos recherches, est de s'entraîner dans les autres disciplines de l'excellence. Nous avons trouvé un lien symbolique entre le niveau 5 et celles-ci. D'un côté, les caractéristiques du niveau 5 permettent de les mettre en place ; de l'autre, les mettre en pratique aide à atteindre le niveau 5. Autrement dit, ce chapitre décrit ce que sont les PDG de niveau 5 ; le reste de l'ouvrage décrit ce qu'ils font. Les autres disciplines aident à s'orienter dans la bonne direction : même si l'on ne peut garantir que l'on atteindra pleinement le niveau 5, elles en constituent néanmoins un point de départ tangible.

On ne peut donner avec certitude le pourcentage de dirigeants de niveau 5 potentiels, ou le nombre d'entre eux qui arriveront à maturité. Même ceux d'entre nous qui ont découvert le niveau 5 ne savent pas quelle tournure l'évolution prendra chez eux. Pourtant, le sujet a profondément marqué tous ceux qui ont travaillé dessus. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel et les autres sont devenus nos modèles. Que nous parvenions ou non au niveau 5, l'effort en vaut la peine. Chaque fois que nous entrevoyons une vérité fondamentale sur ce que l'être humain a de meilleur, nous savons que notre vie et tout ce que nous touchons ne pourront que s'améliorer par nos efforts.

Résumé du chapitre Leadership de niveau 5

Points clés

- Toutes les entreprises excellentes possèdent un encadrement de niveau 5 pendant les années de transition.
- « Niveau 5 » est le plus élevé d'une hiérarchie de cinq niveaux classant les capacités d'encadrement. Les dirigeants de niveau 5 incarnent un mélange paradoxal d'humilité sur le plan personnel et de volonté sur le plan professionnel. Ils sont ambitieux, mais d'abord et surtout pour leur entreprise, non pour eux-mêmes.
- Les dirigeants de niveau 5 préparent leur succession afin que la génération suivante soit encore meilleure, alors que les dirigeants égocentriques de niveau 4 font en sorte qu'elle échoue.
- Les dirigeants de niveau 5 sont modestes, effacés et discrets. À l'inverse, les deux tiers des entreprises de comparaison ont des PDG à l'ego envahissant qui est cause de la mort ou de la médiocrité de leur entreprise.
- Les dirigeants de niveau 5 ont le besoin vital de produire des résultats durables. Ils sont résolus à prendre, quelle que soit leur ampleur, toutes les dispositions nécessaires à l'excellence de leur entreprise.
- Les dirigeants de niveau 5 déploient une activité purement professionnelle : ils relèvent davantage du cheval de trait que du cheval de course.
- Les dirigeants de niveau 5 regardent par la fenêtre pour attribuer la réussite à des facteurs qui leur sont extérieurs. Cependant, quand tout va mal, ils regardent dans le miroir et s'adressent des reproches en en endossant la responsabilité. Les PDG de comparaison font exactement l'inverse, s'admirant dans le miroir en s'arrogeant le mérite de tout succès et cherchant à l'extérieur des responsables quand les résultats sont décevants.
- L'une des modes les plus regrettables de l'histoire récente est la tendance qu'ont la plupart des conseils d'administration à choisir des PDG célèbres et clinquants au détriment d'éventuels dirigeants de niveau 5.
- Je suis convaincu que nous trouverons de nombreux dirigeants de niveau 5 en puissance si nous savons les chercher, et qu'il existe une foule de gens ayant le potentiel d'évoluer vers le niveau 5.

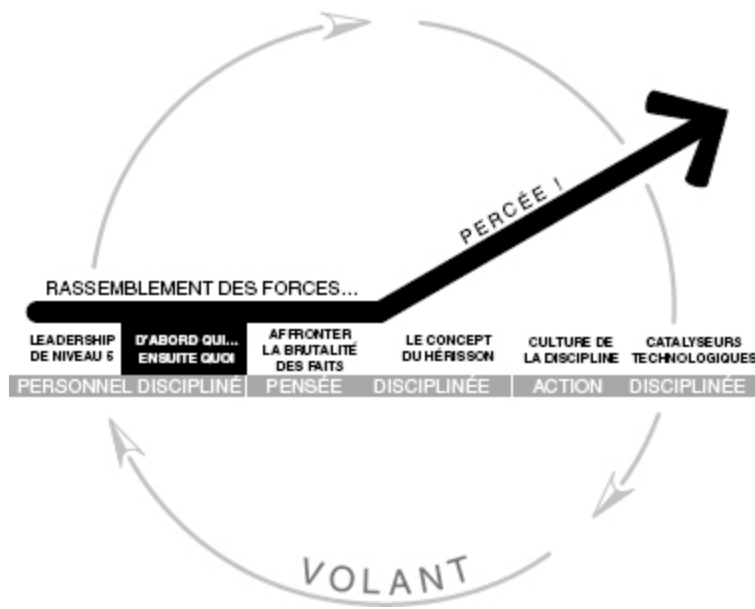
Des découvertes inattendues

- Les PDG médiatiques venant de l'extérieur sont reliés négativement à la métamorphose performance/excellence. Dix des onze PDG d'entreprises excellentes sont issus de l'entreprise, alors que les entreprises de comparaison ont recruté leur PDG à l'extérieur six fois plus souvent.
- Les dirigeants de niveau 5 attribuent une grande part de leur réussite à la chance plutôt qu'à leur excellence personnelle.
- Nous n'avons pas recherché intentionnellement une hiérarchie de niveau 5 ou quoi que ce soit de ce genre, seules les données nous ont convaincus. Cette découverte est empirique et non idéologique.

* « Je suis un veinard » (NdT).

Chapitre 3

D'abord qui... ensuite quoi



Il arrivera que nous ne puissions pas attendre quelqu'un.
À vous d'être dans le bus ou hors du bus.

KEN KESEY, CITÉ PAR TOM WOLFE DANS
*The Electric Kool-aid Acid Test*¹

Lorsque nous avons entamé notre programme de recherches, nous pensions que la première étape vers l'excellence était de donner à l'entreprise une nouvelle direction, une nouvelle vision et une nouvelle stratégie, puis d'impliquer le personnel pour qu'il y adhère.

Nous avons trouvé exactement l'inverse.

Les dirigeants à l'origine de ces transformations ne calculaient pas la trajectoire de leur bus avant d'y faire monter l'équipage nécessaire. Non, ils commençaient par s'entourer des collaborateurs adéquats (en faisant descendre du bus les collaborateurs inutiles) puis décidaient de la direction à prendre. Leur raisonnement était en gros le suivant : « Je ne sais pas vraiment où nous devons mener ce bus. Mais je sais que si je fais monter les collaborateurs qu'il me faut et que je les fais asseoir à la bonne place, puis que je fais descendre ceux qui sont inutiles, notre terminus sera l'excellence. »

Les PDG de l'excellence ont compris trois vérités simples. Primo : en commençant par le « qui » plutôt que par le « quoi », on s'adapte plus facilement à un monde en mutation. Si les collaborateurs montent dans le bus en raison de sa destination finale, que se passera-t-il s'il faut prendre une autre route dix kilomètres plus loin ? Il y aura un problème. Mais si les collaborateurs choisissent le bus en raison de la présence des autres passagers, changer de direction sera plus facile : « Bon, je suis monté dans le bus pour les autres passagers ; s'il faut bifurquer pour mieux réussir, ça me va. » Secundo : si l'on a les collaborateurs adéquats à bord, le problème de leur motivation et de leur gestion est pratiquement inexistant. Ils n'ont aucun besoin d'être étroitement dirigés ; ils se motiveront eux-mêmes pour produire les meilleurs résultats et prendre part à la création de l'excellence. Tertio : si vous n'avez pas le personnel qu'il faut, peu importe que vous ayez pris la bonne direction ; vous n'aurez toujours pas une entreprise excellente. Une vision excellente sans un personnel excellent ne donne rien.

Examinons le cas de Wells Fargo. La banque a débuté ses quinze années d'excellence en 1983, mais les fondements de cette mutation remontent au début des années 1970 lorsque Dick Cooley, le PDG de l'époque, a commencé à constituer l'une des plus talentueuses équipes de direction de son secteur (la meilleure, selon l'investisseur Warren Buffett²). Cooley vit très tôt que le secteur bancaire finirait par subir un total bouleversement, sans pour autant prétendre connaître la forme qu'il revêtirait. Il s'attacha donc avec son directeur général Ernie Arbuckle à « injecter un flux continu de talent » dans les veines de l'entreprise au lieu d'élaborer une stratégie de

changement. Ils recrutait des gens remarquables, de toutes origines, parfois sans leur offrir de poste particulier. « C'est ainsi que l'on construit l'avenir, dit-il. Si je ne suis pas assez calé pour voir les changements qui s'annoncent, eux le seront. Et ils sont assez souples pour que l'on puisse discuter³. »

Le raisonnement de Cooley s'avéra clairvoyant. Personne n'aurait pu prédire tous les bouleversements induits par la dérégulation du secteur bancaire. Pourtant, lorsqu'ils se produisirent, aucune banque ne releva mieux le défi que Wells Fargo. Alors que le secteur bancaire tombait à 59 % sous le marché, Wells Fargo valait trois fois plus que ce dernier⁴.

Carl Reichardt, devenu PDG en 1983, attribue largement la réussite de la banque à son équipe, qu'il hérita en majeure partie de Dick Cooley⁵. Nous fûmes stupéfaits lorsqu'il nous donna la liste des membres de la direction de Wells Fargo ayant rejoint l'entreprise à l'époque Cooley-Reichardt. Presque tous étaient devenus PDG d'une grande entreprise : Bill Aldinger devint PDG de Household Finance, Jack Grundhofer PDG d'U.S. Bancorp, Frank Newman PDG de Bankers Trust, Richard Rosenberg PDG de la Bank of America, Bob Josse PDG de Westpac Banking (l'une des principales banques australiennes) et, plus tard, doyen de l'école de commerce de l'université de Stanford... Ce n'était pas là une équipe composée du toutvenant ! Arjay Miller, membre actif du conseil d'administration de Wells Fargo pendant dix-sept ans, nous confia qu'elle lui rappelait l'équipe célèbre des « Whiz Kids » rassemblée par Ford à la fin des années 1940 (dont lui-même avait fait partie avant de devenir président de Ford⁶). Le raisonnement de Wells Fargo était simple : on prend les meilleurs, on en fait les meilleurs directeurs du secteur, et l'on accepte que certains d'entre eux partent diriger d'autres entreprises⁷.

La Bank of America choisit une approche radicalement différente. Alors que Dick Cooley recrutait les meilleurs dès qu'il pouvait mettre la main sur eux, la Bank of America, si l'on en croit l'ouvrage *Breaking the Bank*, appliquait le modèle « des généraux faibles et des lieutenants forts⁸ ». Si l'on poste des généraux forts aux positions clés, leurs concurrents partiront.

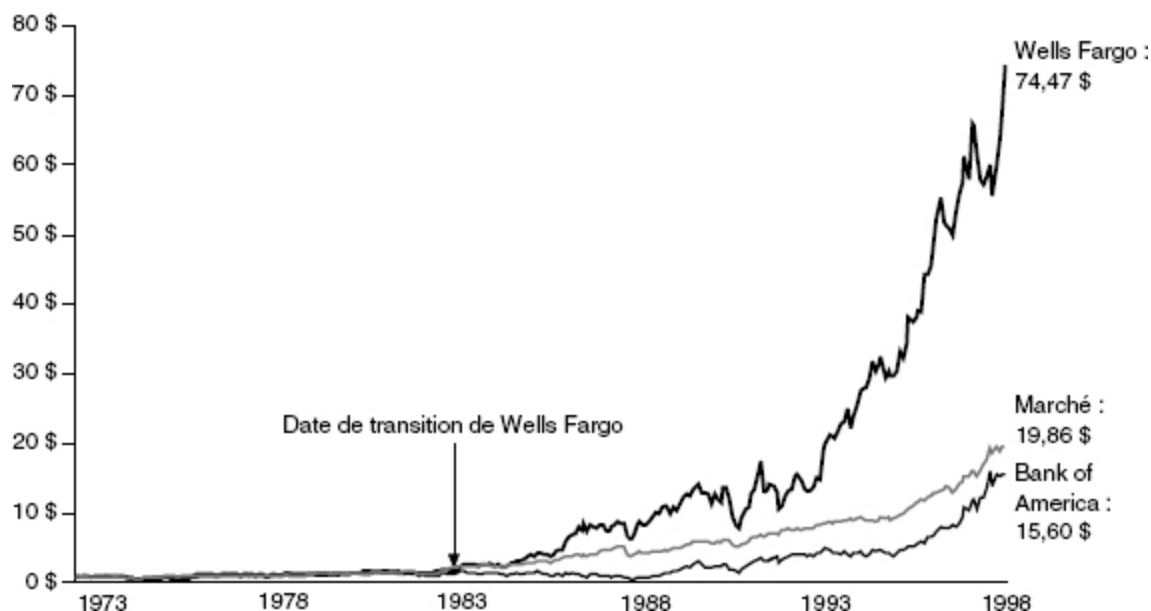
Mais si l'on place des généraux faibles (autrement dit, des hommes de paille), il est plus probable que les lieutenants forts restent.

Le modèle « des généraux faibles » produisit un climat très différent de celui qui régnait chez Wells Fargo. Alors que le personnel de Wells Fargo formaient une équipe de partenaires égaux débattant pied à pied à la recherche des meilleures réponses, les généraux de la Bank of America attendaient que leur chef leur indique la direction à prendre. Sam Armacost, qui hérita de ce modèle « des généraux faibles », décrit ainsi la situation : « Je sortis de mes toutes premières réunions de direction en état de détresse. Non seulement je ne parvenais pas à obtenir le conflit, mais je ne recevais même pas de commentaires. Ils attendaient tous de voir comment le vent tournerait⁹. »

Un ancien cadre supérieur de la Bank of America qualifiait les dirigeants des années 1970 de « potiches » entraînées à se soumettre tranquillement aux diktats d'un PDG dominateur¹⁰. Quelques années plus tard, vers 1985, après avoir perdu plus d'un milliard de dollars, la Bank of America recruta un gang de généraux forts pour la redresser. Et où trouvat-elle ces fameux généraux ? En face, chez Wells Fargo. En fait, elle recruta tellement de cadres de Wells Fargo que le personnel avait surnommé la banque « Wells of America¹¹ ». C'est à partir de là qu'elle commença à regagner des points, mais il était trop tard. De 1973 à 1998, pendant la période de rassemblement puis de percée de Wells Fargo, le revenu cumulé des actions de la Bank of America ne suivit même pas le rythme du marché (voir la [Figure 3.1](#)).

Figure 3.1 Wells Fargo face à Bank of America

Valeur cumulée d'un dollar investi 1^{er} janvier 1973 – 1^{er} janvier 1998



Tout cela est affaire de bonne gestion, dira-t-on... *Quid novi* ? Certes, il s'agit même de bonne gestion à l'ancienne. Mais deux facteurs clés rendent les entreprises excellentes totalement différentes.

Mettons les choses au clair : ce chapitre n'a pas pour objet la constitution de l'équipe la mieux adaptée, car ceci n'a rien de nouveau. Ce qu'il faut retenir, c'est la nécessité de faire d'abord monter les bons collaborateurs à bord du bus (et d'en faire descendre les inutiles), avant de décider quelle direction prendre. Ensuite, la plus grande rigueur est requise pour prendre les décisions devant mener l'entreprise à l'excellence.

L'idée du « d'abord qui » est très facile à comprendre, et très difficile à mettre en application. La plupart échouent. Combien de dirigeants auraient eu la discipline de David Maxwell, qui a attendu d'avoir constitué son équipe pour mettre au point sa stratégie, alors que son entreprise perdait un

million de dollars par jour avec 56 milliards de dettes ? Lorsque Maxwell a été nommé PDG de Fannie Mae, aux jours les plus sombres, le conseil d'administration voulait désespérément savoir comment il allait sauver l'entreprise. Malgré l'énorme pression qui lui était infligée pour qu'il agisse, David Maxwell s'attacha tout d'abord à recruter son équipe de direction. Son premier geste fut de s'entretenir avec chacun de ses officiers. Il les fit asseoir, et déclara : « Bon, nous avons un défi terrible à relever. Je veux que vous réfléchissiez à toutes les implications. Si vous pensez que vous ne le supporterez pas, ce n'est pas grave. Personne ne vous en voudra¹². »

Maxwell fut absolument clair : il n'y aurait de place que pour les meilleurs ; ceux qui ne s'en sentaient pas la force feraient mieux de s'en aller, immédiatement¹³. Un cadre, qui venait de déménager pour rejoindre Fannie Mae, vint dire à Maxwell : « Je vous ai écouté très attentivement, et je ne veux pas de ça. » Il s'en alla et retourna d'où il était venu¹⁴. Quatorze des vingt-six cadres quittèrent l'entreprise, remplacés par certains des spécialistes les plus efficaces, intelligents et travailleurs du monde de la finance¹⁵. La même exigence fut appliquée du haut en bas de l'échelle, les directeurs augmentant à tous les niveaux le calibre de leurs équipes, faisant peser une pression considérable sur chacun, ce qui fit d'abord augmenter le nombre des départs¹⁶. « Nous avons inventé un dicton : “On ne peut pas faire semblant chez Fannie Mae”, nous dit un des membres de l'équipe de direction. Soit vous connaissiez votre affaire, soit vous ne la connaissiez pas et dans ce cas, vous vous sauviez de là¹⁷. »

Wells Fargo et Fannie Mae sont deux parfaites illustrations de la notion du « qui » passant avant le « quoi » (avant la vision, la stratégie, la tactique, la structure de l'entreprise, la technologie). C'est en dirigeants classiques de niveau 5 que Dick Cooley et David Maxwell annoncèrent l'un et l'autre : « Je ne sais pas où nous allons mener notre entreprise, mais je sais que si je pars avec la bonne équipe, que je lui pose les bonnes questions et que je l'engage dans un débat animé, nous trouverons le moyen de hisser l'entreprise jusqu'à l'excellence. »

Nul besoin d'un « génie aux mille auxiliaires »

Contrairement aux entreprises excellentes, qui forgent des équipes de direction aux liens forts et profonds, de nombreuses entreprises de comparaison suivent le modèle du « génie aux mille auxiliaires », dans lequel l'entreprise est une plate-forme offerte aux talents d'un individu hors du commun. Dans ce cas, le grand génie, force motrice de la réussite, est un merveilleux atout... tant qu'il reste dans les environs. Les génies édifient rarement de grandes équipes de direction, pour la simple raison qu'ils n'en ont pas besoin et, souvent, n'en veulent pas. Un génie n'a aucun besoin d'une Wells Fargo, d'une équipe ultraperformante et autonome. Non, un génie a besoin d'une armée de bons soldats qui l'aideront à concrétiser ses merveilleuses idées. Néanmoins, quand le génie s'en va, ses troupes sont souvent perdues. Ou, pire, elles l'imitent sans être elles-mêmes des génies et prennent des initiatives qui échouent.

Eckerd Corporation a pâti d'un grand patron qui possédait un génie troublant pour dénicher le « quoi » tout en ayant peu de dons pour s'entourer des « qui ». Jack Eckerd bénéficiait d'une énergie monumentale (il fit campagne pour être élu gouverneur de Floride tout en dirigeant son entreprise) et d'une aptitude génétique à sentir le marché et flairer les affaires. Parti de deux petits magasins, à Wilmington, dans le Delaware, il bâtit un empire comprenant plus d'un millier de drugstores à travers le sud-est des États-Unis. Vers la fin des années 1970, les recettes d'Eckerd égalaient celles de Walgreens et il semblait qu'Eckerd allait écraser son concurrent. C'est alors que Jack Eckerd quitta son entreprise pour poursuivre sa carrière politique et rejoindre l'administration Ford à Washington. Sans son génie tutélaire, l'entreprise entama un long déclin pour tomber finalement dans l'escarcelle de J. C. Penney¹⁸.

Le contraste entre Jack Eckerd et Cork Walgreen est ahurissant. Alors que Jack Eckerd possédait un génie pour dénicher la bonne affaire, Cork Walgreen possédait celui de dénicher le bon collaborateur¹⁹. Jack Eckerd avait le don de savoir quoi implanter et où, Cork Walgreen avait celui de

voir qui mettre à quel poste. Alors que Jack Eckerd n'a pas su prendre la décision la plus importante pour un grand patron (le choix de son successeur), Cork Walgreen avait le choix entre plusieurs candidats et se décida pour celui qui pouvait se révéler encore meilleur que lui²⁰. Jack Eckerd n'avait pas d'équipe de direction, mais un groupe d'auxiliaires compétents épaulant le grand génie ; Cork Walgreen avait mis en place la meilleure équipe de direction du secteur. Alors que le mécanisme de guidage de la stratégie d'Eckerd Corporation se trouvait dans la tête de Jack Eckerd, celui de Walgreens se trouvait dans le dialogue et l'échange régnant parmi ses dirigeants.



Le modèle du « génie aux mille auxiliaires » est particulièrement répandu dans les entreprises de comparaison non continue. Le cas le plus

classique est celui de Henry Singleton, PDG de Teledyne, surnommé le Sphinx. Né dans un ranch du Texas, il rêvait d'imiter la réussite de ces hommes d'affaires qui se caractérisent par leur farouche individualisme. Son diplôme du MIT* en poche, il fonda Teledyne²¹. Ce terme tiré du grec signifie la « force appliquée à distance », un nom tout indiqué puisque la force centripète qui permettait à l'empire de former un tout cohérent était Henry Singleton lui-même.

À coup d'acquisitions, sa petite entreprise devint le numéro 293 de la liste Fortune 500 en six ans²². En dix ans, il avait effectué plus d'une centaine d'acquisitions, créant un groupe tentaculaire de 130 centres de profit dans tous les domaines, des métaux rares aux assurances²³. Le plus stupéfiant est que le système fonctionnait, Henry Singleton faisant office de ciment. « Ma définition du travail ? Avoir la liberté de faire à tout moment ce qui me semble être dans l'intérêt de l'entreprise²⁴. » En 1978, *Forbes* lui consacrait un article qui enfonçait le clou : « Singleton ne gagnera aucun prix d'humilité, mais comment pourrait-on ne pas respecter un résultat aussi impressionnant ? » Singleton continua à diriger son entreprise jusqu'à la fin des années 1970 sans sérieusement penser à sa succession. Après tout, pourquoi se soucier de sa succession quand tout repose sur un réseau chargé de hisser au grand jour les multiples talents de votre remarquable génie ? L'article poursuivait : « Ce tableau au demeurant brillant ne présente qu'une seule faiblesse : Teledyne est moins un système que le reflet de la discipline d'un seul homme²⁵. »

Dès lors que Henry Singleton cessa de suivre son entreprise pas à pas, vers le milieu des années 1980, l'empire se craquela. De fin 1986 à la fusion avec Allegheny en 1995, le *Total Shareholder Return* de Teledyne déclina pour tomber à 66 % du marché. Singleton réalisa son rêve d'enfant en devenant un grand homme d'affaires, mais il échoua lamentablement dans l'édification d'une grande entreprise (voir la [Figure 3.2](#)).

La question est qui on paie, pas combien on paie

Nous pensions que les changements de systèmes de récompenses, en particulier pour ce qui est des cadres dirigeants, avaient un rapport étroit avec le passage de la performance à l'excellence. Avec toute l'attention portée aujourd'hui à la rémunération des plus hauts cadres (les stock-options et les primes devenues monnaie courante), il nous semblait que le montant et la forme de la rémunération devaient jouer un rôle clé dans la mutation vers l'excellence. Comment, sinon, obtenir que les gens fassent le nécessaire pour générer des résultats excellents ?

Nous étions totalement à côté de la plaque.

Nous n'avons trouvé aucun canevas systématique reliant la rémunération des dirigeants au passage à l'excellence. Les faits ne démontrent aucunement que la forme de la rémunération des cadres agisse comme un levier sur la mutation.

Figure 3.2 Teledyne Corporation

Cas classique de « génie aux mille auxiliaires »
Ratio du TSR par rapport au marché
1^{er} janvier 1967 – 1^{er} janvier 1996



Nous avons passé des semaines à saisir des données de rémunération pour réaliser 112 analyses séparées à la recherche d'un schéma et de corrélations. Nous avons examiné tout ce qui était quantifiable au sujet des cinq premiers membres de la hiérarchie (argent contre actions, primes à long terme contre primes à court terme, salaire contre primes, etc.). Certaines entreprises utilisaient largement l'action, d'autres pas. Certaines versaient de hauts salaires, d'autres pas. Certaines utilisaient de façon notable les primes, d'autres pas. Plus important encore : lorsque nous avons analysé les schémas de rémunération par rapport aux entreprises de comparaison, nous n'avons trouvé aucune différence systématique quant à l'utilisation des actions, des salaires élevés, des primes et des rémunérations à long terme. La seule différence significative que nous avons trouvée était que les dirigeants d'entreprises excellentes recevaient une rémunération totale légèrement inférieure, dix ans après la date de transition, à celle de leurs homologues des entreprises de comparaison demeurées médiocres²⁶ !

Non que la rémunération des dirigeants ne soit pas à prendre en considération. Il faut rester fondamentalement rationnel et raisonnable (je ne crois pas que Colman Mockler, David Maxwell ou Darwin Smith auraient travaillé gratuitement), et les entreprises excellentes ont longuement planché sur le problème. Mais une fois qu'on a conçu un système logique, la rémunération des dirigeants n'est qu'une variable dans le passage d'une entreprise à l'excellence.

Pourquoi cela ? Ce n'est qu'une manifestation du principe « d'abord qui » : la question n'est pas comment rémunère-t-on les dirigeants, mais avant tout qui doit-on rémunérer. Si l'on a recruté la bonne équipe, celle-ci fera tout ce qui est en son pouvoir pour mener l'entreprise à l'excellence, non pour ce qu'elle en retirera, mais parce qu'elle n'imaginera pas faire moins. Le code moral de ces cadres exigera qu'ils atteignent l'excellence pour leur propre satisfaction, et il sera aussi impossible de changer cela par une rémunération que de les empêcher de respirer. Les entreprises excellentes ont compris une vérité simple : les collaborateurs adéquats mèneront les actions adéquates et parviendront aux meilleurs résultats possibles quel que soit leur système de rémunération.

Oui, les salaires et intéressements sont importants, mais pour des raisons très différentes dans les entreprises excellentes. La vocation d'un système de rémunération n'est pas d'obtenir les comportements adéquats de la part des personnes non compétentes, mais d'inciter les collaborateurs utiles à monter à bord du bus et à y rester.

Il nous était impossible d'examiner les rémunérations des non-cadres de façon aussi rigoureuse, de telles données n'étant pas disponibles dans un format aussi systématique que les émoluments des dirigeants. Néanmoins, les preuves issues des documents sources et des articles donnent à penser que le phénomène s'applique à tous les niveaux d'une grande entreprise²⁷.

Nucor est à ce titre un exemple frappant. Tout le système est fondé sur l'idée que l'on peut enseigner à des agriculteurs comment fabriquer de l'acier, mais qu'il est impossible d'inculquer à des fermiers une conscience professionnelle qu'ils n'ont pas. Donc, au lieu d'installer des usines dans des villes minières traditionnelles comme Pittsburgh ou Gary, Nucor s'installa à Crawfordsville dans l'Indiana, à Norfolk dans le Nebraska, à Plymouth dans l'Utah... Là où de nombreux fermiers se levaient à l'aurore et se couchaient tôt, partant travailler sans fanfare. « J vais traire la vache » et « J dois labourer 40 hectares d'ici midi » se traduisirent facilement en « J vais rouler quelques feuilles d'acier » et « J dois fondre 40 tonnes avant le déjeuner ». Nucor rejeta tous ceux qui ne partageaient pas cette éthique. La première année d'implantation d'une usine, elle connut une rotation du personnel de 50 %, suivie par une rotation très faible, les bons employés s'installant à long terme²⁸.

Nucor, pour attirer et conserver les meilleurs ouvriers, accordait à ses métallurgistes les meilleurs salaires du monde. Mais leur rémunération était fondée sur un système de prime à la pièce extrêmement stressant, plus de 50 % du revenu étant directement lié à la productivité de l'équipe de 20 à 40 personnes à laquelle appartenait l'ouvrier²⁹. Le personnel arrivait généralement une demi-heure à l'avance afin de mettre en place son outillage et de préparer la mise à feu des fours dès que le signal serait donné³⁰. « Nous avons les métallurgistes les plus travailleurs du monde, affirmait un cadre de Nucor. Nous en engageons cinq qui travaillent comme dix et nous les payons comme huit³¹. »

L'objectif du système Nucor n'était pas de transformer les paresseux en travailleurs zélés, mais de créer un environnement où les plus zélés pourraient s'épanouir et où les paresseux sauteraient du bus ou en seraient exclus. Il est arrivé, dans un cas extrême, que des ouvriers chassent un des leurs de l'usine à coups d'équerre³² parce qu'il n'était pas assez travailleur.

Nucor rejette le vieil adage selon lequel le personnel est l'atout le plus important. L'atout le plus important pour la

métamorphose d'une entreprise vers l'excellence n'est pas constitué par les collaborateurs, mais par *les collaborateurs utiles*.

Nucor illustre un point crucial. En déterminant qui sont les collaborateurs nécessaires, les entreprises excellentes ont privilégié la personnalité par rapport aux diplômes, aux compétences pratiques, aux spécialisations ou à l'expérience professionnelle. Non que ces facteurs n'aient pas d'importance, mais les traits de caractère sont plus parlants dans la mesure où, pour ces entreprises, la personnalité, la conscience professionnelle, l'intelligence ou le soin de tenir ses engagements sont plus enracinés. Dave Nassef, de Pitney Bowes, l'exprime ainsi :

J'ai fait partie des Marines, un corps réputé pour enseigner certaines valeurs à ses recrues. En fait, ce n'est pas vraiment comme cela que ça fonctionne. Le corps des Marines recrute des gens qui partagent les mêmes valeurs que lui, puis leur procure la formation nécessaire à leur mission. Nous envisageons les choses de la même façon chez Pitney Bowes. Il y a chez nous davantage de personnes qui veulent bien faire leur travail que dans la plupart des entreprises. Nous ne tenons pas seulement compte de leur expérience, nous voulons savoir qui ils sont et pourquoi. Nous découvrons qui ils sont en les interrogeant sur certaines décisions qu'ils ont prises dans leur vie. Leurs réponses nous renseignent sur leurs valeurs personnelles³³.

Un PDG de l'excellence affirme que ses meilleurs recrutements se faisaient souvent chez des gens n'ayant aucune expérience du secteur. Un jour, il engagea un directeur qui, fait deux fois prisonnier au cours de la Seconde Guerre mondiale, s'était échappé à chaque fois. « J'ai pensé qu'un homme capable de cela n'aurait aucun problème dans le monde des affaires³⁴. »

Rigoureux n'est pas impitoyable

Il semblerait que les entreprises excellentes offrent des conditions de travail difficiles, et c'est vrai. Ceux qui n'ont pas les qualités requises ne restent pas très longtemps. Mais elles ne sont pas des environnements impitoyables, le terme « rigoureux » est plus juste. La distinction est cruciale.

Être impitoyable signifie tailler et couper dans les effectifs, surtout en période difficile, ou licencier gratuitement sans aucune considération. Être rigoureux signifie appliquer les mêmes schémas à la lettre, en tout temps et à tout niveau, surtout au sommet de la hiérarchie. Être rigoureux et non impitoyable signifie que les meilleurs employés peuvent se concentrer sur leur travail sans s'inquiéter pour leur poste.

En 1986, Wells Fargo acquit la banque Crocker et envisagea des coupes claires dans les coûts. Rien d'inhabituel à cela : en pleine époque de dérégulation, chaque fusion entraînait des coupes drastiques dans les charges d'un secteur démesuré et protégé. Plus inhabituelle fut la façon dont Wells intégra la direction ou, pour être plus précis, n'essaya même pas d'insuffler à l'encadrement Crocker la culture Wells Fargo.

L'équipe Wells Fargo conclut très vite que l'immense majorité des cadres Crocker n'auraient pas leur place dans le bus. Ils avaient trop longtemps profité des traditions et des avantages de la banque à l'ancienne (comme le restaurant de la direction pavé de marbre, avec son propre cuisinier et 500 000 dollars de vaisselle en porcelaine³⁵). Quel contraste avec la culture spartiate de Wells Fargo, où la direction mangeait la cuisine préparée par la cantine de l'université³⁶ ! Wells Fargo fut très claire avec les cadres de chez Crocker : « Attention, il n'est pas question d'une fusion entre deux égales, mais d'une acquisition ; ce sont vos filiales et vos clients que nous avons achetés, pas vous. » Wells Fargo élimina la majorité de l'encadrement Crocker (1 600 cadres partirent le premier jour), dont la quasi-totalité des cadres dirigeants³⁷.

À un critique qui avancerait que les cadres de Wells Fargo protégeaient leur bien, nous répondrons que Wells Fargo renvoya également quelquesuns de ses propres cadres dans les cas où ceux de Crockers étaient jugés mieux qualifiés. En matière d'encadrement, les standards de Wells Fargo étaient féroces et cohérents. Comme dans une équipe sportive, seuls les meilleurs revenaient en seconde année, quel que soit leur poste. Un cadre de chez Wells Fargo le formule ainsi : « La seule façon d'être à la hauteur de ceux qui réussissent est de ne pas les encombrer de ceux qui ne réussissent pas³⁸. »

Impitoyable ? D'un point de vue superficiel, peut-être. Mais les preuves démontrent que le cadre moyen Crocker n'était pas du même calibre que le cadre moyen Wells Fargo et aurait échoué au sein de la culture de la réussite en vigueur chez Wells Fargo. Si, à long terme, les collaborateurs n'allaient pas rester dans le bus, pourquoi les faire souffrir à court terme ? Un cadre supérieur de Wells Fargo nous a dit : « Nous avons tous accepté qu'il s'agissait d'une acquisition et non d'une fusion, et qu'il n'aurait servi à rien de tourner autour du pot et de ne pas être franc avec les gens. Nous avons décidé que le mieux était tout simplement de le faire dès le premier jour. Nous avons tout mis en oeuvre pour pouvoir dire tout de go : “Désolés, nous ne voyons aucun poste pour vous” ou “Oui, nous voyons quelque chose ; vous avez un boulot, alors ne vous faites plus de souci à ce sujet.” Nous n'allions pas détruire notre culture d'entreprise pour mille personnes³⁹. »

Laisser les gens dans l'incertitude pendant des mois ou des années et leur voler ainsi un temps précieux qu'ils pourraient utiliser à chercher un autre emploi, tout en sachant qu'ils ne feront de toute façon pas l'affaire, voilà qui serait véritablement impitoyable. En revanche, gérer la situation dès le départ et libérer ces gens pour d'autres emplois est faire preuve de rigueur.

Non que l'acquisition de Crocker soit facile à avaler. Il n'est jamais agréable de voir des milliers de gens perdre leur emploi, mais la période de la dérégulation du secteur bancaire a vu des centaines de milliers de gens dans ce cas. Ceci étant, il est intéressant de remarquer deux choses. Primo :

Wells Fargo a opéré moins de licenciements que son entreprise de comparaison directe, Bank of America⁴⁰. Secundo : l'encadrement (y compris quelques cadres supérieurs de Wells Fargo) a davantage souffert de la consolidation (en pourcentage) que les employés subalternes⁴¹. La rigueur s'applique d'abord, dans une entreprise excellente, au sommet de la hiérarchie, à ceux qui ont le plus de responsabilités.

Pour être rigoureux dans les décisions touchant les relations humaines, il faut commencer par les plus hauts dirigeants. Je crains cependant que cette « rigueur appliquée aux premiers » puisse être utilisée comme excuse pour éliminer sans remords certaines personnes afin d'améliorer les résultats. Les « C'est dur, mais je me dois d'être rigoureux », je les entends déjà. Et là, j'ai un mouvement de recul. Car non seulement un grand nombre de gens travailleurs et efficaces vont en pâtir, mais tout démontre que de telles tactiques sont contraires à la production d'excellents résultats durables. Les entreprises excellentes ont rarement choisi la tactique de la coupe claire, et pratiquement jamais comme stratégie de base. Même dans le cas de Wells Fargo, les licenciements furent moitié moindres pendant la période de transition que chez Bank of America.

Six des onze entreprises excellentes n'ont enregistré aucun licenciement au cours des dix années précédant la percée en 1998, et quatre autres n'en ont enregistré qu'un ou deux.

En revanche, nous avons constaté cinq fois plus de licenciements dans les entreprises de comparaison que dans les excellentes. Certaines entreprises de comparaison semblaient avoir un recours chronique aux licenciements et restructurations⁴².

Penser que l'on déclenchera la transition vers l'excellence en brandissant gratuitement une hache au-dessus de la tête des salariés est une tragique erreur. Les restructurations sans fin et les licenciements sans raison n'ont jamais fait partie du modèle vers l'excellence.

Comment être rigoureux

Nous avons dégagé trois cas pratiques où l'on s'appliquera avec discipline à être rigoureux plutôt qu'impitoyable.

Cas pratique n° 1 : En cas de doute, ne pas recruter et observer.

L'une des lois immuables de la gestion est la « loi de Packard », ainsi dénommée parce que nous l'avons apprise de David Packard (cofondateur de Hewlett-Packard) au cours d'un programme de recherches précédent. La voici : aucune entreprise ne peut augmenter ses recettes plus vite que sa capacité à mobiliser assez de gens compétents pour mettre en place cette croissance et, ainsi, devenir une entreprise excellente. Si le taux de croissance du chiffre d'affaires est nettement supérieur au taux de croissance en personnel, l'entreprise ne pourra tout simplement pas accéder à l'excellence.

Ceux qui édifient des entreprises excellentes comprennent que le coup d'accélérateur final de la croissance n'est jamais donné par les marchés ou la technologie, la concurrence ou les produits. Il est une chose qui domine toutes les autres : la capacité à recruter et conserver un nombre suffisant de collaborateurs nécessaires.

L'équipe dirigeante de Circuit City comprit instinctivement la loi de Packard. Alors que j'étais en voiture aux alentours de Santa Barbara un lendemain de Noël, il y a quelques années, je remarquais que le magasin Circuit City avait un petit quelque chose de différent. Les autres magasins étaient couverts de panneaux et de banderoles : « Les plus bas prix », « Soldes sensationnelles après les fêtes », « Le meilleur choix après les fêtes », etc. Pas Circuit City. Le magasin arborait une bannière affichant : « Nous cherchons toujours les meilleurs employés. »

Ceci me rappela l'entretien avec Walter Bruckart, directeur général pendant les années de mutation. Alors que nous lui demandions quels

étaient les cinq facteurs principaux de la transition, Bruckart répondit : « Le premier, le personnel. Le deuxième, le personnel. Le troisième, le personnel. Le quatrième, le personnel. Et le cinquième, le personnel. Une part considérable de notre transition peut être attribuée à notre effort pour dénicher les meilleurs. » Bruckart évoqua alors une conversation avec son PDG Alan Wurtzel pendant la percée de Circuit City : « Alan, je m'épuise vraiment à trouver la personne adéquate pour tel ou tel poste. Jusqu'où puis-je pousser les compromis ? » Sans hésiter, Alan Wurtzel répondit : « Ne faites aucun compromis. Nous nous débrouillerons autrement jusqu'à ce que nous trouvions les gens qu'il nous faut⁴³. »

L'une des différences fondamentales entre Alan Wurtzel (Circuit City) et Sidney Cooper (Silo) est que, les premières années, Alan Wurtzel passa le plus clair de son temps à recruter les meilleurs pour compléter son équipe, alors que Sidney Cooper le passait, lui, à acheter les magasins qui offraient le meilleur potentiel de développement⁴⁴. L'objectif numéro un d'Alan Wurtzel était de mettre en place la meilleure équipe de direction, la plus professionnelle du secteur ; celui de Sidney Cooper était simplement de s'agrandir le plus vite possible. Circuit City dépensa une énergie considérable à trouver les personnes adéquates du haut en bas de l'échelle, des directeurs généraux aux livreurs ; Silo acquit la réputation de ne pas être capable des tâches fondamentales, comme livrer à domicile sans endommager les produits⁴⁵. Selon Dan Rexinger de Circuit City : « Nous avions les meilleurs livreurs à domicile du pays. Nous leur avons dit qu'ils étaient le dernier contact du client avec Circuit City, que nous allions leur fournir un uniforme et que nous exigeons qu'ils soient rasés et ne sentent pas la transpiration. Nous leur demandions d'être professionnels. Le changement dans notre manière de traiter les clients livrés fut absolument incroyable. Nous recevions des lettres nous félicitant de la courtoisie de nos livreurs⁴⁶. » Cinq ans après la prise de fonctions d'Alan Wurtzel, Circuit City et Silo avaient en gros la même stratégie commerciale (leurs réponses aux questions portant sur le « quoi » étaient identiques), mais Circuit City avait pris un départ en flèche, battant le marché de 18,5 pour 1 dans les quinze années suivant sa transition, alors que Silo végéta jusqu'à son rachat

par une entreprise étrangère⁴⁷. À stratégie identique, personnes différentes et résultats différents.

Cas pratique n° 2 : Lorsque vous êtes sûr qu'il faut changer la personne, faites-le.

Dès lors que vous ressentez le besoin de serrer la vis à quelqu'un, vous avez fait une erreur de recrutement. Les meilleurs n'ont pas besoin d'être surveillés. Guidés, formés, menés, oui. Mais pas surveillés. Nous avons tous vécu ou observé le scénario suivant : nous avons embarqué un mauvais collaborateur dans notre bus et nous le savons. Cependant, nous attendons, nous repoussons l'échéance, nous essayons d'autres voies, nous donnons une troisième puis une quatrième chance, nous espérons que la situation va s'améliorer, nous investissons du temps à tenter de bien contrôler cette personne, nous inventons des petits systèmes pour compenser ses défauts, etc. Mais la situation ne s'arrange pas et, lorsque nous rentrons à la maison, notre énergie est gâchée par le fait de penser à cette personne (ou d'en parler). Pire, le temps et l'énergie que nous consacrons à cette personne sont détournés du travail à accomplir avec les bons collaborateurs. Et nous continuons ainsi tant bien que mal jusqu'à ce que la personne décide de partir (à notre grand soulagement) ou que nous agissions enfin (à notre grand soulagement, là encore). Durant tout ce temps, nos meilleurs éléments se demandent pourquoi nous tardons tant...

Conserver de mauvais éléments est injuste vis-à-vis des bons, car ceux-ci sont inévitablement amenés, un jour ou l'autre, à compenser les lacunes des premiers. Pire, cela peut éloigner les meilleurs. Les gens très efficaces sont intrinsèquement motivés par le résultat, et la frustration pointe lorsqu'ils voient leurs efforts entravés par un poids mort.

De même, attendre trop longtemps avant d'agir est injuste envers ceux qui auraient besoin de descendre du bus. Chaque minute que l'on accorde à une personne qui n'est pas à sa place équivaut à voler une partie de sa vie, du temps qu'elle aurait pu consacrer à trouver une place où elle s'épanouirait. De même, il faut reconnaître honnêtement que notre lenteur à agir a davantage à voir avec notre propre confort qu'avec l'intérêt que nous portons à la personne. Son travail est acceptable et la remplacer serait une

corvée, nous évitons donc le problème ; à moins que lui trouver une solution nous procure stress et désagréments, et nous attendons pour nous les éviter. Nous attendons, attendons, attendons... pendant que nos meilleurs éléments se demandent toujours : « Quand vont-ils se décider à faire quelque chose ? Est-ce que ça va durer encore longtemps ? »

Nous avons pu, grâce aux données des rapports d'informations de Moody's, analyser le schéma des rotations au sommet de la hiérarchie. Nous n'avons trouvé aucune différence quantitative entre les entreprises excellentes et les entreprises de comparaison, mais des différences qualitatives, des schémas différents⁴⁸.

Les dirigeants de l'excellence n'ont jamais poursuivi la tactique du « On en essaie plusieurs et on garde celui qui travaille bien ». Ils ont au contraire essayé l'approche « Prenons le temps de faire le bon choix dès le départ. Si nous y parvenons, faisons en sorte de conserver longtemps l'équipage à bord. En cas d'erreur, affrontons la situation pour pouvoir continuer à travailler et permettre à ceux qui ne sont pas à leur place de poursuivre leur chemin ».

Les dirigeants de l'excellence ne se pressent jamais. Ils consacrent d'énormes efforts à vérifier s'ils ne pourraient pas trouver un autre poste à une personne avant de la rejeter. Lorsque Colman Mockler prit la tête de Gillette, il ne jeta pas gratuitement les gens par les fenêtres du bus en mouvement. Il passa au contraire 55 % de ses deux premières années à faire tourner l'équipe de direction, changeant ou déplaçant 38 des 50 têtes de la hiérarchie. Selon lui, « chaque minute passée à placer la bonne personne au bon poste fait économiser des semaines par la suite⁴⁹ ». Alan Wurtzel, de Circuit City, nous a envoyé une lettre après avoir lu un premier jet de ce chapitre, qu'il commentait ainsi :

Votre idée de « faire monter les personnes qu'il faut à bord du bus » est parfaitement juste. Mais il existe un corollaire important. J'ai passé beaucoup de temps à réfléchir et discuter pour savoir qui mettre et où dans le bus. J'appelais ça « mettre des chevilles carrées dans les trous carrés et des chevilles rondes dans les trous ronds »...

Avant de licencier des gens honnêtes et capables qui n'ont pas les résultats attendus, il est important de les muter une, deux ou même trois fois à des postes où ils pourraient s'épanouir.

Être certain que quelqu'un est assis à la mauvaise place ou qu'il doit descendre du bus peut parfois prendre du temps. Néanmoins, lorsqu'un dirigeant de l'excellence est convaincu qu'il doit changer de collaborateur, il agit.

Mais comment savoir que l'on sait ? Deux questions clés peuvent y aider. Primo : s'il s'agissait de recruter la personne (plutôt que de se demander si cette personne doit quitter le bus), l'engagerait-on à nouveau ? Secundo : si cette personne venait annoncer son départ pour une autre firme qui lui aurait fait une proposition intéressante, se sentirait-on déçu ou secrètement soulagé ?

Cas pratique n° 3 : Placer les meilleurs face aux meilleures opportunités, pas face aux pires problèmes.

Au début des années 1960, R. J. Reynolds et Philip Morris tiraient la quasi-totalité de leur chiffre d'affaires du marché national. La conception de R. J. Reynolds du commerce international était : « Si quelqu'un en dehors du pays veut une Camel, il n'a qu'à nous appeler⁵⁰. » Joe Cullman, de Philip Morris, voyait les choses autrement. Pour lui, les marchés internationaux représentaient la meilleure possibilité de croissance à long terme, bien que l'entreprise n'ait tiré que moins d'1 % de ses recettes de l'exportation.

Joe Cullman, réfléchissant à la meilleure « stratégie » de développement à l'international, fit une brillante découverte : ce n'était pas une question de « quoi » mais de « qui ». Il retira son adjoint numéro un, George Weissman, du marché national pour le placer à la tête de l'international. À cette époque, l'international ne représentait pratiquement rien : un minuscule département export, un investissement au Venezuela qui tirait le diable par la queue, un autre en Australie, et une petite implantation au Canada.

« Quand Joe mit George à la tête de l'international, beaucoup de gens se demandèrent ce que celui-ci avait pu faire de mal », plaisantait l'un des collègues de Weissman⁵¹. « Je ne savais pas si l'on m'avait mis au placard, à la cave ou jeté par la fenêtre, dit Weissman. Un jour je dirigeais 99 % de la boîte et le lendemain je n'en avais plus qu'un petit pour cent⁵². »

Et pourtant, ainsi que le magazine *Forbes* le soulignait vingt ans plus tard, la décision de Joe Cullman de déplacer George Weissman dans la plus petite partie de l'entreprise fut un coup de génie. Urbain et sophistiqué, George Weissman était parfait pour développer des marchés tels que l'Europe ; il fit de l'international la branche la plus importante et la plus rapide à se développer de l'entreprise. En réalité, c'est sous sa houlette que Marlboro devint la cigarette la plus vendue au monde, trois ans avant d'être classée numéro un aux États-Unis⁵³.

Le cas R. J. Reynolds face à Philip Morris illustre un schéma courant. Les entreprises excellentes se font une règle de confier à leurs meilleurs éléments les meilleures opportunités, pas les pires problèmes. Les entreprises de comparaison ont tendance à faire l'inverse, n'ayant pas compris que gérer des problèmes peut faire progresser, mais que savoir profiter des occasions est le seul moyen de devenir excellent.

Il y a un corollaire important à ceci : *ne gâchez pas vos meilleurs éléments pour résoudre vos problèmes. C'est un des petits secrets du changement. C'est en créant une entreprise où les meilleurs auront toujours leur place que l'on favorisera les capacités d'adaptation.*

Par exemple : lorsque Kimberly-Clark vendit ses ateliers, Darwin Smith fit très clairement comprendre que l'entreprise devait se débarrasser de la fabrication du papier, mais conserverait ses meilleures recrues. « Beaucoup de nos employés ont fait leur carrière dans le papier. Soudain, on vend tout et ils se demandent quel sera leur avenir, expliqua Dick Auchter. La réponse de Darwin Smith est que l'entreprise a besoin de tous les cadres doués et

qu'elle les gardera⁵⁴. » Bien qu'ils n'aient qu'une faible expérience (quand ils en avaient une) du grand public, Smith muta sur ce marché tous ses meilleurs éléments.

Nous avons interrogé Dick Appert, un cadre dirigeant qui passa la plus grande partie de sa carrière à la division fabrication de Kimberly-Clark, supprimée pour financer le virage vers le grand public. Il parla avec fierté et passion de la métamorphose de Kimberly-Clark, du cran qu'il fallut pour vendre les usines et se jeter sur le marché grand public, et de la façon dont l'entreprise prit le pas sur Procter & Gamble. « Je n'ai jamais rien eu à dire sur la décision de dissoudre la division papier de l'entreprise, affirma-t-il. Nous nous sommes débarrassés des usines et j'étais absolument en accord avec cette décision⁵⁵. » Arrêtons-nous un instant pour y réfléchir. Les meilleurs veulent contribuer à édifier quelque chose de grand, et Dick Appert a vu que Kimberly-Clark pouvait devenir exceptionnelle en vendant la branche dans laquelle lui-même avait passé la plus grande partie de sa vie professionnelle.

Les cas Philip Morris et Kimberly-Clark sont l'illustration du dernier point que nous voulions relever au sujet des « personnes à leur place ». Nous avons remarqué une atmosphère de niveau 5 au sommet de chaque entreprise excellente, surtout pendant les années de transition. Non que chaque membre de l'équipe dirigeante soit devenu un véritable grand patron de niveau 5, au même degré que Darwin Smith ou Colman Mockler, mais chacun a su transformer son ambition personnelle en ambition pour l'entreprise. Ceci laisse à penser qu'ils avaient tous un potentiel pour atteindre le niveau 5 ou, à tout le moins, qu'ils étaient capables de travailler en phase avec un dirigeant de niveau 5.

On peut se demander quelle est la différence entre un membre de l'équipe dirigeante ayant atteint le niveau 5 et un bon soldat. Le premier n'obéit pas les yeux fermés à l'autorité et il est un dirigeant fort, dont les dons et la motivation le placent parmi les meilleurs du monde. Chaque membre de l'équipe doit cependant avoir la capacité de fondre cette force dans l'action commune en faveur de l'excellence de l'entreprise.

En effet, l'un des éléments fondamentaux de la métamorphose vers l'excellence tient du paradoxe. D'une part, il faut des cadres qui discutent et débattent (parfois violemment), à la recherche des meilleures réponses ; d'autre part, il faut des cadres qui s'unissent derrière une décision quels que soient leurs intérêts immédiats.

Un article consacré à Philip Morris dit de l'époque Cullman : « Ces types n'étaient jamais d'accord sur quoi que ce soit et se disputaient sans arrêt, ils impliquaient tout le monde, des gens doués. Mais quand ils avaient une décision à prendre, elle était prise. C'est cela qui a fait Philip Morris⁵⁶. » Peu important leurs disputes car, comme le dit l'un d'entre eux, « ils recherchaient toujours la meilleure réponse. À la fin, tous se rangeaient derrière la décision prise. Tous les débats avaient lieu dans l'intérêt commun, celui de l'entreprise, jamais dans le nôtre⁵⁷ ».

D'abord qui : à entreprise excellente, vie excellente

À chaque fois que je communique nos conclusions sur l'excellence, il se trouve quelqu'un pour soulever le problème du coût personnel de la métamorphose. Autrement dit, est-il possible de créer à la fois une entreprise excellente et une vie excellente ?

Oui.

J'ai passé quelques jours avec un cadre dirigeant de Gillette et son épouse lors d'une conférence à Hong Kong. Je leur ai demandé s'ils pensaient que Colman Mockler, le PDG en grande partie responsable de la transition de Gillette, avait une vie excellente. Sa vie tournait autour de ses trois grands amours, m'ont-ils appris : sa famille, Harvard et Gillette. Il menait une vie remarquablement équilibrée, même au cours de la période la plus noire et intense de l'OPA dans les années 1980, et malgré l'extension internationale des activités de Gillette. Travaillant rarement le soir et les week-ends, il n'a pas réduit spectaculairement le temps passé en famille. Il conserva ses méthodes de travail rigoureuses et continua son activité pendant qu'il gérait Harvard⁵⁸.

Lorsque j'ai voulu savoir comment il y parvenait, mon interlocuteur me répondit : « Oh, ce n'était pas si difficile que ça pour lui. Il savait si bien s'entourer qu'il n'avait aucun besoin d'être là jour et nuit. C'était là tout le secret de la réussite et de l'équilibre de Colman. » Ce dirigeant me raconta qu'on avait autant de chances de rencontrer Colman Mockler au magasin de bricolage qu'au bureau. « Il adorait bricoler à la maison, réparer ce qui n'allait pas. On aurait dit qu'il savait toujours trouver le temps de se détendre comme ça. » Ce à quoi sa femme ajouta : « Quand nous sommes allés aux obsèques de Colman, j'ai senti autour de moi l'amour qui régnait. C'était un homme qui passait pratiquement tout son temps avec des gens qui l'aimaient, qui aimaient ce qu'ils faisaient, et qui s'aimaient les uns les autres, au bureau, à la maison, dans ses oeuvres de charité, partout. »

Cette phrase fit naître une certitude en moi : il y avait quelque chose chez les équipes dirigeantes d'entreprises excellentes que je ne pouvais décrire, mais qui les plaçait nettement à part. En conclusion de notre entretien avec George Weissman, de Philip Morris, je fis le commentaire suivant : « Vous parlez du temps que vous avez passé dans l'entreprise comme vous évoqueriez une liaison amoureuse. » Il eut un petit rire et répondit : « Oui. Ce fut la seule liaison passionnée de ma vie, hormis mon mariage. Je ne pense pas que beaucoup de gens comprendraient de quoi je parle, mais je suis sûr que mes collègues oui. » George Weissman, comme un grand nombre de ses collègues dirigeants, ont conservé un bureau chez Philip Morris après leur retraite. Un des couloirs du siège mondial de l'entreprise est appelé « la galerie des magiciens du passé⁵⁹ ». C'est là que Weissman, Cullman, Maxwell et d'autres ont leur bureau, qu'ils fréquentent régulièrement tout simplement parce qu'ils aiment passer un moment ensemble. Dick Appert, de Kimberly-Clark, affirme dans son entretien : « Jamais personne, en quarante et un ans chez Kimberly-Clark, ne m'a dit quoi que ce soit de désagréable. Je remercie Dieu d'être entré dans cette entreprise, car j'y ai côtoyé des gens merveilleux. Des gens bien, vraiment bien, qui se respectaient et s'admiraient mutuellement⁶⁰. »

Les membres des équipes de l'excellence ont tendance à conserver des liens d'amitié toute leur vie. Les entendre évoquer leur période de transition est frappant : quelles qu'aient été les difficultés de l'époque, ils se sont régalez ! Ils s'appréciaient et attendaient impatiemment de se revoir. Beaucoup ont décrit ces années de travail comme l'apogée de leur vie. Audelà du respect mutuel (véritable), ils sont parvenus à créer un compagnonnage.

L'adhésion à la méthode « d'abord qui » pourrait être le lien le plus direct unissant une entreprise excellente à une vie excellente. Peu important nos actions, nous n'aurons jamais une vie excellente si nous ne passons pas la quasi-totalité de notre temps avec des gens que nous aimons et respectons. Mais, si nous passons la quasi-totalité de notre temps avec des gens que nous aimons et respectons, qui ne nous décevront jamais, nous parviendrons de façon presque certaine à une vie excellente, quelle que soit

la direction prise par le bus. Il était évident que les gens que nous avons interrogés aimaient ce qu'ils faisaient, et ceci est dû en grande partie à ce qu'ils aimaient leurs compagnons de voyage.

Résumé du chapitre D'abord qui... ensuite quoi

Points clés

- Les leaders de l'excellence ont commencé par recruter l'équipage adéquat à bord du bus (en faisant descendre les collaborateurs inutiles) et n'ont élaboré leur trajectoire qu'ensuite.
- Le point majeur de ce chapitre ne concerne pas uniquement la notion de recrutement des personnes utiles à l'équipe. Le point majeur est que le « qui » vient avant le « quoi » (avant la vision, la stratégie, la structure de l'entreprise, la tactique). D'abord qui, ensuite quoi, ce qui entraîne une discipline rigoureuse appliquée avec cohérence.
- Les entreprises de comparaison suivent fréquemment le modèle du « génie aux mille auxiliaires » : un dirigeant génial impose une vision qu'il fait appliquer et concrétiser par une équipe de sous-fifres extrêmement compétents. Ce modèle s'effondre au départ du génie.
- Les dirigeants d'entreprises excellentes sont rigoureux, et non impitoyables, dans les décisions ayant trait aux relations humaines. Leur stratégie d'amélioration des résultats ne repose pas en premier lieu sur les licenciements et la restructuration. Les entreprises de comparaison utilisent les licenciements dans une bien plus large mesure.
- Nous avons mis au jour trois disciplines (cas pratiques) permettant d'être rigoureux dans les décisions touchant à l'humain :
 1. En cas de doute, ne pas recruter et observer (*Corollaire* : une entreprise devrait limiter sa croissance à sa capacité d'absorption de personnes adéquates).
 2. Lorsque vous êtes sûr qu'il faut changer de personne, faites-le (*Corollaire* : s'assurer tout d'abord que l'on n'a pas placé cette personne au mauvais poste).
 3. Placer les meilleurs face aux meilleures opportunités, pas face aux pires problèmes (*Corollaire* : si vous voulez vous débarrasser de vos problèmes, n'en chargez pas vos meilleurs éléments).
- Les équipes de direction d'entreprises excellentes sont composées de gens qui débattent avec vigueur à la recherche des meilleures réponses, mais qui cependant se rangent aux décisions, quel que soit leur intérêt personnel.

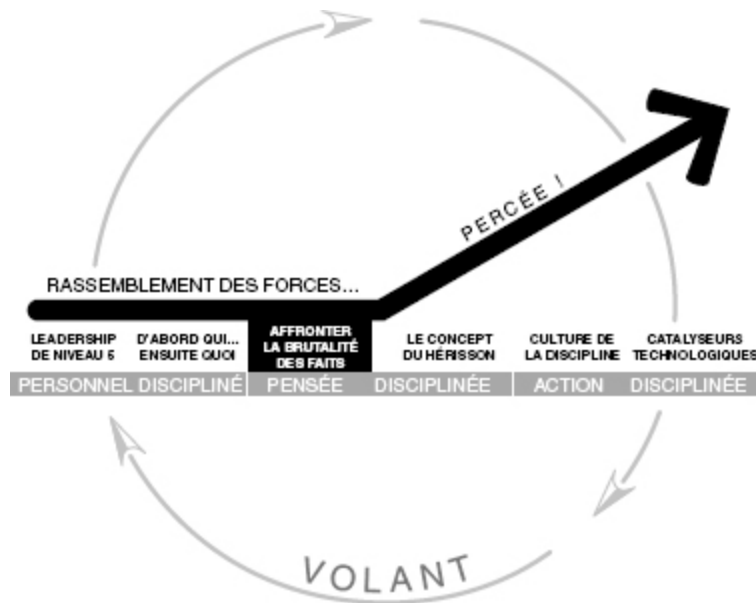
Des découvertes inattendues

- Nous n'avons découvert aucun schéma systématique reliant la rémunération des cadres à la métamorphose vers l'excellence. L'objectif de la rémunération n'est pas de « motiver » des comportements opportuns de la part de personnes inutiles, mais bien d'attirer et de retenir les personnes qu'il faut au poste qui leur convient.
- Le vieil adage selon lequel « le personnel est l'atout le plus important de l'entreprise » est faux. Ce n'est pas n'importe quel personnel, ce sont les meilleurs qui le sont.
- La façon dont quelqu'un est « le meilleur » est davantage liée à sa personnalité et ses capacités qu'à une compétence spécifique, une expérience professionnelle ou des connaissances.

* MIT : Massachusetts Institute of Technology (NdT).

Chapitre 4

Affronter la brutalité des faits (sans pour autant perdre la foi)



Il n'est pas de plus grande erreur pour un meneur d'hommes que donner de faux espoirs qui s'envoleront bientôt.

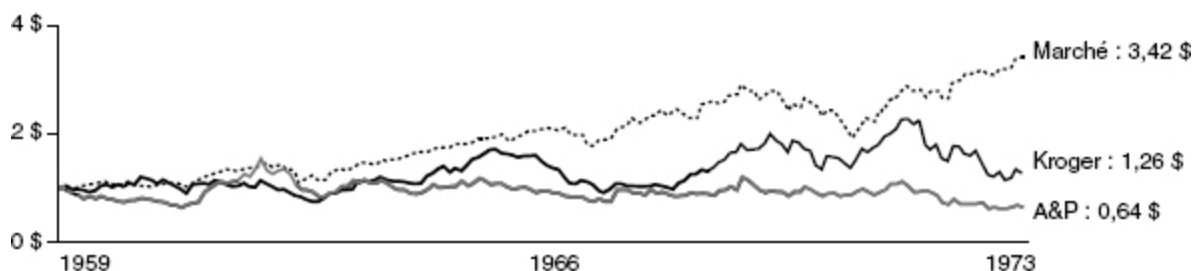
WINSTON CHURCHILL, *The Hinge of Fate*¹

Au début des années 1950, la Great Atlantic and Pacific Tea Company (communément appelée A&P) était la plus grande entreprise de vente au détail du monde et l'une des premières entreprises des États-Unis, s'écartant d'un point seulement de General Motors en termes de chiffre d'affaires

annuel². Kroger, en revanche, était une chaîne d'épiceries sans trait marquant qui n'atteignait même pas la moitié d'A&P, et dont les résultats suivaient laborieusement le rythme du marché (voir la [Figure 4.1](#)).

Figure 4.1 Kroger, A&P et le marché

Valeur cumulée d'un dollar investi, 1959–1973



Notes :

1. Le point de transition de Kroger se situe en 1973.
2. La courbe montre la valeur d'un dollar investi le 1^{er} janvier 1959.
3. Revenus cumulés, dividendes réinvestis, au 1^{er} janvier 1973.

Puis, dans les années 1960, A&P commença à vaciller tandis que Kroger posait les fondations de sa transition vers l'excellence. Entre 1959 et 1973, les deux entreprises étaient à la traîne du marché, Kroger devançant légèrement A&P. Elles divergèrent ensuite radicalement et, au cours du quart de siècle qui suivit, Kroger généra un revenu cumulé dix fois supérieur à celui du marché et quatre-vingts fois supérieur à celui d'A&P.

Comment un revers de fortune si spectaculaire a-t-il pu se produire ? A&P suivait un chemin tout tracé dans la première moitié du xx^e siècle, alors que deux guerres mondiales et une dépression imposaient la frugalité aux Américains : une masse de produits bon marché vendus dans des magasins fonctionnels. Mais, au cours de l'opulente seconde moitié du siècle, les Américains changèrent. Ils voulaient des magasins plus beaux, plus grands, mieux approvisionnés. Ils voulaient du pain frais, des fleurs, de la nourriture saine, des médicaments, des produits frais, 45 marques de céréales et dix sortes de lait. Ils voulaient des articles incroyables : cinq

sortes de choux de Bruxelles hors de prix, des mélanges protéinés et des plantes médicinales chinoises. Et ils voulaient aussi faire leurs démarches bancaires et soigner leur grippe annuelle tout en faisant leurs courses. Bref, ils ne voulaient plus d'épiceries. Ils voulaient des Supermarchés (avec un S majuscule), des magasins propres qui proposaient à peu près tous les produits bon marché, et où l'on pouvait facilement se garer et acheter son carburant.

Pour télécharger + d'ebooks gratuitement et légalement veuillez visiter notre site : www.bookys-ebooks.com

Nous vient aussitôt à l'esprit cette réflexion : « Bon, l'histoire d'A&P est celle d'une entreprise vieillissante dont la stratégie collait à son époque ; mais les temps ont changé, et le monde a défilé sous son nez pendant que d'autres entreprises, plus jeunes, ont senti le vent et su donner à leur clientèle ce qu'elle recherchait. Qu'y a-t-il d'intéressant là-dedans ? »

Voilà ce qui est intéressant : toutes deux étaient de vieilles dames (Kroger avait quatre-vingt-deux ans et A&P cent onze ans) à la veille des années 1970 ; toutes deux avaient investi leur capital dans des épiceries traditionnelles, toutes deux étaient fortement implantées en dehors des régions en expansion, et toutes deux savaient comment le monde était en train de changer. Et pourtant, confrontée à la réalité, l'une des deux fit face et modifia totalement son système ; l'autre enfouit sa tête dans le sable.

En 1958, le magazine *Forbes* qualifiait A&P de « royaume de l'Ermite », dirigé comme une monarchie absolue par un prince vieillissant³. Ralph Burger, successeur des frères Hartford qui avaient construit l'empire A&P, ne pensait qu'à préserver deux choses par-dessus tout : les dividendes de la famille fondatrice et la gloire passée des frères Hartford. Selon un dirigeant d'A&P, Ralph Burger « se considérait comme la réincarnation du vieux John Hartford, au point de porter à sa boutonnière une fleur cueillie chaque jour dans les serres des Hartford. Il a essayé de continuer, contre vents et marées, ce qu'il croyait que Monsieur John [Hartford] aurait voulu⁴. » Vivant selon la devise « On ne discute pas avec cent ans de réussite⁵ », Burger imposait que l'on aborde les problèmes en posant systématiquement la question : « Qu'aurait fait M. Hartford ? » Malgré son

décès, M. Hartford fut donc encore, à travers Ralph Burger, la force dominante du conseil d'administration pendant près de vingt ans⁶.

A&P mit en place une politique aveugle et de plus en plus obstinée face au déferlement des disparités entre son modèle passéiste et le monde en mutation. C'est pendant une de ces périodes que le groupe ouvrit un nouveau magasin baptisé The Golden Key (« La Clé d'or »), une filiale à part où il pouvait, en expérimentant de nouvelles méthodes, appréhender les besoins de la clientèle⁷. Ce magasin, qui ne vendait aucun produit de la marque A&P, amorçait le virage vers la grande surface moderne : on y laissait une latitude plus grande au gérant et l'on y essayait des départements novateurs. Les clients adorèrent. C'est ainsi qu'A&P eut sous son nez les éléments permettant de comprendre pourquoi le groupe perdait des parts de marché et comment y remédier.

Que firent les dirigeants de l'enseigne The Golden Key ?

Les réponses qu'elle leur apportait ne leur plurent pas, et ils la fermèrent⁸.

A&P commença alors une spirale de changements de stratégie dans l'espoir de trouver une solution unique globale à ses problèmes. L'entreprise organisa des réunions de motivation, lança des projets, s'accrocha à des lubies, renvoya des PDG, engagea des PDG pour les renvoyer une nouvelle fois. Elle s'engagea dans ce qu'un observateur qualifia de « politique de la terre brûlée », une stratégie de baisse des prix radicale devant aboutir à une augmentation de parts de marché, sans tenir compte du fait que la clientèle ne réclamait pas des prix inférieurs mais des magasins d'un type nouveau⁹. La baisse des prix amena une baisse des coûts, qui aboutit à des magasins encore plus mornes et un service encore réduit, qui firent fuir la clientèle, ce qui entraîna une baisse des marges supplémentaire et par conséquent des magasins plus sales et un service dégradé. « Au bout d'un certain temps, les cochonneries finissaient par s'amonceler, dit un ancien gérant A&P. Non seulement on était envahi de saloperies, mais de saloperies sales¹⁰. »

Entre-temps, un schéma totalement différent se dessinait chez Kroger. Le groupe fit aussi des expériences dans les années 1960 pour tester le

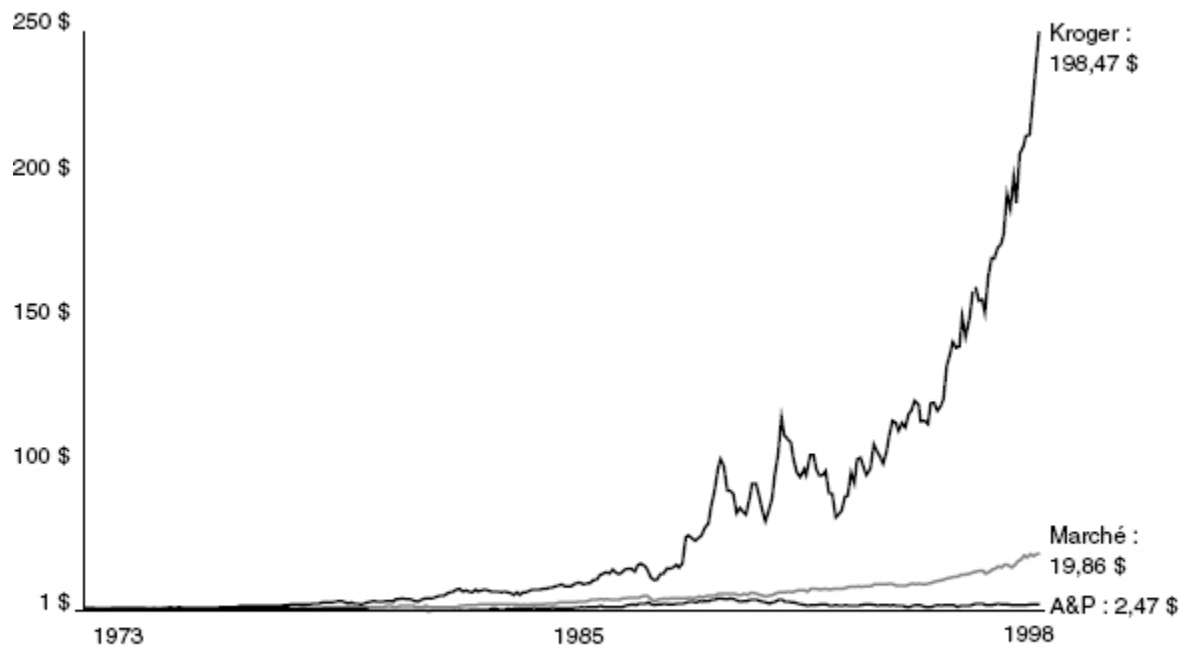
concept de l'hypermarché¹¹. L'équipe de direction parvint à une conclusion sans équivoque dès la fin de la décennie : l'épicerie de papa (soit près de 100 % du groupe) courait à l'extinction. Cependant, contrairement à A&P, Kroger assumait cette vérité brutale et contre-attaqua.

L'ascension de Kroger est remarquablement simple et directe, presque agaçante. Lors de nos entretiens, Lyle Everingham et son prédécesseur Jim Herring (le PDG des années de transition) se montrèrent polis et disponibles, quoique légèrement exaspérés par nos questions. Pour eux, c'était d'une clarté limpide. Lorsque nous lui demandâmes de répartir 100 points aux 5 facteurs principaux de la transition, Lyle Everingham répondit : « Votre question me laisse un peu perplexe. Nous avons fait des recherches complètes qui établissaient de façon irréfutable que les hypermarchés multiservices étaient l'avenir. Il en est également ressorti que nous devions être numéro un ou deux sur chacun des marchés ou nous retirer*. Bien sûr, il y a bien eu un certain scepticisme au départ. Mais une fois que nous avons analysé les faits, il n'y avait plus qu'une chose à faire. Et nous l'avons faite¹². »

Kroger décida d'éliminer, modifier ou remplacer chacun de ses magasins et de se retirer des régions qui ne s'accordaient pas à la nouvelle réalité. Le réseau fut entièrement remodelé, magasin par magasin, immeuble par immeuble, ville par ville, État par État. Au début des années 1990, Kroger avait reconstruit son réseau selon le nouveau modèle ; le groupe était en passe de devenir numéro un aux États-Unis, objectif atteint en 1999¹³ (voir la [Figure 4.2](#)). Pendant ce temps, plus de la moitié des magasins A&P conservaient la taille de ceux des années 1950, tristes fantômes de l'un des fondements de la vie quotidienne d'autrefois¹⁴.

Figure 4.2 Kroger, A&P et le marché

Valeur cumulée d'un dollar investi 1973–1998



Notes :

1. Le point de transition de Kroger se situe en 1973.
2. La courbe montre la valeur d'un dollar investi le 1^{er} janvier 1973.
3. Revenus cumulés, dividendes réinvestis, au 1^{er} janvier 1998.

Mieux que des rêves, des faits

L'un des thèmes dominant notre recherche est que la percée résulte d'une série de bonnes décisions bien exécutées (le rassemblement des forces). Bien sûr, la trajectoire des entreprises excellentes n'est pas toujours parfaite. Mais elles prennent globalement davantage de bonnes décisions que de mauvaises, en tout cas bien plus que les entreprises de comparaison. Plus important encore : lorsqu'il s'agit de choix cruciaux, comme celui de Kruger, elles vont remarquablement droit au but.

Ce qui, bien sûr, pose une question. Étudions-nous un groupe d'entreprises qui ont eu la chance de prendre les bonnes décisions, ou leur accession à l'excellence procède-t-elle d'un petit quelque chose de différent qui augmente spectaculairement leur probabilité d'avoir raison ? La réponse est dans leur évolution.

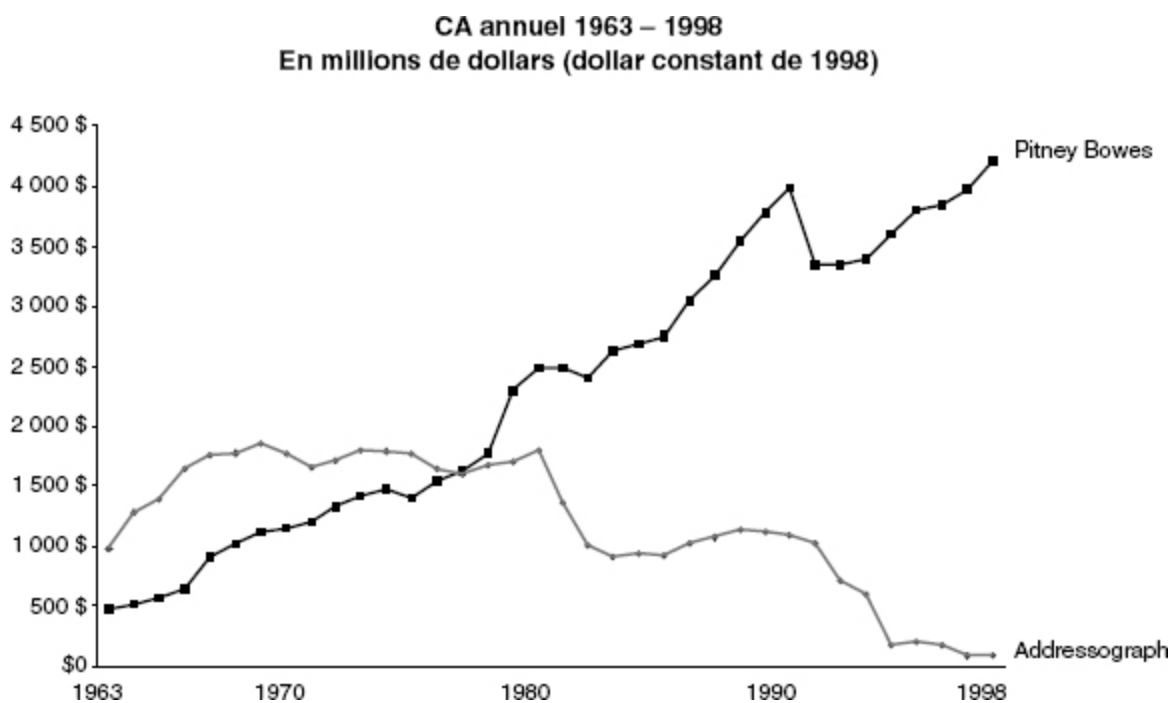
Les entreprises excellentes présentent deux formes caractéristiques de pensée disciplinée. La première, objet de ce chapitre, est qu'elles intègrent la réalité à tout le processus. (La seconde, abordée au chapitre suivant, est qu'elles conçoivent un cadre de référence simple mais extrêmement pénétrant qu'elles appliquent à chaque décision.) Lorsque, comme Kruger, on commence par chercher à cerner la réalité avec honnêteté et application, les décisions s'imposent d'elles-mêmes. Pas toujours, bien entendu, mais souvent. Et même si ce n'est pas toujours le cas, une chose est sûre : il est totalement impossible d'accumuler les bonnes décisions sans au préalable affronter la brutalité des faits. Les entreprises de l'excellence ont suivi ce précepte, à la différence des entreprises de comparaison.

Prenons Pitney Bowes face à Addressograph. Difficile de trouver deux entreprises dont les positions furent à un moment donné très proches, puis diamétralement opposées par la suite. Jusqu'en 1973, leurs recettes, leurs bénéfices, le nombre de leurs employés et le cours de leurs actions étaient comparables. Toutes deux avaient une position de quasi-monopole et presque la même base de clientèle (Pitney Bowes dans les machines à affranchir et Addressograph dans l'impression des étiquettes), et toutes deux

étaient confrontées à la perte imminente de leur monopole¹⁵. En 2 000 pourtant, Pitney Bowes était passée à 30 000 employés et ses recettes dépassaient les 4 milliards de dollars ; Addressograph végétait avec moins de 100 millions de chiffre d'affaires et seulement 670 employés¹⁶ (voir la Figure 4.3). Pour l'actionnaire, Pitney Bowes valait 3 581 fois Addressograph (oui, *trois mille cinq cent quatre-vingt-une fois mieux*).

En 1976, un visionnaire charismatique du nom de Roy Ash fut nommé PDG d'Addressograph. S'autoproclamant « conglomérateur », celui-ci avait bâti la réussite de Litton en accumulant des acquisitions qui avaient faibli depuis. Si l'on en croit *Fortune*, il envisageait d'utiliser Addressograph comme plate-forme afin de restaurer son prestige aux yeux du monde¹⁷.

Figure 4.3 Pitney Bowes face à Addressograph



Ash imposa comme objectif de dominer des sociétés comme IBM, Xerox et Kodak dans le secteur émergent de la bureautique, projet plutôt ambitieux pour une entreprise qui n'avait jusqu'alors dominé que le secteur de la duplication des enveloppes et adresses¹⁸. Il n'y a rien à redire sur une vision ambitieuse, mais Ash était tellement attaché à sa quête chimérique

que, selon *Business Week*, il refusa d'admettre, malgré l'évidence, que son plan était voué à l'échec et qu'il pourrait entraîner le reste de l'entreprise dans le gouffre¹⁹. Il persista à tirer de l'argent des secteurs bénéficiaires, grignotant l'activité fondamentale de l'entreprise tout en jetant l'argent par les fenêtres dans une manoeuvre qui avait peu de chances de succès²⁰.

Plus tard, alors que Roy Ash était mis dehors et l'entreprise déclarée en faillite (elle en émergea ultérieurement), celui-ci refusait toujours de reconnaître ses torts, affirmant : « Nous avons perdu quelques batailles, mais nous avons gagné la guerre²¹. » Mais Addressograph était très loin de la victoire, ce que savaient pertinemment ses employés. Son dirigeant demeura sourd à la vérité jusqu'à ce qu'il soit trop tard²². En réalité, beaucoup de postes clés s'étaient vidés de leurs occupants, découragés par leur impuissance à ouvrir les yeux de leur hiérarchie sur les faits²³.

Peut-être pourrions-nous accorder à M. Ash le mérite d'avoir été quelque peu visionnaire en s'efforçant de tirer son entreprise vers les sommets (et, pour être tout à fait juste il faut mentionner que le conseil d'administration d'Addressograph révoqua Roy Ash avant que celui-ci ait eu une chance d'exécuter entièrement ses projets²⁴). Mais il ressort des articles écrits à l'époque qu'il fut aveugle à toute réalité ne cadrant pas avec sa propre vision du monde.

Il n'y a rien de mal à aspirer à l'excellence. Après tout, les entreprises qui ont franchi le pas de l'excellence ont bien eu un point de départ. Mais, à la différence des entreprises de comparaison, elles n'ont cessé de réorienter leur itinéraire vers l'excellence en fonction de la réalité.

« Si vous retournez une pierre et que vous regardiez tout ce qui grouille en dessous, vous pouvez soit reposer la pierre, soit vous dire : “Mon travail est de retourner des pierres et de regarder ce qui grouille dessous”, même si ce que vous y voyez vous effraie au-delà de tout²⁵. » Cette citation de Fred

Purdue, dirigeant de Pitney Bowes, aurait pu être énoncée par n'importe lequel des membres de l'équipe dirigeante que nous avons interrogés. Tous paraissaient quelque peu... disons brusques, paranos et compulsifs dès que l'on abordait la question de la position mondiale de Pitney Bowes. L'un d'entre eux nous a dit : « Il s'agit d'une culture très hostile à l'autosatisfaction²⁶. » Un autre : « Quelle qu'ait été notre dernière réussite, nous sentions que cela ne nous suffirait jamais²⁷. »

Chez Pitney, la première réunion de direction de l'année consiste généralement en quinze minutes de discussion sur l'année qui vient de s'achever (en général assortie de résultats superbes) suivies de deux heures consacrées à « tout ce qui grouille » et est susceptible de nuire aux résultats futurs²⁸. Quant aux réunions de vendeurs, leur ton est très différent des « ne sommes-nous pas formidables » en vigueur dans la plupart des entreprises : l'équipe dirigeante accepte toute réflexion virulente de la part des commerciaux, qui sont en contact direct avec la clientèle²⁹. L'entreprise connaît une tradition établie de forum où chacun peut s'exprimer et dire aux cadres supérieurs ce qui ne va pas, leur brandissant au visage pierres et insectes grouillants tout en les prévenant : « Regardez ça ! Vous feriez bien d'y faire attention³⁰. »

Le cas Addressograph, surtout à la lumière de Pitney Bowes, illustre un point vital. Des leaders forts et charismatiques comme Roy Ash peuvent trop facilement faire oublier la réalité. Nous avons rencontré, tout au long de notre étude, des entreprises de comparaison que les patrons dirigeaient avec une telle main de fer, terrifiaient tellement leurs employés que chacun s'inquiétait davantage du PDG (de ce qu'il pourrait dire, penser ou faire) que de la réalité extérieure et de ses conséquences pour l'entreprise. Souvenons-nous (chapitre précédent) du climat qui régnait à la Bank of America, dont les directeurs ne faisaient aucun commentaire avant de connaître la position du PDG. Nous n'avons pas retrouvé ce schéma dans des entreprises comme Wells Fargo et Pitney Bowes, où les employés s'occupaient plus de ce qui grouillait sous les pierres que des sentiments de leur hiérarchie.

Dès lors qu'un PDG se permet de se substituer à la réalité dans les préoccupations de ses employés, on aura les ingrédients de la médiocrité, au mieux. C'est une des raisons principales qui font que les grands patrons moins charismatiques produisent souvent de meilleurs résultats à long terme que leurs collègues vedettes.

En effet, les personnes dotées d'une personnalité forte, charismatique, ont tout intérêt à réaliser que leur charisme peut aussi bien être un défaut qu'un atout. Cette force peut faire germer les problèmes dès lors qu'elle conduit autrui à filtrer la réalité. On peut surmonter les inconvénients du charisme à condition d'être attentif.

Winston Churchill avait conscience des difficultés liées à sa forte personnalité, et il les compensa de belle manière pendant la Seconde Guerre mondiale. On connaît la vision qu'il conserva avec intrépidité et constance, celle d'une Grande-Bretagne qui, non seulement survivrait, mais resterait une grande nation. Cela en dépit du reste du monde qui ne se demandait pas *si*, mais *quand* son pays céderait. Aux jours les plus sombres, lorsque la quasi-totalité de l'Europe et de l'Afrique du Nord était sous la férule nazie et que les États-Unis espéraient pouvoir rester en dehors du conflit, alors que Hitler combattait sur un seul front (il ne s'était pas encore retourné contre la Russie), Churchill affirmait : « Nous sommes résolus à détruire Hitler et chaque parcelle du régime nazi. Rien ne nous détournera de ce but. Rien ! Nous ne parlementerons jamais. Nous ne négocierons jamais avec Hitler ou un quelconque membre de sa bande. Nous le combattons sur terre. Nous le combattons sur mer. Nous le combattons dans les airs. Jusqu'à ce qu'avec l'aide de Dieu, nous ayons débarrassé le monde de son ombre³¹. »

Armé de sa résolution intrépide, Churchill n'a jamais manqué, cependant, de se colleter avec les faits les plus brutaux. Il craignait que sa

personnalité dominatrice et charismatique n'incite à détourner les mauvaises nouvelles. Il créa donc, dès le début de la guerre, un département totalement indépendant de la chaîne normale de commandement qu'il baptisa Statistical Office (le Bureau des statistiques, toujours renouvelé et jamais infiltré), dont la principale fonction était de lui fournir les aspects les plus négatifs de la réalité³². Il s'appuya énormément sur cette unité spéciale tout au long de la guerre, réclamant sans cesse les faits, seulement les faits. Alors que les chars nazis traversaient l'Europe, il parvint à dormir profondément : « Je n'avais nul besoin de rêves réconfortants, écrivit-il. Les faits valent mieux que les rêves³³. »

Un climat d'écoute

On peut se demander comment motiver quelqu'un en s'appuyant sur la dureté des faits. La motivation ne découle-t-elle pas d'une vision audacieuse ? Surprise : la réponse est non. Non que la vision n'ait pas son importance, mais dépenser de l'énergie à motiver des gens est une perte de temps. L'un des thèmes dominant de cet ouvrage est que si l'on applique ses conclusions avec succès, il devient inutile de perdre du temps et de l'énergie à « motiver » son personnel. Les gens bien à leur poste se motivent eux-mêmes. La vraie question devient alors de savoir comment *ne pas démotiver* ces collaborateurs. Or, l'une des meilleures façons de démotiver est d'apporter de faux espoirs qui seront ensuite balayés par les circonstances.

Oui, diriger est aussi être visionnaire. Mais il s'agit tout aussi bien de créer un climat d'écoute où la vérité est entendue et les faits affrontés. Il y a une différence considérable entre la possibilité de parler et celle d'être entendu. Les dirigeants de l'excellence, qui ont appréhendé cette distinction, ont créé une culture où l'écoute est prépondérante et la vérité entendue.

Comment créer un climat d'écoute ? Voici trois applications fondamentales :

1. Diriger avec des questions, pas avec des réponses.

En 1973, soit un an après avoir succédé à son père à la tête de l'entreprise, Alan Wurtzel récupéra une firme à la limite de la faillite, dangereusement proche de la violation de ses contrats d'emprunt. À l'époque, l'entreprise (qui s'appelait Ward, à ne pas confondre avec Montgomery Ward) était un fatras de magasins de hi-fi et

d'électroménager sans concept unificateur. En dix ans, Wurtzel et son équipe non seulement transformèrent tout le groupe, mais créèrent également le concept Circuit City et posèrent les fondations d'une série de résultats stupéfiants, dépassant 22 fois le marché entre sa date de transition (1982) et le 1^{er} janvier 2 000.

Lorsque Alan Wurtzel entama son long chemin, il commença avec une remarquable réponse à la question de savoir où mener son entreprise : *Je ne sais pas*. À l'inverse de certains, comme Roy Ash d'Addressograph, il sut résister à l'urgence de s'engager avec LA réponse. Une fois les bons équipiers à leur place dans le bus, il ne commença pas par donner des réponses, mais par poser des questions. « Alan était un véritable déclencheur », dit un membre du conseil d'administration. « Il avait le chic pour poser des questions extraordinaires. Nous avons eu quelques merveilleux débats pendant les conseils d'administration. On ne se contentait pas d'écouter puis d'aller déjeuner³⁴. » Alan Wurtzel fait donc partie de ces rares PDG de grandes entreprises qui posent davantage de questions au conseil d'administration qu'ils n'en reçoivent.

Il utilisa la même approche avec son équipe dirigeante. Chaque étape du parcours faisait l'objet de mille questions jusqu'à ce qu'il eût un tableau clair de la réalité et de ses implications. « Ils m'appelaient le procureur, parce que je fonçais droit sur les questions, dit Wurtzel. Vous savez, comme un bouledogue, je ne lâchais pas tant que je n'avais pas compris. Et pourquoi, pourquoi, pourquoi... ? »

À l'image d'Alan Wurtzel, les dirigeants des transitions vers l'excellence ont opéré dans un style quelque peu socratique. De plus, ils n'utilisaient la question que dans un seul et unique objectif : comprendre. Elle n'était en aucun cas une forme de manipulation (« N'êtes-vous pas d'accord avec moi là-dessus ? ») ou un moyen de blâmer ou dénigrer (« Pourquoi avez-vous fait un tel gâchis ? »). Les cadres de la période de transition interrogés affirment qu'ils passaient le plus clair de leur temps à « simplement tenter de comprendre ».

Les grands patrons de l'excellence ont fait particulièrement bon usage des réunions informelles sans compte rendu, sans ordre du jour ou

objectif particulier. Ce genre de réunion commence généralement par des questions comme : « Bon, qu'avez-vous en tête ? » « Pouvez-vous me parler de ceci ? » « Pouvez-vous m'aider à comprendre ? » « De quoi devons-nous nous soucier ? » Ces réunions sans ordre du jour sont devenues des forums où la réalité fait surface.

Diriger une entreprise qui passera le cap de l'excellence ne signifie pas arriver avec des réponses et motiver ses troupes pour qu'elles adhèrent à une intuition messianique. Cela signifie avoir l'humilité de se colleter avec ce que l'on ne comprend pas assez pour en obtenir des réponses, puis poser les questions qui conduiront aux meilleures découvertes.

2. Engager le dialogue et débattre sans coercition.

Il aurait été difficile en 1965 de trouver une entreprise en plus mauvais état que Nucor. Une seule de ses divisions était rentable, les autres perdaient de l'argent. L'entreprise n'avait aucune culture dont elle pouvait être fière, aucune direction à suivre. Elle était sur le fil du rasoir. Son nom officiel de Nuclear Corporation of America reflétait son orientation vers les produits dérivés de l'énergie nucléaire, parmi lesquels se trouvait leur « Scintillation Probe » (ou sonde à scintillations) utilisée pour mesurer les radiations. Elle avait acheté une série d'entreprises sans rapport avec son activité, comme un fournisseur de semi-conducteurs, une entreprise métallurgique de métaux rares, un fabricant de photocopieurs électrostatiques et un autre de poutrelles. En 1965, au début de sa métamorphose, Nucor ne fabriquait pas un gramme d'acier... et ne faisait pas un centime de bénéfices. Trente ans plus tard, elle est la quatrième aciérie du monde³⁵ et, fin 1998, elle faisait plus de bénéfices annuels que toutes les autres aciéries américaines³⁶.

Comment Nucor a-t-elle opéré sa transition pour devenir l'une des meilleures aciéries d'Amérique ? Primo : elle a profité de l'émergence

d'un leader de niveau 5, Ken Iverson, directeur général de la division Poutrelles promu PDG. Secundo : Iverson a fait monter les personnes qu'il fallait à bord du bus, réunissant une remarquable équipe de gens comme Sam Siegel (décrit par l'un de ses collègues comme « le meilleur gestionnaire financier du monde, un magicien ») et David Aycock, un génie de l'exploitation³⁷.

Alors ?

Comme Alan Wurtzel, Ken Iverson rêvait de construire une grande entreprise, mais refusait de commencer par « la réponse », à savoir comment y parvenir. Il joua plutôt le rôle du modérateur socratique dans une série de débats furieux. « Nous avons mis en place une série de réunions entre responsables, et mon rôle était davantage celui d'un médiateur, commenta Iverson. C'était le chaos. Nous restions des heures à aplanir les problèmes jusqu'à ce que nous arrivions à quelque chose... Parfois, les réunions étaient si violentes que les participants traversaient presque la table pour se colleter... Ils hurlaient. Ils agitaient les bras et tapaient sur la table. Les visages viraient au rouge et les veines saillaient³⁸. »

L'assistante d'Iverson raconte une scène qui se répéta au fil des ans, ses collègues se précipitant en s'invectivant dans le bureau d'Iverson, pour en ressortir avec une réponse concrète³⁹. Disputes et débats précèdent la vente du secteur nucléaire ; disputes et débats précèdent le recentrage sur les poutrelles en acier ; disputes et débats précèdent la production de son propre acier ; disputes et débats précèdent l'investissement dans une mini-usine ; disputes et débats précèdent la construction d'une deuxième mini-usine, etc. Presque tous les cadres dirigeants que nous avons rencontrés ont décrit une atmosphère de débats alors que la stratégie de l'entreprise « évoluait à coups de disputes et de bagarres homériques⁴⁰ ».

Comme Nucor, toutes les entreprises excellentes ont un penchant pour le dialogue intense. Des expressions telles que « débat houleux », « discussions brûlantes »

et « conflit salutaire » parsèment les articles et les transcriptions d'entretiens. Elles n'utilisent pas la discussion comme simulacre de parole laissée aux collaborateurs pour qu'ils adhèrent à une décision déjà prise. Il s'agit plutôt d'un débat scientifique animé entre personnes engagées dans la recherche des meilleures réponses.

3. Mener l'autopsie sans faire de reproches.

Philip Morris acquit en 1978 l'entreprise Seven Up pour la vendre à perte huit ans plus tard⁴¹. La perte financière était relativement faible comparée aux avoirs de Philip Morris, mais cette tache noire consumma des milliers d'heures d'un temps précieux.

Nous fûmes stupéfaits, lors de nos entretiens avec les dirigeants de Philip Morris, de constater qu'ils assumaient tous la responsabilité de la débâcle et en discutaient ouvertement. Au lieu de camoufler leur énorme erreur, ils semblaient avoir un besoin quasi thérapeutique de l'évoquer. Dans son livre *I'm a Lucky Guy*, Joe Cullman consacre cinq pages à disséquer le désastre 7UP. Il ne contourne pas l'embarrassante vérité : ce fut une décision inadéquate. Ce sont cinq pages d'une analyse clinique de l'erreur, de ses conséquences et des leçons à en tirer. Des centaines, sinon des milliers d'heures de travail ont été consacrées à l'examen du cas 7UP. Pour autant, personne ne s'est vu pointer du doigt par quiconque. Seule exception : Joe Cullman qui, se tenant devant son miroir, se désigne lui-même. « [Il] devint évident qu'il s'agissait d'un nouveau plan de Joe Cullman qui ne marchait pas », écrit-il⁴². Il va plus loin, insinuant que s'il avait mieux écouté les opposants au projet, le désastre aurait pu être évité. Il cite même les noms de ceux qui se montrèrent plus perspicaces que lui.

Dans une civilisation où les grands dirigeants vont très loin pour protéger leur image, s'arroger le mérite d'avoir été visionnaires et blâmer autrui quand ils se trompent, un Cullman est vraiment rafraîchissant. Il donne le

ton : « C'est moi qui endosserai la responsabilité de cette mauvaise décision. Mais nous prendrons tous ensemble la responsabilité de tirer le maximum d'enseignements de la leçon que nous avons prise. »

Établir un diagnostic sans faire de reproches permet de faire un grand pas vers l'écoute des faits. Dans la mesure où le bus est conduit par l'équipage adéquat, on ne devrait jamais (ou presque) désigner une personne à blâmer, mais chercher à comprendre et en tirer un enseignement.

4. Créer des mécanismes d'alerte (le drapeau rouge).

Nous vivons une ère de l'information, où les mieux renseignés sont censés avoir l'avantage. Cependant, lorsque l'on examine le parcours des entreprises, on constate que rares sont les faux pas causés par le manque d'informations.

Les dirigeants de Bethlehem Steel connaissaient depuis des années la menace des mini-usines telles que celles de Nucor. Ils n'y ont guère prêté attention, jusqu'à ce qu'ils se réveillent un jour pour découvrir que d'immenses portions de parts de marché leur avaient échappé⁴³.

Upjohn bénéficiait de nombreuses informations indiquant que certains de ses produits ne pourraient générer les résultats attendus ou, pire, avaient des effets secondaires potentiellement graves. Pourtant, l'entreprise les ignore souvent. Un membre de l'équipe fut cité dans *Newsweek* à propos de Halcion : « Écarter les questions de sécurité au sujet de Halcion était pratiquement devenu une stratégie », alors qu'il aurait fallu assumer ses propres défauts⁴⁴.

Les dirigeants de la Bank of America croulaient sous les informations sur les réalités de la dérégulation ; ils n'ont pourtant pas été capables d'affronter la plus importante de leurs conséquences : dans un univers dérégulé, le secteur bancaire n'est qu'une marchandise, et les anciens avantages et traditions de la banque ne sont plus qu'un souvenir. Il lui a

fallu perdre 1,8 milliard de dollars pour l'admettre. De son côté, Carl Reichardt de Wells Fargo (surnommé « le dernier des réalistes » par son prédécesseur) empoigna la réalité à bras le corps⁴⁵. Désolé, amis banquiers, vous ne pourrez pas conserver vos privilèges de caste plus longtemps. Nous devons être des hommes d'affaires et porter la même attention aux coûts et à l'efficacité que McDonald's.

En effet, nous n'avons trouvé aucune preuve que les entreprises excellentes aient eu accès à une information plus complète que les entreprises comparatives. Leur accès à l'information était identique. La clé, néanmoins, tient dans la façon de considérer l'information comme des faits *que l'on ne peut ignorer*.

Un des meilleurs moyens d'y parvenir est d'utiliser les mécanismes d'alerte (ou drapeaux rouges). Permettez-moi d'utiliser un exemple personnel pour illustrer cette notion. Lorsque j'enseignais à Stanford par la méthode des études de cas, je fournissais une feuille de papier rouge vif à chacun de mes étudiants, en leur expliquant : « Ceci est votre drapeau rouge pour le trimestre. Si vous le levez, le cours s'interrompra pour vous. Il n'y a aucune restriction à son usage : vous pouvez l'utiliser pour exprimer une observation, partager une expérience personnelle, présenter une analyse, contredire le professeur, défier un PDG invité, répondre à un autre étudiant, poser une question, faire une suggestion, ce que vous voulez. Vous ne serez jamais pénalisé pour l'avoir utilisé. Votre drapeau rouge est strictement personnel, vous ne pouvez ni le donner, ni le vendre à un autre étudiant. »

Je n'avais pas d'idée préconçue sur ce qui allait se passer. Un jour, une étudiante a levé son carton rouge pour me dire : « Monsieur, je trouve que votre cours est particulièrement mauvais aujourd'hui. Vos questions sont trop directives et vous étouffez notre indépendance. Laissez-nous réfléchir par nous-mêmes. » Le drapeau rouge m'a brutalement fait

prendre conscience que mon enseignement par questions entravait leur apprentissage. Une enquête parmi les étudiants, à la fin du trimestre, m'aurait donné la même information. Mais le drapeau rouge (en temps réel, brandi devant l'assistance) m'a contraint à ne pas passer outre les défauts de mon cours.

Je tiens cette idée du drapeau rouge de Bruce Woolpert, qui a instauré un système particulièrement efficace chez Graniterock, qu'il a baptisé *Payer moins*. Il donne à un client toute latitude pour décider s'il doit ou non payer la totalité d'une facture, en se fondant sur son estimation subjective de son degré de satisfaction. *Payer moins* n'est pas un remboursement. Le client ne doit ni renvoyer le produit ni obtenir la permission de Graniterock. Il encercle simplement les sujets de mécontentements cités sur la facture, en déduit le montant du total à payer et envoie la différence. Lorsque j'ai demandé à Woolpert la raison pour laquelle il avait mis ce système en place, il m'a répondu : « Vous pouvez obtenir de nombreux renseignements d'une enquête en clientèle, mais il y a toujours un moyen de justifier les résultats. Avec *Payer moins*, vous ne pouvez pas faire autrement qu'en tenir compte. On ignore souvent qu'un client est mécontent, jusqu'à ce qu'on le perde. *Payer moins* fait office de système d'alerte et nous force à agir rapidement, bien avant de perdre ce client. »

Il est évident que les systèmes d'alerte des entreprises excellentes ne sont pas toujours aussi frappants et spectaculaires. J'ai néanmoins décidé d'inclure ici cette notion à la demande de mon assistant de recherche Lane Hornung, qui m'a aidé à rechercher de façon systématique les mécanismes d'alerte dans les entreprises lors d'un autre projet. Il m'a assené l'argument massue selon lequel un véritable leader de niveau 5 ne devrait pas avoir besoin de tels systèmes d'alerte. Néanmoins, si l'on n'a pas encore atteint le niveau 5 ou si l'on souffre des inconvénients du charisme, ceux-ci sont un outil pratique et utile permettant de ne plus ignorer les informations et de créer un climat d'écoute des faits.

Une foi inébranlable

Lorsqu'à la fin des années 1960 Procter & Gamble fit main basse sur le marché des produits dérivés du papier, Scott Paper (alors leader) se résigna simplement à la deuxième place sans combattre et commença à chercher des moyens de se diversifier⁴⁶. « L'entreprise organisa une réunion des analystes en 1971, qui fut l'une des plus déprimantes que j'aie connues, dit un analyste. La direction s'est principalement contentée de pleurer dans son mouchoir en disant "On s'est fait avoir"⁴⁷. » La compagnie, autrefois fière, affirmait qu'elle ne pouvait pas se comparer aux meilleurs et soupirait : « Eh bien... au moins, il y a plus mauvais que nous sur le marché⁴⁸. » Au lieu de chercher comment lancer une nouvelle offensive et gagner, Scott cherchait seulement à protéger ce qui lui restait. Ayant cédé la tête à Procter & Gamble, Scott espérait qu'en se réfugiant en catégorie B elle échapperait au monstre qui avait envahi son pré carré⁴⁹.

D'autre part, Kimberly-Clark ne voyait pas la concurrence de Procter & Gamble comme un inconvénient mais comme un atout. Darwin et son équipe se sentirent aiguillonnés à l'idée de se hisser au niveau des meilleurs, l'envisageant comme l'occasion d'améliorer Kimberly-Clark. Ils la vécurent également comme un moyen de relancer l'esprit de compétition des employés de Kimberly-Clark à tous les niveaux. Lors d'une réunion internationale, Darwin Smith se leva et commença son discours par les mots suivants : « Bon, je veux que tout le monde se lève pour une minute de silence. » Les gens se regardèrent, se demandant ce qu'il voulait dire. Est-ce que quelqu'un était mort ? Alors, après un instant de confusion, chacun se leva et fixa ses chaussures dans un silence déférent. Après une pause appropriée, Smith regarda le groupe et dit d'une voix sombre : « C'était une minute de silence en l'honneur de Procter & Gamble. »

La salle devint hystérique. Blair White, directeur général témoin de l'incident, dit : « Il avait fait marcher tout le monde, d'un bout à l'autre de l'entreprise. On allait s'attaquer à Goliath⁵⁰ ! » Plus tard, Wayne Sanders (le

successeur de Darwin Smith) nous a expliqué l'incroyable profit qu'il y a à concurrencer le meilleur : « Pouvions-nous avoir meilleur adversaire que P&G ? Aucune chance. Je dis cela parce que nous les respectons infiniment. Ils sont plus grands que nous, ils ont un talent énorme. Ils sont excellents en marketing. Ils dépassent largement tous leurs concurrents sauf un, et c'est nous, Kimberly-Clark. C'est une des raisons de notre fierté⁵¹. »

Les réactions opposées de Scott Paper et Kimberly-Clark face à Procter & Gamble nous amènent à un point crucial. Affronter la réalité a conduit les entreprises excellentes à se renforcer. Il y a une sensation de stimulation à assumer la dure vérité, on se dit que l'on n'abandonnera jamais, que l'on ne capitulera jamais. Cela prendra le temps qu'il faudra, mais on trouvera le moyen de dominer.

Robert Aders a joliment résumé cela à la fin de son entretien, lorsqu'il décrit la psychologie de l'équipe Kroger confrontée à la perspective décourageante de vingt-deux années de transformation méthodique du réseau. « Il y avait un aspect quelque peu "churchillien" à notre tâche. Nous avions une très forte envie de vivre, dans le sens où nous étions Kroger, que Kroger était là avant nous et continuerait bien après nous et que nous allions gagner. *Cela pouvait bien prendre cent ans : nous continuerions cent ans si nécessaire*⁵². »

Nous étions constamment ramenés, pendant nos recherches, aux études sur la « hardiesse » effectuées par le Comité international pour l'étude des victimes. Ces études s'attachent aux personnes ayant survécu à de graves dommages (cancéreux, prisonniers de guerre, accidentés, etc.). Elles ont établi que ces personnes entrent généralement dans trois catégories : celles dont la vie est gâchée par leur expérience, celles qui retrouvent une vie normale et celles qui en sortent renforcées⁵³. Les entreprises excellentes relèvent du troisième groupe, celui qui possède le « facteur hardiesse ».

Lorsque Fannie Mae a entamé sa transition au début des années 1980, personne n'aurait pu prédire sa réussite, encore moins son accès à l'excellence. Il y avait chez Fannie Mae 56 milliards de dollars d'emprunts qui faisaient perdre de l'argent. Malgré les 9 % d'intérêts qu'elle percevait sur son portefeuille, elle devait verser jusqu'à 15 % sur ses dettes. Multiplié par 56 milliards, le chiffre est largement négatif ! De plus, Fannie Mae n'avait pas le droit de se diversifier hors des emprunts immobiliers. Pour la plupart des gens, elle était pieds et poings liée au changement de direction des taux d'intérêt (qu'ils montent, et Fannie Mae plongeait, qu'ils baissent, et Fannie Mae gagnait) et ils ne voyaient une possibilité de succès que si le gouvernement mettait un frein à la hausse⁵⁴. « C'est leur seul espoir », affirmait un analyste⁵⁵.

Mais David Maxwell et sa nouvelle équipe ne voyaient pas la situation de cet oeil-là. Leur foi ne faiblit jamais et ils insistèrent toujours dans nos entretiens sur le fait que leur préoccupation n'était pas de survivre mais de dominer. Oui, le taux d'intérêt était une réalité brutale qui n'allait pas disparaître par magie : Fannie Mae n'avait pas d'autre choix que de devenir la meilleure entreprise du monde dans la gestion des risques immobiliers. David Maxwell et son équipe créèrent donc un nouveau modèle qui dépendait moins des taux d'intérêt, grâce à l'invention d'outils de finance immobilière très sophistiqués. La plupart des analystes ricanèrent : « Quand vous avez 56 milliards d'emprunts dans les choux, parler de projets nouveaux relève de la plaisanterie, affirma l'un d'eux. C'est comme Chrysler [qui demandait alors que l'État fédéral garantisse ses prêts pour éviter la faillite] qui veut entrer sur le marché de l'aviation⁵⁶. »

Ayant achevé mon entretien avec David Maxwell, je lui demandai comment son équipe et lui avaient pris ces oppositions systématiques au pire moment. « Ce ne fut jamais un problème sur le plan interne, dit-il. Bien sûr, nous devons cesser nos bêtises et concevoir un ensemble totalement nouveau d'outils financiers. Mais nous n'avons jamais envisagé la possibilité d'échouer. Nous utilisons la calamité pour faire évoluer Fannie Mae vers l'excellence⁵⁷. »

Lors d'une de nos réunions, une collègue nous dit que Fannie Mae lui rappelait une vieille série télévisée, *L'homme qui valait trois milliards*, avec Lee Majors, où un astronaute, après s'être écrasé lors d'un vol d'essai, est entièrement transformé en robot humain, les médecins (au lieu de se contenter d'essayer de le sauver) lui implantant des systèmes révolutionnaires comme un oeil surpuissant et des membres artificiels⁵⁸. De même, ce n'est pas parce que Fannie Mae était à l'agonie que David Maxwell et son équipe choisirent la solution de la restructuration. Ils y virent l'opportunité de créer une entité bien plus forte. Étape par étape, jour après jour, mois après mois, ils refaçonnèrent la gestion des risques et la culture de l'entreprise, qui devint une machine ultraperformante rivalisant avec tout Wall Street, et qui finit par générer un revenu huit fois supérieur à celui du marché pendant plus de quinze ans.

Le paradoxe de Stockdale

Bien entendu, toutes les entreprises excellentes n'ont pas eu à traverser une crise aussi grave que Fannie Mae (elles sont moins de la moitié). Mais toutes, d'une façon ou d'une autre, ont croisé l'adversité sur leur chemin vers l'excellence : Gillette et les OPA hostiles, Nucor et les importations, Wells Fargo et la dérégulation, Pitney Bowes et la perte de son monopole, les laboratoires Abbott et un énorme rappel de produits, Kroger et le remplacement de près de 100 % de son réseau, etc. Dans chaque cas, l'équipe dirigeante a réagi par une dualité psychologique très forte. D'un côté, les dirigeants ont stoïquement accepté la réalité et, de l'autre, ils ont conservé une foi indéfectible quant au dénouement et un engagement sans faille vers l'excellence en dépit de la dure réalité. C'est cette dualité que nous avons appelée le paradoxe de Stockdale.

Ce nom fait référence à l'amiral Jim Stockdale, l'officier américain le plus gradé du camp de prisonniers « Hanoi Hilton » pendant la guerre du Vietnam. Torturé en plus d'une vingtaine d'occasions au cours des huit années de sa captivité (1965-1973), l'amiral Stockdale a vécu la guerre sans que ses droits de prisonniers aient été respectés, sans aucune perspective de libération ni certitude qu'il survivrait assez longtemps pour revoir sa famille. Assumant le fardeau du commandement, il fit son possible pour améliorer les conditions de vie dans le camp afin qu'un grand nombre de prisonniers survivent, tout en livrant une guerre intestine contre les tentatives de ses geôliers d'utiliser les prisonniers à des fins de propagande. Il alla jusqu'à se tuméfier avec un outil et se défigurer avec un rasoir afin de ne pas être filmé comme exemple de « prisonnier bien traité ». Il échangeait des informations secrètes avec son épouse à travers leur correspondance, sachant qu'être découvert signifiait la torture et, peut-être, la mort. Il instaura des règles permettant aux hommes de mieux surmonter la torture (personne ne peut y résister indéfiniment, il créa donc un système par étapes – après tant de minutes, vous pouvez parler un peu –, ce qui donnait aux hommes des objectifs de survie). Il créa un système sophistiqué de

communication interne pour réduire l'impression d'isolement créée par les geôliers, à partir d'un code sonore (toc-toc égale *a*, toc-pause-toc-toc égale *b*, toc-toc-pause-toc égale *f*, etc., pour 25 des lettres de l'alphabet, double *c* égalant *k*). Un jour, au cours d'un silence imposé, les prisonniers balayèrent la cour en code, envoyant un message « nous vous aimons » à Jim Stockdale à l'occasion du troisième anniversaire de sa capture. Après sa libération, il fut le premier officier trois étoiles de la marine à recevoir à la fois les ailes de l'aviateur et la médaille d'honneur du Congrès⁵⁹.

Vous comprendrez ma fébrilité à l'idée de passer quelques heures avec Jim Stockdale. Un de mes étudiants, qui lui avait consacré son mémoire de thèse, était devenu un de mes chercheurs tout en étudiant les philosophes stoïciens à l'institution Hoover, juste en face de mon bureau. Jim Stockdale nous invita tous deux à déjeuner. Pour m'y préparer, je lus l'ouvrage qu'il avait écrit avec sa femme, où ils relataient à tour de rôle ces huit années de guerre.

Je me sentais de plus en plus déprimé en lisant le livre. Il me semblait si triste : l'incertitude de son sort, la brutalité des geôliers, etc. Puis soudain, il me vint à l'esprit que j'étais là, assis dans mon confortable bureau chauffé, à regarder le splendide campus de Stanford par un merveilleux après-midi. Et je me sentais déprimé à lire une histoire dont je connaissais déjà la fin ! Je savais qu'il s'en sortait, qu'il retrouvait sa famille, devenait un héros national et passait le reste de sa vie à étudier la philosophie sur ce même superbe campus. Si moi, je me sentais déprimé, qu'est-ce que ça avait dû être pour lui, quand il était là-bas et *qu'il ne connaissait pas la fin de l'histoire ?*

« Je n'ai jamais perdu confiance quant à la manière dont cela se terminerait, dit-il quand je lui posai la question. Non seulement je n'ai jamais douté que j'en sortirais, mais j'étais également sûr que cette expérience deviendrait l'événement majeur de ma vie, celui que, rétrospectivement, je ne voudrais pas effacer. »

Je fus incapable de prononcer un mot pendant quelques minutes, et nous poursuivîmes notre lente promenade vers le foyer de la faculté, Jim Stockdale boitant de la jambe que les séances répétées de torture avaient

laissée raide. Après avoir parcouru une centaine de mètres en silence, je lui demandai : « Qui n'y arriverait pas ? »

« Oh, c'est facile, dit-il. Les optimistes. »

« Les optimistes ? Je ne comprends pas », répondis-je, complètement perdu étant donné ce qu'il m'avait dit cent mètres plus tôt.

« Les optimistes. Oh, ils étaient les premiers à affirmer qu'on serait tous dehors avant Noël. Mais Noël passait. Alors ils disaient qu'on sortirait avant Pâques. Et Pâques passait. Puis Thanksgiving, puis de nouveau Noël. Et ils mourraient de désespoir. »

De nouveau, une pause. Puis, se tournant vers moi, il dit : « C'est une leçon très importante. Vous ne devez jamais confondre votre foi en un dénouement heureux (que vous ne pouvez jamais vous permettre de perdre) et la discipline que vous vous imposez d'affronter les aspects les plus durs de votre réalité présente, quels qu'ils soient. »

Je porte en moi, depuis, l'image d'un Jim Stockdale admonestant les optimistes : « On ne sera pas dehors d'ici Noël, alors soyez lucides ! »

Cette conversation avec l'amiral Stockdale m'est restée ; elle a, pour tout dire, profondément influencé ma propre évolution personnelle. La vie est injuste, parfois à notre avantage, parfois non. Nous aurons tous à vivre un jour ou l'autre des désillusions et des événements accablants, des échecs sans raison et sans responsable. Cela peut être une maladie, une blessure, un accident, la perte d'un être cher ; se faire balayer par une décision politique ou se faire descendre pendant la guerre du Vietnam et être jeté dans un camp de prisonniers pendant huit ans. Jim Stockdale m'a appris que ce n'est pas la présence ou l'absence de difficultés qui différencie les gens, mais la façon dont ceux-ci gèrent les inévitables difficultés de la vie. Dans cette lutte qu'est la vie, le paradoxe de Stockdale (conserver la foi tout en affrontant la réalité en face) a montré sa puissance dans les épreuves, pour que l'on n'en sorte pas affaibli, mais au contraire renforcé. Et il n'a pas seulement fonctionné pour moi, mais pour tous ceux qui ont appris la leçon et l'ont appliquée.

Le paradoxe de Stockdale

Garder confiance quant à ses capacités à gagner, quelles que soient les difficultés.	ET, <i>en même temps,</i>	Faire face à la plus brutale des réalités, quelle qu'elle soit.

Je n'ai jamais vraiment considéré ma promenade avec Jim Stockdale comme partie intégrante de ma recherche sur les entreprises excellentes, la voyant davantage comme une leçon sur le plan personnel. Mais je ne cessai d'y penser alors que nous démêlions les résultats de nos recherches. J'ai fini par raconter l'histoire de Jim Stockdale à l'occasion d'une réunion. Devant le silence qui se fit lorsque j'eus terminé, je me suis dit qu'ils ne devaient vraiment pas s'attendre à ça.

C'est alors que Duane Duffy, jeune homme calme et réfléchi qui avait effectué l'analyse comparative d'A&P face à Kroger, dit : « C'est exactement ce qui m'a posé problème. Je n'arrivais pas à cerner la différence essentielle entre A&P et Kroger. Et c'est ça. Kroger était comme Stockdale, et A&P comme les optimistes qui pensaient toujours être dehors d'ici Noël. »

Les autres membres de l'équipe ont commencé à faire chorus, remarquant la même différence entre leurs propres cas d'étude : Wells Fargo et la Bank of America face à la dérégulation, Kimberly-Clark et Scott Paper face à la formidable puissance de Procter & Gamble, Pitney Bowes et Addressograph face à la perte de leur monopole, Nucor et Bethlehem Steel face aux importations, etc. Tous pouvaient démontrer que leurs cas d'étude suivaient ce modèle psychologique, que nous avons surnommé le paradoxe de Stockdale.

Le paradoxe de Stockdale est symptomatique de tous les créateurs d'excellence, dans leur propre vie ou chez les autres. Churchill l'a appliqué pendant la Seconde Guerre mondiale. L'amiral Stockdale, comme Viktor Frankl avant lui, en a fait l'expérience pendant un séjour en camp. Quant aux entreprises excellentes, elles ont toutes, à leur niveau, adopté le paradoxe de Stockdale. Quel que soit le tragique de la situation, elles ont toutes conservé confiance en leur capacité non seulement à survivre, mais

surtout à dominer le marché. Ce qui ne les a pas empêchées d'affronter avec lucidité la réalité.

Comme la plupart des découvertes de notre recherche, les éléments clés de l'excellence sont désespérément simples et directs. Les dirigeants de l'excellence ont su faire abstraction du bruit et de la fureur pour se concentrer sur les faits qui avaient les plus grandes conséquences. Ils en furent capables en grande partie parce qu'ils appliquaient les deux facettes du paradoxe sans que l'une vienne dominer l'autre. Ceux qui seront capables d'adopter cette dualité augmenteront de façon spectaculaire leur aptitude à faire le bon choix dans les cas importants et à découvrir un concept simple mais efficace de prise de décision. Une fois ce concept intégré, ils se rapprocheront de la transition vers la percée. C'est vers la création de ce concept que nous nous tournons maintenant.

Résumé du chapitre Affronter la brutalité des faits (sans pour autant perdre la foi)

Points clés

- Toutes les entreprises excellentes ont commencé leur cheminement vers l'excellence en affrontant la réalité.
- Si l'on commence à déterminer sa situation exacte avec honnêteté et application, les décisions à prendre s'imposent d'elles-mêmes. Il est impossible de prendre les bonnes décisions sans intégrer dans le processus une honnête prise en compte des faits.
- L'une des premières tâches de l'accession à l'excellence est de créer un environnement d'écoute afin que la vérité finisse par être entendue.
- La création de ce climat d'écoute passe par quatre facteurs :
 1. Diriger avec des questions, pas avec des réponses.
 2. Engager le dialogue et débattre sans coercition.
 3. Mener l'autopsie sans faire de reproches.
 4. Créer des mécanismes d'alerte (le drapeau rouge) afin que l'information ne puisse être ignorée.
- Les entreprises excellentes ont connu autant de problèmes que les entreprises comparatives, mais y ont réagi différemment. Elles ont fait face à la réalité de leur situation, ce qui leur a permis d'en émerger renforcées.

- Un des comportements clés de l'accession à l'excellence est le paradoxe de Stockdale : conserver une foi absolue dans une issue heureuse et même meilleure ET, *en même temps*, affronter la plus brutale des réalités, quelle qu'elle soit.

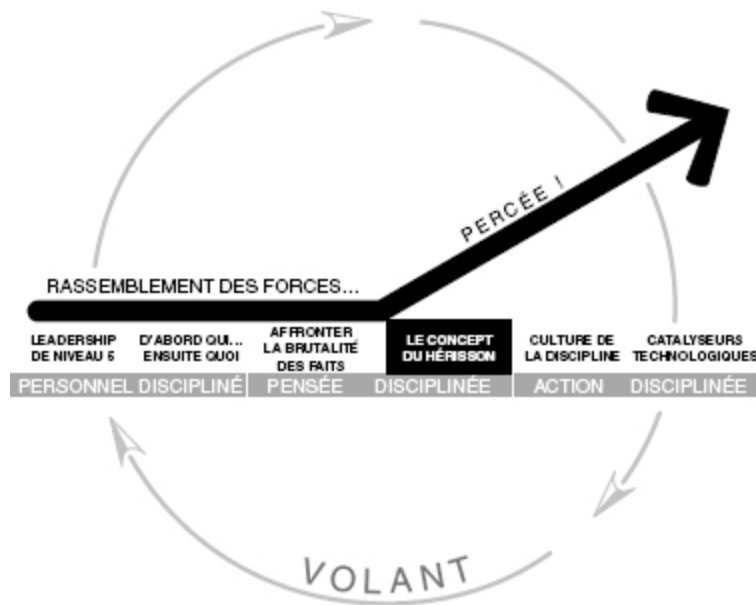
Des découvertes inattendues

- Le charisme peut être aussi bien un atout qu'un inconvénient, tant une personnalité forte peut décourager autrui de vous informer de la réalité des faits.
- Le leadership ne commence pas seulement par une intuition. Il commence lorsqu'une personne en amène d'autres à prendre en compte la réalité pour réagir à ses implications.
- Dépenser du temps et de l'énergie à « motiver » son personnel est un gâchis. La vraie question n'est pas : « Comment motiver nos collaborateurs ? » Si l'on a engagé le personnel adéquat, il se motivera de lui-même. La vraie question est de ne pas le démotiver. Or, l'un des premiers facteurs de démotivation est l'aveuglement face à la réalité.

* N'oublions pas que ceci se passe au début des années 1970, une bonne dizaine d'années avant que l'idée « number one, number two or exit » ne devienne la norme. Comme toutes les entreprises excellentes, Kroger a conçu sa stratégie uniquement par rapport aux données dont elle disposait, et non en suivant des modes créées par d'autres. Il est intéressant de noter que plus de la moitié des entreprises excellentes avaient mis en place leur version du concept « number one, number two or exit » plusieurs années avant qu'il ne devienne à la mode.

Chapitre 5

Le concept du Hérisson (la simplicité à l'intérieur des trois cercles)



Connais-toi toi-même.

SCRIBES DE DELPHES CITÉS PAR PLATON¹

Êtes-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 importante². » 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. Rapide, lustré, beau, léger et malin, le renard a tout du vainqueur. De son côté, le hérisson ne paie pas de mine, avec son allure de croisement entre un porc-épic et un tatou nain. Il se contente d'entretenir son nid et de se dandiner toute la journée à la recherche de sa nourriture.

Le renard attend silencieusement, posté sur ses traces, le moment opportun. Le hérisson, qui vaque à ses affaires, emprunte son itinéraire, droit vers le renard. « Ha, ha ! Je t'ai eu ! » pense le renard. Il surgit d'un bond, vif comme l'éclair. Le petit hérisson, sentant le danger, lève les yeux au ciel en soupirant : « Encore ! Il n'apprendra donc jamais ? » Se mettant en boule, le hérisson se transforme en une sphère parfaite hérissée de piquants pointés dans toutes les directions. Le renard, bondissant vers sa proie, voit la défense érigée par le hérisson et repousse son attaque. Battant en retraite vers la forêt, il commence à échafauder une nouvelle ligne d'attaque. Cette bataille entre le hérisson et le renard se reproduit chaque jour et, en dépit de la ruse supérieure du renard, c'est toujours le hérisson qui gagne.

Isaiah Berlin se fonda sur cette petite parabole pour diviser les êtres humains en deux grands groupes : les renards et les hérissons. Les renards, envisageant le monde dans toute sa complexité, poursuivent plusieurs objectifs en même temps. Ils sont, selon lui, « éparpillés ou diffus, se déplaçant à plusieurs niveaux », n'intégrant jamais leur réflexion dans un concept général ou une vision d'ensemble. Les hérissons simplifient un monde complexe en une idée organisationnelle unique, un principe de base ou concept, qui unifie et guide chaque chose. Quelle que soit la complexité du monde, un hérisson réduit tous les défis et dilemmes aux idées simples (pratiquement simplistes) d'un hérisson. Pour un hérisson, tout ce qui n'est pas lié d'une manière ou d'une autre à l'idée du hérisson n'a pas lieu d'être.

C'est Marvin Bressler*, professeur à Princeton, qui a attiré mon attention sur le pouvoir du hérisson au cours de l'une de nos longues conversations : « Vous voulez savoir ce qui sépare ceux qui ont la plus forte influence de tous les autres, qui sont pourtant aussi intelligents ? Ce sont des hérissons. » Freud et l'inconscient, Darwin et la sélection naturelle, Marx et la lutte des classes, Einstein et la relativité, Adam Smith et la division du travail – tous étaient des hérissons. Ils firent un monde simple d'un monde complexe. Et selon Bressler : « À ceux qui laissent les empreintes les plus profondes, la masse dit : “Bonne idée ! Mais vous êtes allé trop loin³ !” ».

Bref, les hérissons ne sont pas stupides. Bien au contraire. Ils comprennent que l'essence d'une profonde perspicacité est la simplicité. Quoi de plus simple que l'équation $e = mc^2$? Quoi de plus simple que l'idée d'un inconscient organisé en ça, en moi et en surmoi ? Non, les hérissons ne sont pas des imbéciles ; leur esprit perçant leur permet de discerner des schémas sous-jacents en voyant au-delà de la complexité. Les hérissons voient l'essentiel et ignorent le reste.

Qu'est-ce que cette histoire de hérissons et de renards a à voir avec l'excellence ? Tout.

Ceux qui ont mené leur entreprise à l'excellence étaient, à un degré ou un autre, des hérissons. Ils ont exploité leur nature pour se diriger vers ce que nous avons appelé le « concept du Hérisson ». Les dirigeants des entreprises de comparaison ont tendance à être des renards ; leur nature dispersée, confuse et incohérente ne leur permet pas d'accéder à la clarté de ce concept.

Prenons le cas Walgreens face à Eckerd. Souvenons-nous de la façon dont Walgreens a généré, de fin 1975 à 2 000, un *Total Shareholder Return* valant plus de quinze fois celui du marché, battant à plate couture des géants tels que General Electric, Merck, Coca-Cola et Intel. Ce fut une

performance remarquable pour une entreprise passant inaperçue. Lorsque j'ai interrogé Cork Walkgreen, je n'ai cessé de le prier d'approfondir afin de nous aider à comprendre ces extraordinaires résultats. Exaspéré, il finit par me dire : « Voyons, ce n'était pas si difficile ! Une fois que nous avons compris le concept, nous avons foncé⁴. »

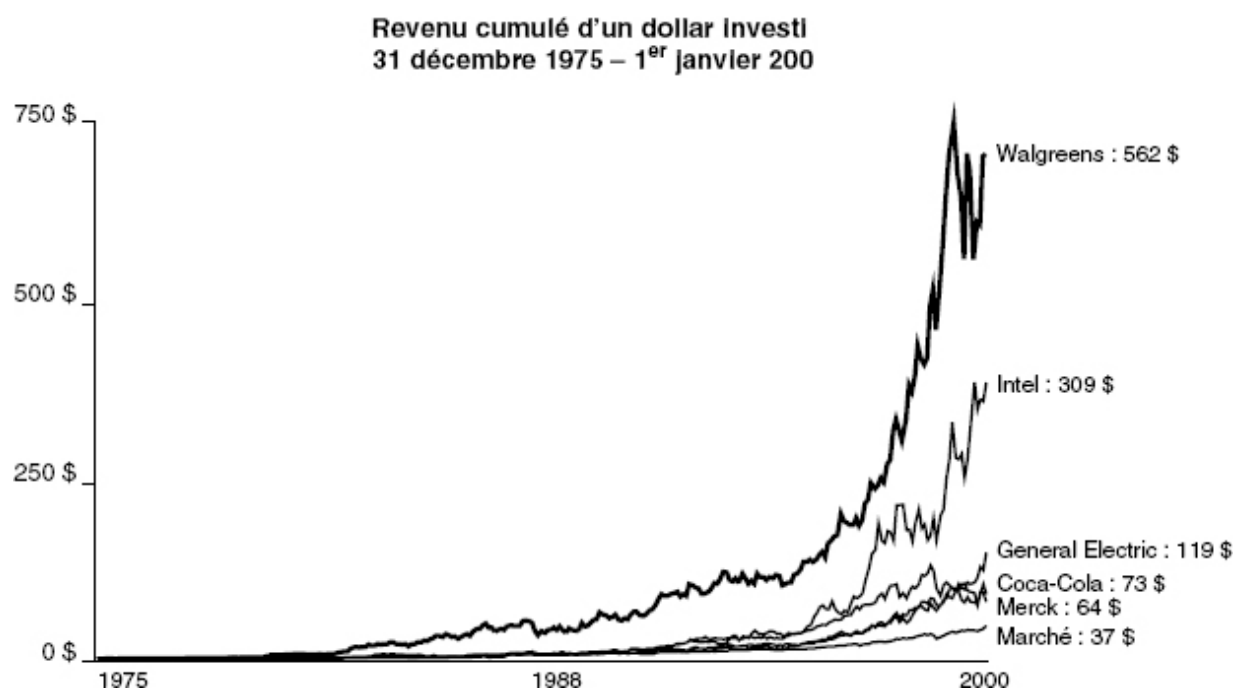
Quel était le concept ? C'est simple : avoir les meilleurs magasins, les plus pratiques, ceux qui génèrent le bénéfice le plus gros par client. Voilà. C'est ça, la stratégie révolutionnaire qui a permis à Walgreens de battre Intel, GE, Coca-Cola et Merck.

Dans le plus pur style Hérisson, Walgreens s'est emparé de cette notion simple et l'a mise en application avec une constance sans faille. Le groupe s'est embarqué dans un programme de remplacement systématique de toutes les implantations médiocres en implantations pratiques, de préférence situées aux angles des rues pour que la clientèle puisse y accéder et en sortir vers plusieurs directions. Si un magnifique emplacement à un angle se libérait à quelques centaines de mètres d'un magasin Walgreens rentable et bien placé, l'entreprise fermait ce magasin (même si cela devait lui coûter un million de dollars) pour ouvrir un superbe nouveau point de vente en angle⁵. Walgreens fut la première à pratiquer la vente de produits pharmaceutiques au volant* ; la clientèle ayant aimé l'idée, ils multiplièrent les points de vente. En zone urbaine, l'enseigne éparpilla ses magasins un peu partout, selon le principe que l'on ne devrait pas marcher plus de quelques centaines de mètres pour trouver un magasin Walgreens⁶. Dans le centre ville de San Francisco, par exemple, on trouve neuf magasins Walgreens sur un rayon d'un kilomètre et demi. Neuf⁷ !

Walgreens noua ainsi le lien entre son concept et une idée économique simple, la rentabilité par passage client. Une répartition serrée (neuf magasins sur un kilomètre et demi) permettant des économies d'échelle locales donne la possibilité de dégager les fonds pour une implantation encore supérieure, qui attire une clientèle plus nombreuse. En y ajoutant des services à marge élevée, comme le développement photo en une heure, Walgreens a augmenté ses bénéfices par passage client. Une commodité accrue engendre plus de clientèle qui, multipliée par le bénéfice en hausse

issu de chaque visite client, réinjecte les fonds dans le système et permet l'implantation de nouveaux magasins pratiques. Magasin par magasin, rue par rue, ville par ville, région par région, Walgreens devint de plus en plus hérissé grâce à son idée d'une simplicité biblique (voir la [Figure 5.1](#)).

Figure 5.1 Walgreens face à des entreprises symboles



Dans un monde mené par des maniaques du management, des visionnaires fulgurants, des futuristes délirants ou des gourous du développement personnel, il est rafraîchissant de voir une entreprise réussir si brillamment grâce à une notion simple appliquée avec excellence et imagination. Devenir le meilleur créateur mondial de magasins de proximité en augmentant régulièrement la rentabilité par passage client... Que pourrait-on trouver de plus évident et de plus direct ?

Pourtant, si la solution était si évidente, pourquoi les gens d'Eckerd ne l'ont-ils pas vue ? Alors que Walgreens ne se concentrait que dans les villes où son concept commodité/concentration pouvait être appliqué, nous n'avons trouvé aucune trace d'un concept de croissance cohérent similaire chez Eckerd. Négociateurs dans l'âme, les dirigeants d'Eckerd sautaient

compulsivement sur les magasins achetable (42 par-ci, 36 par-là) à la façon renard, sans thème unificateur apparent.

Alors que les cadres de Walgreens comprenaient qu'une croissance rentable viendrait de l'élimination de tout ce qui n'entrait pas dans le cadre du concept du Hérisson, ceux d'Eckerd couraient après la croissance pour la croissance. Au début des années 1980, après la conversion de Walgreens au concept de la commodité, Eckerd se jeta dans le marché de la vidéo domestique en achetant American Home Video Corporation, et son PDG affirmait au magazine *Forbes*, en 1981 : « Certains pensent que nous serons meilleurs en étant plus purs. Moi, je veux grandir, et le secteur de la vidéo domestique est encore émergent... À l'inverse, disons, des chaînes de grands magasins⁸. » L'incursion d'Eckerd dans la vidéo généra 31 millions de dollars de pertes avant qu'Eckerd ne la vende à Tandy, qui se vanta d'avoir négocié à 72 millions de dollars sous sa valeur⁹.

Walgreens et Eckerd avaient pratiquement le même chiffre d'affaires l'année où cette dernière acheta American Home Video, soit 1,7 milliard de dollars. Dix ans plus tard, le chiffre d'affaires de Walgreens était presque le double de celui d'Eckerd et, sur cette décennie, la première engrangeait un bénéfice net accumulé supérieur d'un milliard à celui d'Eckerd. Vingt ans plus tard, Walgreens était une entreprise forte, qui avait connu l'une des métamorphoses les plus soutenues de notre étude, alors qu'Eckerd avait cessé d'exister en tant qu'entreprise indépendante¹⁰.

Les trois cercles

La notion de concept du Hérisson est apparue lors des réunions au cours desquelles notre équipe cherchait à expliquer les revenus sur actions spectaculaires de Walgreens.

« Ne parlons-nous pas seulement de stratégie ?, demandai-je. Les magasins pratiques, la rentabilité par client : n'est-ce pas seulement une stratégie de base ? Qu'y a-t-il de si intéressant à cela ? »

Jenni Cooper, qui analysait les différences entre les deux entreprises, rétorqua : « Mais Eckerd aussi avait une stratégie. Elles en avaient une toutes les deux. » L'observation de Jenni était juste. Ce n'est pas la stratégie en elle-même qui distingue les entreprises excellentes de leurs entreprises de comparaison. Les deux groupes d'entreprises avaient leurs plans de campagne, et rien ne venait étayer l'idée que les entreprises excellentes investissaient davantage de temps et d'énergie dans la mise au point d'une stratégie ou d'une planification à long terme.

« Bon, alors s'agit-il d'une bonne stratégie face à une mauvaise ? »

L'équipe réfléchit une minute. Puis Leigh Wilbanks observa : « Mais ce qui nous stupéfie, c'est cette incroyable simplicité. Regardez Kroger et son concept de l'hypermarché multiservices, ou Kimberly-Clark, qui s'est tourné vers le grand public, ou Walgreens et ses magasins de proximité. C'étaient des idées d'une extrême simplicité. »

Les membres de l'équipe descendirent tous dans l'arène, renchérissant au sujet des entreprises qu'ils étudiaient. Il devint rapidement clair que toutes les entreprises excellentes avaient atteint le stade, concomitant à leur percée, du concept simple utilisé comme cadre de prise de décisions. Les entreprises de comparaison étant, de leur côté, entravées par leur absurde stratégie de croissance.

Je repartis à l'attaque : « OK, mais la simplicité suffit-elle ? Ce n'est pas parce que c'est simple que c'est juste. Le monde est rempli d'entreprises qui ont eu des idées simples, mais mauvaises. »

Nous décidâmes alors d'entreprendre une recherche systématique des concepts guidant les entreprises excellentes en les comparant avec les autres. Après quelques mois, nous parvînmes à la conclusion que le concept du Hérisson n'était pas uniquement une affaire de simplicité.

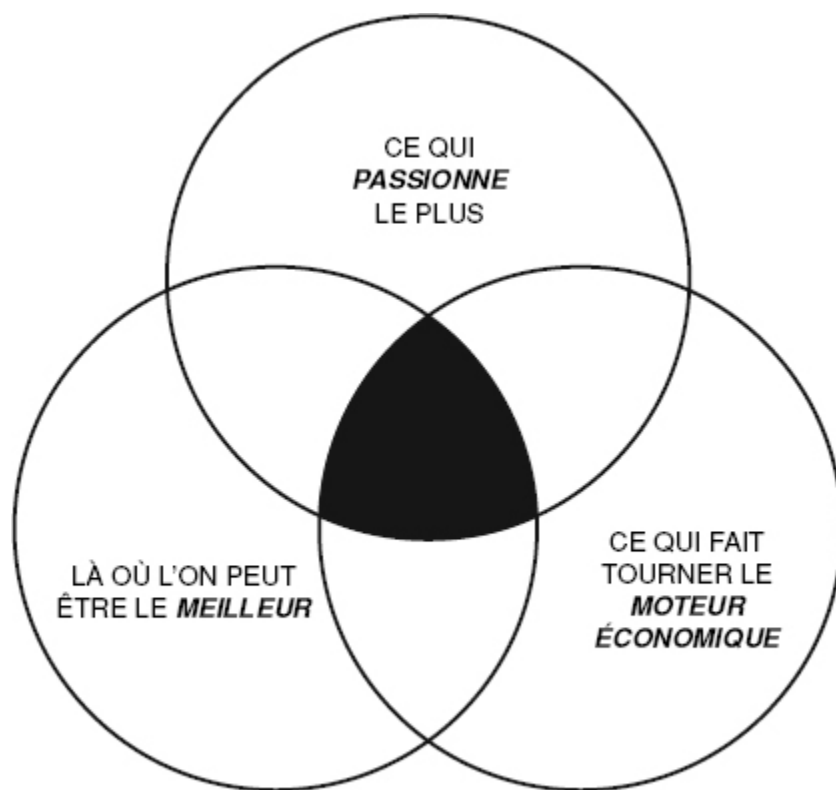
La différence stratégique essentielle entre les entreprises excellentes et les entreprises de comparaison tient à deux distinctions fondamentales : primo, la stratégie des entreprises excellentes est issue d'une profonde intelligence de trois dimensions que nous avons appelées les trois cercles. Secundo, elles ont traduit ce savoir en un concept simple et limpide qui guide toutes leurs actions, d'où le terme de « concept du Hérisson ».

Un concept du Hérisson est donc un concept simple et limpide découlant d'une profonde compréhension de l'intersection des trois cercles suivants :

1. *Ce dans quoi on peut être le meilleur* (et, aussi important, ce dans quoi on ne peut pas l'être). Cette notion va bien au-delà de la compétence fondamentale. Ce n'est pas parce que sa compétence se cantonne à un domaine que l'on y sera le meilleur. Inversement, on est parfois le meilleur dans un domaine très différent de son secteur.
2. *Ce qui fait tourner le moteur économique*. Toutes les entreprises excellentes ont atteint un très haut niveau d'autofinancement et de rentabilité. Elles ont en effet découvert le repère (rentabilité par x) influençant le plus leur rentabilité, et qui serait la trésorerie par x dans le secteur social.
3. *Ce qui passionne le plus*. Les entreprises excellentes se consacrent aux activités qui les enflamment. L'idée n'étant pas ici de stimuler la passion mais de découvrir ce qui rend passionné.

Pour mieux comprendre, prenons cette analogie personnelle. Supposons une personne ayant été capable de se construire une vie professionnelle et qui passe les trois tests suivants. Primo : cette personne fait un travail pour lequel elle a un talent inné ou reçu de Dieu, grâce auquel elle pourrait devenir la meilleure si elle l'appliquait (« J'ai l'impression d'être né pour faire ça. ») Secundo : elle est bien payée (« Et on me paie pour faire ça ? Je rêve ! ») Tertio : son travail la passionne, elle l'adore et il la rend heureuse (« J'ai hâte de me lever pour me jeter dans mon travail quotidien ; je crois vraiment en ce que je fais. ») C'est en trouvant l'intersection de ces trois cercles, puis en la traduisant en un concept simple et limpide qui dictera ses choix de vie, que l'on se créera son propre concept du Hérisson.

Il faut impérativement réunir les trois cercles pour obtenir un véritable concept du Hérisson. Quelqu'un qui gagne beaucoup d'argent dans un domaine où il ne pourra jamais être le meilleur ne pourra que créer une entreprise qui marche, pas une entreprise excellente. Et l'on ne restera jamais au sommet sans passion, même si l'on est le meilleur. Enfin, quelque passionné que l'on puisse être, on pourra peut-être s'amuser si l'on n'est pas le meilleur ou si notre activité n'a aucune raison d'être économique, mais on ne produira pas d'excellents résultats.



LES TROIS CERCLES DU CONCEPT DU HÉRISSON

Cerner ce en quoi on peut (ou non) être le meilleur

« Ils s'en tiennent à ce qu'ils comprennent et laissent à leurs capacités, non à leur ego, le soin d'orienter leurs futures actions¹¹. » Voilà ce que Warren Buffet écrit sur son investissement de 290 millions de dollars dans Wells Fargo malgré les fortes réserves qu'il ressentait à l'encontre du secteur bancaire¹². Avant de mettre au clair son concept du Hérisson, Wells Fargo s'est essayée au secteur mondial à la manière d'une mini Citicorp, avec un succès médiocre. Puis, d'abord sous la houlette de Dick Cooley, ensuite sous celle de Carl Richard, les dirigeants de Wells Fargo commencèrent à se poser des questions pertinentes : que pouvons-nous faire mieux que quiconque et, tout aussi important, que ne pouvons-nous pas faire mieux que quiconque ? Et si nous ne pouvons pas être les meilleurs, pourquoi le faire ?

Laissant leur ego de côté, les membres de l'équipe Wells Fargo tirèrent un trait sur la grande majorité de leurs opérations internationales, acceptant de ne pas pouvoir battre Citicorp sur le secteur mondial¹³. Wells Fargo se concentra sur le secteur où elle pourrait atteindre la première place : gérer une banque comme une entreprise, avec un effort particulier sur l'Ouest des États-Unis. Et voilà : l'essence du concept du Hérisson tenait dans cette idée qui transforma Wells Fargo, pâle doublure de Citicorp, en une des banques les plus performantes du monde.

Carl Reichardt, PDG de Wells Fargo à l'époque de la transition, est un hérisson accompli. Alors que ses homologues de la Bank of America passèrent en mode panique « réaction-révolution » pour répondre à la dérégulation, engageant des gourous du changement qui travaillèrent à grands coups de modèles sophistiqués et d'ateliers de groupes, Carl Reichardt décortiquait les événements jusqu'à leur simplicité primaire¹⁴. « On ne fait pas de la recherche spatiale chez nous, dit-il au cours de notre entretien. Ce que nous faisons était très simple, nous avons maintenu cette simplicité. C'était si évident qu'il semble presque ridicule d'en parler.

N'importe quel homme d'affaires moyen issu d'un secteur dérégulé extrêmement concurrentiel aurait sauté là-dessus comme la misère sur le pauvre monde¹⁵. »

Reichardt imposa de se concentrer sans faillir sur l'idée de départ, rappelant sans cesse à son équipe qu'« il y a plus d'argent à gagner à Modesto qu'à Tokyo¹⁶ ». Tous ceux qui ont travaillé avec lui s'émerveillent de son génie de la simplicité. « Si Carl était un plongeur olympique, il ne ferait jamais une quintuple vrille. Il exécuterait le plus beau saut de l'ange du monde, et recommencerait encore et toujours avec la même perfection¹⁷ », remarqua un de ses collègues.

Le concept du Hérisson était si fortement implanté chez Wells Fargo qu'il devint, dans le vocabulaire de ses dirigeants, un « mantra ». Tout au long de nos entretiens, ils répétaient tous le même thème fondamental : « Ce n'était pas si compliqué. Nous nous sommes bornés à un examen sans concession de nos activités pour nous limiter à ce que nous savions faire mieux que tout le monde sans nous laisser distraire par notre ego. »

Ceci m'amène à l'un des points cruciaux de ce chapitre : un concept du Hérisson n'a pas pour objectif de transformer l'entreprise en leader, ce n'est ni une stratégie, ni une intention, ni un plan pour être le meilleur. Il représente la connaissance des capacités latentes qui font de l'entreprise la meilleure de son secteur. Cette distinction est absolument essentielle.

Toutes les entreprises voudraient être la meilleure, mais peu cernent réellement (avec discernement et sans domination de l'ego) dans quel domaine elles peuvent ou (tout aussi important) ne peuvent pas l'être. C'est cette distinction qui fait la différence fondamentale entre les entreprises excellentes et les entreprises de comparaison.

Examinons le contraste entre Abbott et Upjohn. Toutes deux étaient presque identiques en 1964 en termes de recettes, de bénéfices et de lignes

de produits. Leur activité se concentrait surtout sur les médicaments, principalement les antibiotiques. Les deux entreprises étaient de type familial et stagnaient au bas de l'échelle du secteur pharmaceutique. C'est alors qu'en 1974 Abbott fit une percée dans ses résultats, produisant un revenu cumulé sur les quinze années suivantes quatre fois supérieur à celui du marché et 5,5 fois à celui d'Upjohn. Une des plus grosses différences entre Abbott et Upjohn est que la première mit en place un concept du Hérisson à partir de sa capacité à être la meilleure, ce qu'Upjohn ne fit pas.

Abbott commença par affronter la brutalité des faits. Fin 1963, elle avait perdu la possibilité de devenir le meilleur laboratoire pharmaceutique. Alors qu'elle se laissait aller dans les années 1940 et 1950, vivant de sa poule aux oeufs d'or (l'érythromycine), d'autres, telles que Merck, avaient créé des labos de recherche rivalisant avec Harvard et Berkeley. En 1963, George Cain et son équipe Abbott réalisèrent que les concurrents avaient atteint un tel niveau qu'essayer d'être leader dans le domaine pharmaceutique serait comme tenter de battre le Milan AC avec les moyens de l'équipe poussin de Trifouilly-les-Oies.

Et, bien que toute son histoire se soit écrite dans le monde pharmaceutique, Abbott n'avait pas le choix. Donc, guidée par un dirigeant de niveau 5, exploitant le paradoxe de Stockdale (il doit bien y avoir un moyen de dominer, et nous le trouverons !), l'équipe Abbott commença à cerner les domaines où elle pouvait dominer. Vers 1967, une notion clé émergea : nous avons raté notre chance d'être les leaders du secteur pharmaceutique, mais nous pouvons exceller en créant des produits parapharmaceutiques rentables. Ils commencèrent par des compléments nutritionnels à usage hospitalier, destinés à faciliter la remise sur pieds après une opération, et par des systèmes d'aide au diagnostic (la réduction des coûts de la santé passe avant tout par un bon diagnostic). Abbott finit par devenir numéro un dans ces deux secteurs, et en voie de devenir leader mondial de la création de produits pharmaceutiques à bon rapport coût-efficacité¹⁸.

Upjohn n'a jamais affronté cette réalité brutale, continuant à vivre dans l'illusion qu'elle pouvait battre Merck¹⁹. Plus tard, après avoir laissé encore

une longueur d'avance aux leaders, elle se diversifia dans des secteurs où elle ne pouvait en aucun cas être la meilleure, comme les plastiques et la chimie. Ayant encore accumulé un handicap, elle revint aux médicaments, n'ouvrant jamais les yeux sur le fait qu'elle était trop petite pour s'imposer dans la mêlée pharmaceutique²⁰. Bien qu'elle continue à consacrer à la recherche un pourcentage de ses ventes pratiquement double de celui d'Abbott, Upjohn vit, avant son rachat en 1995, ses bénéfices fondre jusqu'à atteindre moins de la moitié de ceux d'Abbott²¹.

Le cas d'Abbott et d'Upjohn illustre la différence entre un « secteur fondamental » et un concept du Hérisson. Ce n'est pas parce qu'un secteur est votre domaine de prédilection (parce que vous y exercez votre activité depuis des années ou, même, des dizaines d'années) que vous pouvez y être le meilleur. *Et que vous ne puissiez pas y être le meilleur signifie que votre activité principale ne forme pas la base de votre concept du Hérisson.*

Il est donc clair qu'un concept du Hérisson n'est pas la même chose qu'une compétence fondamentale. On peut être compétent sans pour autant avoir le potentiel pour être le meilleur. Imaginons un lycéen accumulant les 20/20 en calcul et engrangeant d'excellentes notes en maths au bac, montrant ainsi une capacité intrinsèque pour les mathématiques. Ceci veut-il dire qu'il pourrait devenir mathématicien ? Pas nécessairement. Supposons maintenant que ce jeune homme parte à l'université, s'inscrive à un cours intensif de maths et continue à obtenir les meilleures notes parmi des gens qui sont génétiquement programmés pour les maths. Comme le fait remarquer un étudiant passé par là : « J'ai mis trois heures à terminer le dernier exercice. Les autres le finissaient en trente minutes et obtenaient entre 18 et 20. Leur cerveau était câblé autrement, voilà tout. Je pourrais être un mathématicien très compétent, mais j'ai bien vite réalisé que je ne

pourrais jamais faire partie des meilleurs. » Il a pourtant subi des pressions de ses parents et amis qui le trouvaient « tellement bon ». Tout comme notre jeune homme, de nombreuses personnes ont été poussées vers des carrières où elles ne pourront jamais atteindre la perfection ou l'épanouissement. Compétentes, mais dépourvues d'un concept du Hérisson, elles atteignent rarement l'excellence.

Le concept du Hérisson requiert une très haute idée de l'excellence. Il ne s'agit pas uniquement de renforcer sa puissance et sa compétence, mais également d'apprécier le véritable potentiel de son entreprise et de s'y tenir. Les entreprises comparatives ont, comme Upjohn, limité leur activité aux domaines où elles étaient bonnes sans pouvoir atteindre la première place ou, pire, se sont lancées à la poursuite d'une croissance et de profits faciles dans des secteurs où elles n'avaient aucun espoir d'être les meilleures. Elles ont gagné de l'argent sans pour autant devenir excellentes.

Passer de la qualité à l'excellence requiert de transcender la « malédiction de la compétence ». Cela impose de se dire que ce n'est pas parce que l'on est bon, que l'on gagne de l'argent et que l'on génère une croissance, que l'on pourra devenir le meilleur. Les entreprises excellentes ont compris que se contenter de faire ce que l'on sait faire ne rendra jamais excellent ; la seule voie vers l'excellence est de se concentrer uniquement sur le domaine où l'on a le potentiel pour devenir le meilleur.

Toutes les entreprises excellentes, ayant fini par totalement intégrer ce principe, ont conditionné leurs ressources aux secteurs où elles avaient une chance d'être les meilleures (voir le [Tableau 5.1](#)). Les entreprises de comparaison ont rarement atteint ce stade de connaissance de soi.

Tableau 5.1 Les entreprises excellentes et le cercle « meilleur du monde » du concept du hérisson²²

Ce tableau montre le niveau de compréhension sur lequel les entreprises excellentes ont assis leur accession à l'excellence. NB : cette liste ne donne pas les secteurs dans lesquels ces entreprises étaient déjà les meilleures lorsqu'elles entamèrent leur transition (la plupart d'entre elles n'étaient les meilleures en rien); elle montre plutôt les domaines dans lesquels elles avaient la possibilité de devenir les meilleures.

Abbott Laboratories Pouvait devenir la meilleure dans la création d'un portefeuille de produits abaissant le coût de la santé.	Abbott a affronté la réalité, elle ne pouvait pas devenir la meilleure mondiale du secteur pharmaceutique, alors que le secteur pharmaceutique représentait 99 % de son CA ²² . Elle s'est tournée vers la création d'un portefeuille de produits abaissant le coût de la santé, principalement composé de compléments nutritionnels hospitaliers, d'aide au diagnostic et de fournitures hospitalières.
Circuit City Pouvait devenir la meilleure dans l'application du modèle «4S» (<i>service, selection, savings, satisfaction</i> , soit : service, choix, économies, satisfaction) appliqué à la hi-fi et au gros électroménager.	Circuit City a vu qu'elle pouvait devenir le «McDonald's de la hi-fi et de l'électroménager», capable de gérer à distance un réseau géographiquement dispersé. Sa caractéristique n'est pas tant l'utilisation du modèle «4S» que sa mise en place impeccable et supérieure.
Fannie Mae Pouvait devenir la meilleure du marché de la gestion de capital immobilier.	Son intuition prépondérante fut de voir : (1) qu'elle pourrait tenir sa place sur le marché de l'immobilier à Wall Street et (2) qu'elle pouvait développer son extraordinaire capacité à gérer le risque en matière de prêts immobiliers.
Gillette Pouvait devenir la meilleure marque mondiale de produits d'hygiène quotidienne à la fabrication sophistiquée.	Gillette a compris qu'elle possédait un mélange inhabituel de deux talents très différents : (1) la capacité à fabriquer des milliards de produits à coûts bas et très haute tolérance (lames de rasoir) et (2) la capacité à édifier une marque mondialement connue (le «Coca-Cola de la brosse à dents»).
Kimberly-Clark Pouvait devenir la meilleure dans le secteur grand public des dérivés du papier.	Elle a réalisé qu'elle avait un talent latent pour créer des marques «canon», où le nom du produit est synonyme de sa catégorie (Kleenex).

Incursion dans le moteur économique – Quel est le dénominateur ?

Les entreprises excellentes génèrent fréquemment des profits spectaculaires dans des secteurs qui le sont remarquablement peu. En termes de bénéfices totaux, le secteur bancaire se tenait dans le dernier quart au moment où Wells Fargo rapportait quatre fois plus que le marché. Plus impressionnant encore, Pitney Bowes et Nucor se situaient sous la barre des 5 % inférieurs, alors qu'elles rapportaient largement plus de cinq fois le marché. Seule une des entreprises excellentes avait la chance d'être dans un excellent secteur (faisant partie des meilleurs 10 %) ; cinq étaient dans un bon secteur, cinq dans un secteur mauvais à très mauvais (voir l'appendice 5.A, résumé de l'analyse des secteurs).

Notre analyse fait clairement ressortir qu'une entreprise n'a nul besoin d'être dans un excellent secteur pour devenir excellente. Chaque entreprise excellente a conçu un fabuleux moteur économique sans rapport avec son secteur d'activité. Elle y est parvenue par une profonde connaissance de son *business model*.

Ce livre ne traite pas de microéconomie. Chaque entreprise, chaque secteur possède ses propres réalités économiques. Le point clé est que chaque entreprise ayant accédé à l'excellence a bâti son système en fonction de sa compréhension de ses rouages économiques.

Cela dit, nous avons remarqué une forme particulièrement provocatrice de perspicacité dans le domaine économique chez chacune des entreprises excellentes, la notion de « facteur économique » unique. Traduisons cela par la question suivante : *Si l'on ne peut prendre qu'un seul et unique ratio – la rentabilité par x (ou, dans le secteur social, la trésorerie par x) – afin de croître de façon systématique dans le temps, quel x aurait l'influence la*

plus importante et la plus durable sur le moteur économique ? Cette seule question permet une profonde compréhension des rouages internes d'une entreprise.

Rappelons-nous comment Walgreens a cessé de focaliser son intérêt sur la rentabilité par magasin pour passer à la rentabilité par passage client. Les emplacements pratiques sont chers, mais en augmentant son bénéfice par passage client, Walgreens a pu augmenter la proximité (neuf magasins par kilomètre et demi !), tout en augmentant la rentabilité de son réseau tout entier. Le mètre étalon de la rentabilité par magasin aurait conduit à la décision contraire (le moyen le plus rapide d'augmenter la rentabilité par magasin étant d'en fermer un certain nombre pour ne garder que les emplacements les moins chers, ce qui va à l'encontre du concept du Hérisson).

Ou bien parlons de Wells Fargo. Lorsque son équipe a dû affronter la dérégulation, qui transforme la banque en marchandise, elle a réalisé que les mètres étalons du secteur (rentabilité par prêt et rentabilité par dépôt), ne seraient plus les références. Elle leur a substitué un nouveau dénominateur : la rentabilité par employé. C'est ainsi que Wells Fargo est devenue l'une des premières banques à changer son système de répartition et à supprimer agences et distributeurs automatiques.

Le dénominateur peut être très subtil, parfois évanescent. La clé est de se poser la question pour mieux cerner le modèle économique.

Fannie Mae, par exemple, s'est trouvé le dénominateur de la rentabilité par niveau de risque immobilier, et non par emprunt (qui serait le « choix évident »). Voilà une notion brillante. Le véritable moteur économique de Fannie Mae est sa capacité à appréhender mieux que quiconque le risque d'une défaillance dans l'évaluation d'un prêt. C'est ainsi qu'elle fait son beurre en vendant des assurances sur les emprunts et en gérant la division des risques. Simple, perspicace, peu évident... et opportun.

Prenons maintenant l'exemple de Nucor, qui laisse sa marque dans le secteur féroce de la métallurgie en prenant comme dénominateur la rentabilité par tonne d'acier fini. On pourrait dire au premier abord qu'il faut choisir la rentabilité par employé ou par frais fixes. Néanmoins, l'équipe Nucor a compris que son moteur économique était le mélange d'une culture du travail et de l'application d'une technologie avancée. La rentabilité par employé ou par frais fixes n'aurait pas tenu compte de cette dualité comme peut le faire la rentabilité par tonne d'acier fini.

Est-il impératif de n'avoir qu'un seul dénominateur ? Non, mais tenter de n'en trouver qu'un permet d'affiner sa perception en évitant la dispersion. La question du dénominateur sert de mécanisme déclencheur de cette perception approfondie du moteur économique. Lorsque le problème du dénominateur est ressorti de nos recherches, nous avons testé la question sur un certain nombre d'équipes dirigeantes. Elle a toujours donné lieu à un dialogue et un débat intenses. De plus, même dans les cas où l'équipe ne parvenait pas à identifier un seul dénominateur, ou qu'elle s'y refusait, elle appréhendait mieux l'entreprise en se posant la question. Et, après tout, c'est cela qui est important : ne pas trouver un dénominateur pour le plaisir d'en avoir un, mais pour mieux cerner les éléments permettant de pérenniser la rentabilité de son entreprise.

Contrairement aux entreprises de comparaison, toutes les entreprises excellentes se sont découvert un dénominateur économique clé (voir le [Tableau 5.2](#)). Nous n'avons en réalité trouvé qu'un seul cas comparatif qui ait su cerner sa rentabilité. Hasbro a forgé son redressement sur l'idée qu'un portefeuille de jeux et jouets classiques (comme GI Joe et le Monopoly) produisait un cash-flow plus soutenu que les gros coups ponctuels²³. Il s'avère que Hasbro est l'unique entreprise de comparaison qui ait compris les trois cercles du concept du Hérisson. Elle est devenue le meilleur fabricant mondial de jouets dans le secteur de la reprise et du rajeunissement de jouets éprouvés, qu'elle réintroduisait et recyclait au moment opportun pour augmenter sa rentabilité par marque classique.

Tableau 5.2 Dénominateur économique

Ce tableau montre le degré de perception atteint par les entreprises excellentes au cours de leurs années de transition.

Abbott : par employé	Évolution : passée de la rentabilité par ligne de produit à la rentabilité par employé, en intégrant la notion de réduction du coût de la santé.
Circuit City : par zone géographique	Évolution : passée de la rentabilité par magasin à la rentabilité par zone reflétant les économies d'échelle locales. Bien que les résultats par magasin demeuraient vitaux, le regroupement régional fut l'intuition clé permettant à Circuit City de dépasser Silo.
Fannie Mae : par niveau de risque immobilier	Évolution : passée d'un bénéfice par emprunt à un bénéfice par niveau de risque immobilier; Fannie Mae a ainsi compris la notion fondamentale selon laquelle gérer la division des risques réduit la dépendance envers les taux d'intérêts.
Gillette : par client	Évolution : passée d'une rentabilité par division à une rentabilité par client, qui reflète le pouvoir des achats répétés (lames de rasoir) sur la santé économique, puisqu'ils multiplient un bénéfice déjà élevé par achat (Mach3, rasoirs non jetables).
Kimberly-Clark : par marque grand public	Évolution : passée d'une rentabilité par immobilisation (usines) à une rentabilité par marque grand public, moins cyclique et plus rentable dans les bonnes comme les mauvaises périodes.
Kroger : par population locale	Évolution : passée d'une rentabilité par magasin à une rentabilité par population locale, qui reflète l'intuition que les parts du marché local conditionnent le secteur de l'épicerie. Il faut laisser tomber si l'on ne peut pas atteindre la place de numéro 1 ou numéro 2.
Nucor : par tonne d'acier fini	Évolution : passée d'une rentabilité par division à une rentabilité par tonne d'acier fini, reflétant l'exceptionnel mélange d'une culture de la productivité à une technologie de mini-usines sans focalisation sur le volume.
Philip Morris :	Évolution : passée d'une rentabilité par secteur commercial à

Son personnel éprouvait une grande passion pour son travail. Travaillant systématiquement à partir des trois cercles, Hasbro est devenue la meilleure entreprise comparative de notre panel, augmentant de ce fait la crédibilité de l'intérêt du concept du Hérisson.

Pitney Bowes : Évolution : passée d'une rentabilité par machine à affranchir à une rentabilité par employé. On ne peut pas dire que la transition fut interrompue, en partie parce qu'elle ne fut pas assez rigoureuse pour rester à l'intérieur des trois cercles après le décès inattendu de son PDG Stephen Hassenfeld. Le cas Hasbro martèle une

Walgreens : Évolution : passée d'une rentabilité par magasin à une rentabilité par passage client. Le passage de la vente au détail à la vente en gros est un passage d'importance majeure. Le seul moyen de demeurer dans l'excellence est de ne jamais cesser d'appliquer les principes fondamentaux qui y ont mené.

Wells Fargo : par employé	Évolution : passée d'une rentabilité par emprunt à une rentabilité par employé reflétant la prise en compte de la dure réalité de la dérégulation : la banque n'est qu'une marchandise.

Discerner sa propre passion

Nous avons rencontré, au cours de nos entretiens avec les dirigeants de Philip Morris, une intensité et une passion qui nous ont surpris. Souvenons-nous du [Chapitre 3](#), où George Weissman décrit son travail comme la grande histoire d'amour de sa vie, en seconde place après son mariage. Malgré le caractère de « péché » associé aux produits Philip Morris (les cigarettes Marlboro, la bière Miller, le café Maxwell, le chocolat Toblerone, etc.), nous n'avons rencontré dans l'entreprise qu'une incommensurable passion. La plupart des hauts dirigeants étaient des consommateurs accros à leurs propres produits. En 1979, Ross Millhiser alors vice-PDG de Philip Morris et fumeur invétéré, affirmait : « J'aime les cigarettes. C'est une des choses qui font que la vie vaut la peine d'être vécue²⁴. »

Il est évident que son personnel aimait Philip Morris et travaillait avec passion, un peu comme s'il se voyait comme le cow-boy féroce et indépendant dépeint par l'imagerie Marlboro. « Nous avons le droit de fumer et nous le protégerons ! » Lors d'un projet précédent, un des membres du conseil d'administration me dit, en tirant fièrement sur sa cigarette : « J'aime vraiment faire partie de ce conseil d'administration. C'est comme prendre part à quelque chose de vraiment spécial²⁵. »

Ce à quoi on pourrait rétorquer qu'il ne s'agit là que d'une attitude défensive des fabricants de tabac, c'est évident ; comment, sinon, dormiraient-ils la nuit ? Pensons néanmoins à R. J. Reynolds, également dans le secteur du tabac, mis en cause par l'opinion publique. Contrairement à ceux de Philip Morris, ses dirigeants ont entamé une diversification des activités, se tournant vers des secteurs où la croissance était possible, quel que soit l'intérêt qu'ils pouvaient y porter ou sans connaître l'aptitude de leur entreprise à en prendre la tête. L'équipe Philip Morris s'est cantonnée au secteur du tabac, surtout par amour de son métier, alors que celle de R. J. Reynolds n'y voyait qu'un moyen de gagner de l'argent. Les dirigeants du groupe, portraiturés avec talent dans l'ouvrage *Barbarians at the Gate*, finirent par perdre toute passion pour quoi que ce

soit d'autre que leur enrichissement, qui passa par le rachat de leur entreprise²⁶.

Il semble étrange d'évoquer la passion comme faisant partie intégrante d'un cadre stratégique. Pourtant, elle est un élément clé du concept du Hérisson de nos entreprises championnes. Impossible de la fabriquer ou de « motiver » des gens pour qu'ils l'éprouvent. On ne peut que découvrir ce qui la motive chez soi comme chez les autres.

Les entreprises excellentes ne disent pas : « OK, les gars, on va se passionner pour ce qu'on fait. » C'est exactement l'inverse : *on ne devrait faire que ce qui nous passionne*. Les dirigeants de Kimberly-Clark ont opéré le glissement vers les produits grand public parce qu'ils sentaient qu'ils s'y intéresseraient davantage. Selon l'un d'entre eux, les produits de papeterie traditionnelle sont intéressants, « mais ils n'ont pas le charisme d'une couche-culotte²⁷ ».

Lorsque les dirigeants de Gillette firent le choix de se tourner vers des rasoirs sophistiqués et relativement onéreux plutôt que de se lancer, avec les jetables, dans une bataille d'abaissement des marges, leur décision fut principalement motivée par leur manque d'intérêt pour les rasoirs bon marché. « Zeien nous a parlé de ces rasoirs avec un enthousiasme qu'on attendrait plutôt d'un ingénieur de Boeing ou Hughes », écrivait un journaliste en 1996²⁸. Gillette n'a jamais fait aussi bien qu'en s'en tenant aux domaines qui entraient dans son concept du Hérisson. « Les candidats qui n'éprouvent pas une passion pour Gillette feront mieux de s'abstenir », écrit un envoyé du *Wall Street Journal* en racontant comment une jeune diplômée d'une grande école de commerce avait été déboutée pour son manque évident de passion pour les déodorants²⁹.

Vous non plus n'êtes peut-être pas passionné par les déodorants. Peut-être concevez-vous mal que l'on se passionne pour la pharmacie, les

épiceries, le tabac ou les machines à affranchir. Vous pouvez vous demander quel type d'être humain est tout émoustillé à l'idée de rendre une banque aussi efficace qu'un McDonald's, ou qui qualifie une couche-culotte de charismatique... Peu importe, en réalité. L'important est qu'*eux* éprouvent une véritable et sincère passion pour leur travail.

Ce qui ne veut pas dire, néanmoins, qu'il faut être passionné par la mécanique du secteur lui-même. Le cercle de la passion doit être centré sur ce qu'incarne l'entreprise. Le personnel de Fannie Mae, par exemple, n'éprouvait aucune passion pour l'aspect boursier des emprunts. Ce qui le motivait considérablement, en revanche, était l'idée d'aider des gens de toutes classes sociales et de toutes couleurs à réaliser leur rêve (américain) de posséder leur propre maison. Linda Knight, qui a rejoint Fannie Mae dans sa période la plus sombre, en 1983, raconte : « Il ne s'agissait pas d'une quelconque vieille firme ayant des problèmes, mais de celle dont la vocation était d'aider des milliers d'Américains à accéder à la propriété. Ce rôle va bien au-delà du simple fait de gagner de l'argent, et c'est ce qui motive notre engagement profond à préserver, protéger et améliorer l'entreprise³⁰. » Un autre cadre le résume ainsi : « Je nous vois comme un des mécanismes clés du renforcement du tissu social américain. Chaque fois que je me déplace dans des quartiers difficiles qui remontent la pente parce que de plus en plus de familles sont propriétaires de leur habitation, je retourne au travail en ayant fait le plein d'énergie. »

Le triomphe du discernement sur la bravade

Notre équipe de chercheurs s'est fréquemment interrogée sur les différences entre les états « pré-hérisson » et « post-hérisson ». Dans l'état « préhérisson », on tâtonne dans le brouillard : on progresse sans s'en apercevoir. La visibilité est réduite aux croisements et l'on doit se déplacer avec lenteur et circonspection. Avec le concept du Hérisson, tout s'éclaire, le brouillard se dissipe et l'on voit à des kilomètres à la ronde. Les carrefours nécessitent moins de réflexion : on peut avancer d'un pas normal puis accélérer. Dans l'état « post-hérisson », la route est fluide et les intersections sont négociées avec aisance car la prise de décision est rapide.

Le plus frappant chez les entreprises de comparaison est qu'elles émergent rarement du brouillard, en raison de leurs changements de programmes, leurs gesticulations frénétiques et leurs leaders charismatiques. Voulant courir, elles prennent les mauvaises décisions aux embranchements et sont forcées de revenir sur leurs pas. À moins que, quittant totalement la piste, elles se heurtent aux arbres et dévalent les ravins (mais avec quelle vitesse et quel panache !).

Le monde que les entreprises excellentes ont su rendre simple et clair demeure complexe et masqué par la brume pour les entreprises de comparaison. Pourquoi ? Pour deux raisons. Primo, elles ne posent jamais les bonnes questions, issues des trois cercles. Secundo, elles établissent davantage leurs objectifs et leurs stratégies par bravade qu'avec discernement.

Ce n'est jamais aussi évident que dans leur recherche effrénée de croissance : plus des deux tiers des entreprises de comparaison se sont montrées obsédées par la croissance hors concept du Hérisson³¹. Le matériel les concernant est saupoudré de déclarations telles que « Nous

avons mené une politique de croissance à tout prix » et « On fait le pari que taille égale réussite ». Alors qu'aucune des entreprises excellentes ne montre ces dispositions, elles ont su créer une croissance rentable supérieure à celle des entreprises qui firent de la croissance leur mot d'ordre.

Examinons le cas de Great Western face à Fannie Mae. « Great Western est un tantinet pesante, selon les analyses du *Wall Street Transcript*. Elle veut se développer dans toutes les directions possibles³². » On la retrouve dans la finance, le crédit-bail, l'assurance et la construction de logements ; elle ne cesse d'acquérir des entreprises dans une frénésie d'expansion³³. Toujours plus ! En 1985, le PDG de Great Western indique à un groupe d'analystes de ne pas se préoccuper de l'appellation qu'ils donneront à l'entreprise, elle sera de toute façon correcte³⁴.

Quel contraste avec Fannie Mae, qui vit selon le principe simple qu'elle pourrait être le meilleur acteur sur les marchés liés aux prêts immobiliers, dépassant même Goldman Sachs ou Salomon Brothers ! C'est en refaçonnant son système de gestion des risques qu'elle construit sa puissante machine économique, pas en vendant des emprunts immobiliers. Et c'est avec une grande passion qu'elle fait marcher cette machine, son personnel étant animé par une grande passion pour son rôle crucial dans la démocratisation de l'accès à la propriété.

Les deux entreprises se suivent régulièrement jusqu'en 1984 (voir la [Figure 5.2](#)). Puis, cette année-là, soit un an après avoir formulé son concept du Hérisson, Fannie Mae explose alors que Great Western stagne jusqu'à son rachat en 1997 (voir la [Figure 5.3](#)). Fannie Mae, en se cantonnant à son idée simple et élégante (au lieu de se focaliser sur « la croissance ») a vu ses recettes tripler entre 1984 (année de sa transition) et 1996. Quant à Great Western, malgré son gavage aux stéroïdes de croissance, elle n'a vu augmenter ses recettes et ses bénéfices que de 25 % avant de perdre son indépendance en 1997.

Figure 5.2 Fannie Mae, Great Western et le marché

Valeur cumulée d'un dollar investi, 1970-1984

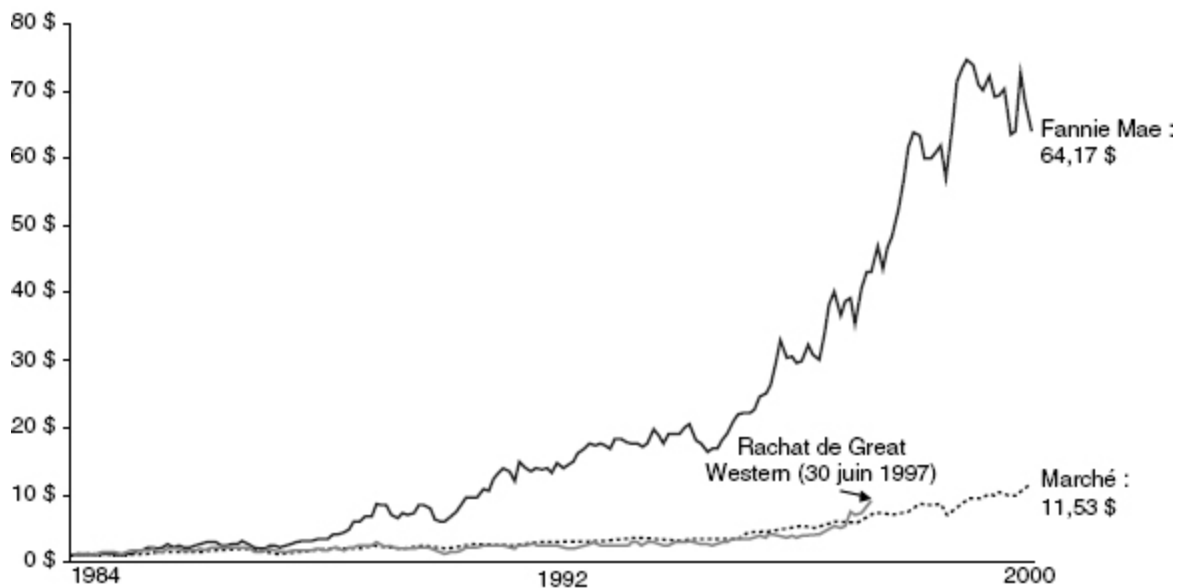


Notes :

1. Valeur cumulée d'un dollar investi 31 décembre 1970 – 1^{er} janvier 1984.
2. Dividendes réinvestis.

Figure 5.3 Fannie Mae, Great Western et le marché

Valeur cumulée d'un dollar investi, 1984-2000



Notes :

1. Le point de transition de Fannie Mae s'est produit en 1984.
2. Valeur cumulée d'un dollar investi 31 décembre 1984 – 1^{er} janvier 2000.
3. Dividendes réinvestis.

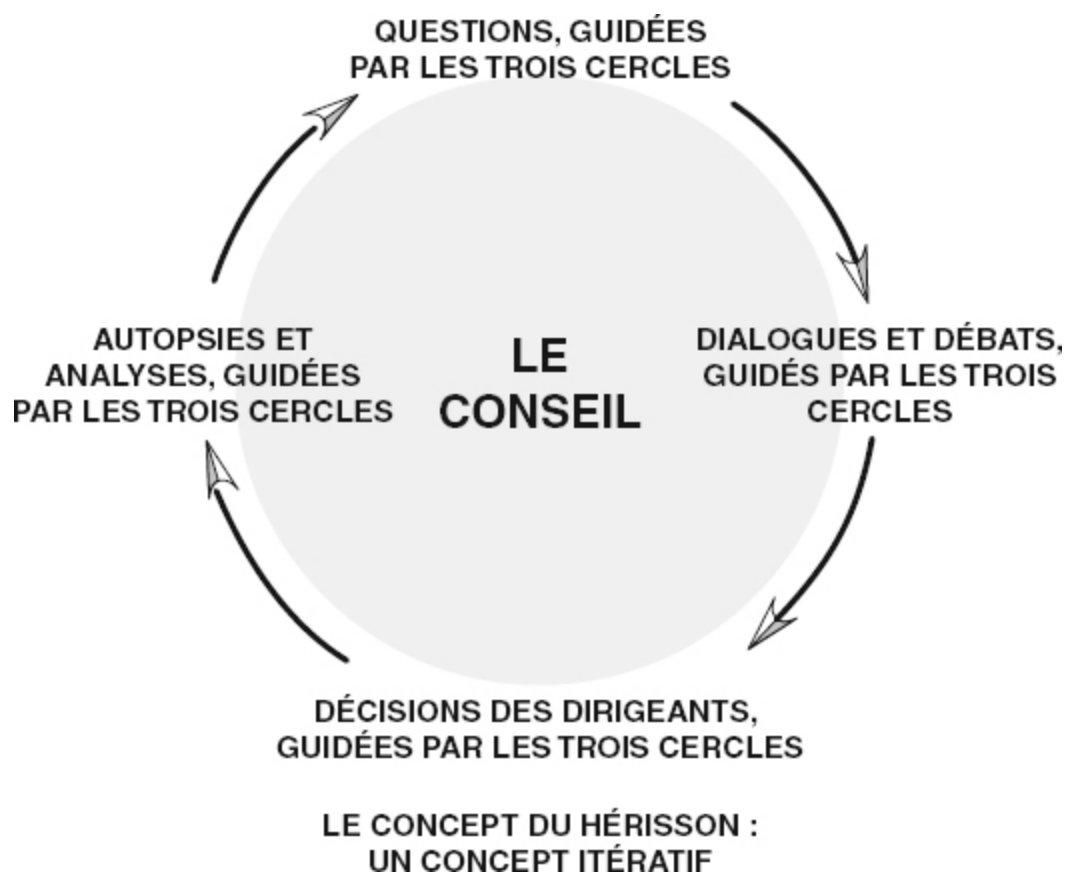
Le cas Fannie Mae face à Great Western illustre un point essentiel : la croissance à tout prix n'est pas un concept du Hérisson. En revanche, avoir en mains le bon concept pour prendre les décisions adéquates permettra d'aboutir à un stade où l'on sera confronté à la question non de savoir comment se développer, mais plutôt comment ne pas se développer trop vite.

Le concept du Hérisson marque un tournant sur la voie de l'excellence. Dans la plupart des cas, la date de transition suit de quelques années la découverte du concept du Hérisson. Ainsi que nous le verrons dans les chapitres suivants, une action disciplinée (troisième gros morceau après le personnel discipliné et la pensée disciplinée) n'aura de sens que dans le concept du Hérisson.

En dépit (ou en raison) de son importance vitale, sauter sans réfléchir sur le premier concept venu serait une terrible erreur. On ne peut pas se contenter d'aller sur le terrain pendant deux jours, sortir du placard une poignée de tableaux de conférence, organiser des discussions et en revenir avec une connaissance approfondie de l'entreprise. Bon, on peut le faire, mais on aura probablement tort. Un peu comme si Einstein disait : « Je pense qu'il est temps pour moi de devenir un grand scientifique. Je vais donc passer le week-end aux Quatre-Saisons, prendre un papier et découvrir les secrets de l'univers. » Ce n'est pas comme ça que ça se passe. Il a fallu à Einstein dix ans de déambulation dans le brouillard pour découvrir sa théorie de la relativité, et il était sacrément brillant³⁵.

Il fallut en moyenne quatre ans aux entreprises excellentes pour formuler leurs concepts du Hérisson. Ceux-ci, à l'image de l'intuition scientifique, simplifient un monde complexe et facilitent la prise de décision. Mais, alors qu'ils brillent par leur clarté et leur élégante simplicité lorsqu'ils sont exprimés, les découvrir peut être extrêmement long et difficile. Il faut admettre qu'il s'agit d'un processus intrinsèquement itératif, et non un événement.

Par définition, il s'agit d'engager les gens adéquats dans un dialogue et un débat vigoureux, où ils seront guidés par les questions induites par les trois cercles et où la réalité sera sans cesse prise en compte. Distinguons-nous vraiment les domaines dans lesquels nous pouvons être les meilleurs de ceux où nous pouvons seulement réussir ? Appréhendons-nous réellement les moteurs de notre rentabilité, parmi lesquels figure notre dénominateur ? Savons-nous vraiment ce qui nous anime ?



Un des mécanismes permettant le mieux de faire avancer le processus est ce que nous avons appelé le Conseil. Il s'agit d'un groupe de participants aux dialogues et débats guidés par les trois cercles qui, de façon répétée dans le temps, discutent des problèmes et questions essentiels auxquels l'entreprise est confrontée (voir ci-dessous : « Caractéristiques du Conseil »).

En réponse à la question : « Comment obtenir notre concept du Hérisson ? », je répondrais de se reporter au schéma ci-contre, et je dirais : « Mettez en place le Conseil et prenez-le pour modèle. Posez les bonnes questions, entamez un vif débat, prenez des décisions, décortiquez les résultats et apprenez... Toutes ces étapes restant dans le contexte des trois cercles. Mais n'abandonnez pas ce cycle qui aboutira à la connaissance. »

Lorsque l'on me demande comment accélérer l'accession au concept du Hérisson, je réponds qu'on ne peut y parvenir qu'en augmentant la fréquence des rotations complètes du cycle. Cela ne se fera pas en une nuit, mais en répétant maintes fois le processus, qui finira par aboutir s'il est convenablement mené.

Caractéristiques du Conseil

1. Il est un outil d'accession à la compréhension des problèmes importants auxquels l'entreprise est confrontée.
2. Le Conseil, généralement constitué de cinq à douze personnes, est nommé et convoqué par le dirigeant de l'entreprise.
3. Chaque membre du Conseil débattrait et argumenterait à la recherche de la compréhension et non par un besoin égoïste de marquer un point ou de protéger ses intérêts.
4. Chaque membre du Conseil doit le respect aux autres membres, *sans exception*.
5. Les membres du Conseil viennent d'horizons divers, mais chacun possède une connaissance approfondie d'un domaine de l'entreprise et/ou de l'environnement dans lequel celle-ci agit.
6. Le Conseil comprend des membres importants de l'équipe dirigeante mais peut s'étendre à d'autres personnes de l'entreprise ; de même, chaque dirigeant n'en est pas automatiquement membre.
7. Le Conseil est un corps permanent, non un comité occasionnel réuni pour un projet spécifique.
8. Le Conseil se réunit régulièrement jusqu'à une fois par semaine ou, au pire, une fois par trimestre.
9. Le Conseil ne recherche pas le consensus, reconnaissant que les décisions consensuelles sont souvent à l'opposé des décisions intelligentes. La responsabilité de la décision finale revient au dirigeant de l'entreprise.
10. Le Conseil est un corps officieux qui ne figure sur aucun organigramme ou document officiel.

11. Le Conseil peut prendre n'importe quel nom. On rencontre dans les entreprises excellentes des appellations telles que Comité d'amélioration du bénéfice à long terme, Comité produits du groupe, Groupe de réflexion stratégique ou Conseil de direction.

Chaque entreprise a-t-elle un concept du Hérisson à découvrir ? Que se passe-t-il lorsque l'on se réveille un matin, et que l'on regarde autour de soi avec honnêteté pour conclure que l'on n'est et n'a jamais été le meilleur en rien ? On aborde là un des aspects les plus passionnants de l'étude. Dans la majorité des cas, les entreprises excellentes, qui n'avaient jamais été meilleures en rien, n'avaient non plus aucune perspective de l'être. Agissant selon le paradoxe de Stockdale (« Il doit bien y avoir un domaine où nous pouvons être les meilleurs, et nous le trouverons ! Nous devons également accepter de ne pas être les meilleurs ailleurs, sans nous bercer d'illusions »), chaque entreprise excellente est venue à bout de sa recherche de concept du Hérisson, quelles qu'aient pu être les difficultés rencontrées au départ.

Lorsque vous chercherez votre propre concept, n'oubliez pas que lorsque les entreprises excellentes l'ont enfin trouvé, ce fut sans aucune démonstration d'autosatisfaction typique des entreprises de comparaison. Le fait d'avoir la capacité de devenir les meilleurs quelque part est reconnu et exprimé, mais pas plus que la capacité du ciel à être bleu ou celle de l'herbe à être verte. Un concept du Hérisson correctement énoncé résonne comme une tranquille vérité, comme cette note, claire et parfaite, suspendue dans le silence à la fin du mouvement lent d'un concerto de Mozart. Nul besoin de commentaires abondants, la tranquille vérité parle d'elle-même.

Je me souviens d'une anecdote personnelle qui illustre la différence fondamentale entre bravade et compréhension. Mon épouse Joanne a commencé à courir le marathon et le triathlon au début des années 1980. L'expérience venant, la réussite fit son apparition. Un jour, elle participa à une course de triathlon avec la plupart des meilleures athlètes du monde ; malgré une médiocre performance à l'épreuve de natation, qui la força à mettre le paquet à l'épreuve de cyclisme, elle passa la ligne d'arrivée dans les dix premières.

Quelques semaines plus tard, au petit-déjeuner, Joanne leva le nez de son journal et me dit très tranquillement : « Je pense que je pourrais gagner l'Ironman. »

L'Ironman est le championnat du monde de triathlon, qui se court à Hawaï : 4 km de nage dans l'océan, 180 km de vélo sur route puis, pour terminer en pleine forme, un marathon de 42 km sous le soleil de la côte volcanique hawaïenne.

« Bien sûr, il faudra que je quitte mon travail et que je décline les offres des écoles (elle avait été admise à plusieurs grandes écoles de commerce), mais... »

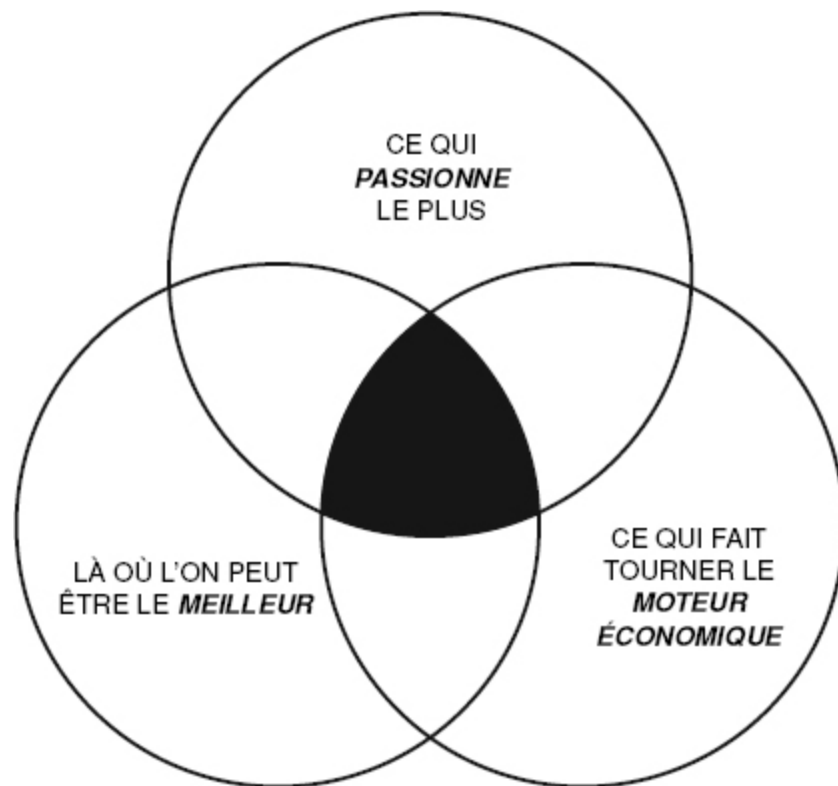
Aucune frime, aucune bravade dans ses paroles ; pas de battage, d'agitation ou de plaidoirie. Elle n'essayait pas de me convaincre. Elle faisait simplement remarquer qu'elle avait pris conscience d'un fait, d'une vérité pas plus choquante que la peinture blanche des murs. Elle avait une passion pour laquelle elle avait le physique qu'il fallait. Et, si elle gagnait des courses, elle aurait les moyens financiers de l'assouvir. Le but fixé (gagner le championnat du monde) émergeait d'une compréhension précoce de son concept du Hérisson.

Elle décida donc d'y aller. Elle quitta son travail, elle déclina les offres des écoles. Bref, elle vendit ses usines ! (Mais elle me garda dans le bus.) Et, trois ans plus tard, par une journée caniculaire d'octobre 1985, elle passa la ligne d'arrivée de l'Ironman d'Hawaï à la première place : elle était championne du monde. Lorsque Joanne décida de se préparer pour ces championnats du monde, elle ne savait pas si elle réussirait à devenir la meilleure athlète de triathlon de la planète. Mais elle avait compris qu'elle en avait les capacités, que c'était dans le domaine du possible, qu'elle ne vivait pas d'illusions. C'est cette distinction qui fait toute la différence. C'est à elle qu'il faut se raccrocher lorsque l'on veut accéder à l'excellence et c'est souvent, malheureusement, ce que n'ont pas fait ceux qui ont échoué.

Résumé du chapitre Le concept du Hérisson (la simplicité à l'intérieur des trois cercles)

Points clés

- Passer de la performance à l'excellence requiert une intelligence approfondie de trois cercles qui se croisent, afin de les traduire en un concept simple et limpide, dit « concept du Hérisson » :



LES TROIS CERCLES DU CONCEPT DU HÉRISSON

- La clé est de discerner avec lucidité les domaines où votre entreprise pourra être la meilleure (et, aussi important, où elle ne le pourra pas) et non de se cantonner à ce que l'on voudrait qu'elle soit. Le concept du Hérisson n'est ni un objectif, ni une stratégie, ni une intention : c'est une *compréhension*.
- Si votre activité principale n'est pas le domaine où vous pourrez être le meilleur, cela signifie que cette activité ne peut pas constituer la base sur laquelle asseoir le concept.
- La notion de « meilleur » tient davantage d'une norme sévère que d'une compétence fondamentale. On peut être compétent sans pour autant avoir la

capacité d'être véritablement le meilleur. Inversement, il est possible de devenir le meilleur dans des activités pour lesquelles on ne possède pour le moment aucune compétence.

- Pour cerner avec précision les moteurs économiques de votre entreprise, cherchez le dénominateur (bénéfice par x ou, dans le secteur
- Les entreprises excellentes déterminent leurs objectifs et leur stratégie en fonction de leur connaissance interne ; les entreprises comparatives le font par bravade.
- Connaître son concept du Hérisson est un processus itératif pour lequel le Conseil peut s'avérer un outil précieux.

Des découvertes inattendues

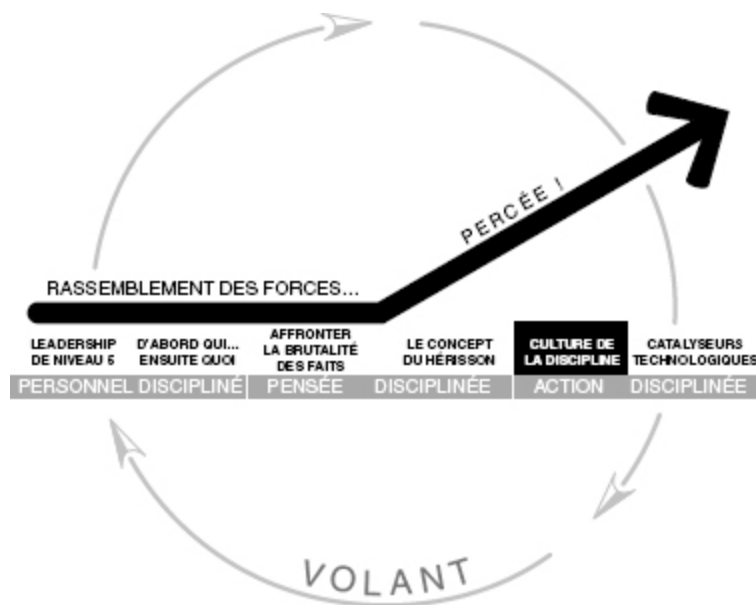
- Les entreprises excellentes tiennent davantage du hérisson, une créature simple et sans prétention, qui connaît le fait important et s'y cramponne, alors que les entreprises de comparaison tiennent du renard, une créature fourbe et rusée qui possède de nombreuses connaissances mais manque de stabilité.
- Discerner leurs concepts du Hérisson a pris en moyenne 4 ans aux entreprises excellentes.
- Ce n'est pas la stratégie qui différencie les entreprises excellentes des entreprises de comparaison. Les deux groupes d'entreprises ont établi des stratégies et rien ne vient étayer le fait que les premières passaient davantage de temps que les autres à les élaborer.
- Il n'est absolument pas nécessaire d'être une grande industrie pour obtenir des résultats excellents dans la durée. Quelle que soit la conjoncture de leur secteur d'activité, toutes les entreprises excellentes ont trouvé le moyen de générer des revenus en augmentation notable. social, trésorerie par x) qui possède le plus fort impact sur votre rentabilité.

* Marvin Bressler : professeur de sociologie à l'université de Princeton de 1963 à 1994 (NdT).

* Ou « drive-through pharmacy » (NdT).

Chapitre 6

Une culture de la discipline



La liberté n'est qu'une partie de l'histoire et la moitié de la vérité...

C'est pourquoi je recommande que la statue de la Liberté, située sur la côte est, soit remplacée par une statue de la Responsabilité, sur la côte ouest.

VIKTOR FRANKL, Man's Search for Meaning¹

En 1980 naît Amgen, entreprise spécialisée en biotechnologie dont George Rathmann fut un des cofondateurs. Au fil des vingt années suivantes, la petite entreprise combative devient une géante de 6 400 employés valant 3,2 milliards de dollars, qui met au point des produits hématologiques améliorant la vie de personnes subissant une chimiothérapie ou des

dialyses². Sous la direction de George Rathmann, Amgen est l'une des quelques entreprises du secteur à bénéficier d'une rentabilité et d'une croissance continues. Au point que la valeur de son action est multipliée par 150 entre son émission en juin 1983 et janvier 2 000 : un petit actionnaire n'ayant acheté que 7 000 dollars de valeurs Amgen a réalisé un gain de plus d'un million, soit trois fois mieux que pour la même somme investie sur le marché.

Rares sont les jeunes entreprises qui deviennent de grosses entreprises ; la raison est que leur réponse à la croissance et à la réussite est généralement inadaptée. Le succès d'une entreprise naissante est lié à la créativité, à l'imagination, à l'audace et à un zèle visionnaire. En grandissant, l'entreprise devient plus complexe et son succès la fait achopper : trop de gens nouveaux, trop de clients nouveaux, trop de nouvelles commandes, trop de nouveaux produits. Ce qui fut un grand bonheur devient ingérable et désorganisé. L'absence de planning, de gestion comptable, de méthodologie et les contraintes à l'embauche créent des frictions, et les problèmes apparaissent : de clientèle, de trésorerie, de calendrier.

Quelqu'un (souvent un membre du conseil d'administration) dit alors que le temps de la croissance étant venu, l'entreprise a besoin d'une gestion professionnelle. On embauche des cadres diplômés d'une école de commerce et des dirigeants chevronnés issus d'entreprises de premier ordre. Procédures, listings et autres lourdeurs envahissent l'espace de travail. L'ancien environnement égalitaire est remplacé par une hiérarchie. Des chaînes de commandement apparaissent pour la première fois. On sait à qui on doit rendre des comptes et une classe dirigeante aux privilèges particuliers commence à se constituer. Les divisions en « nous » et « eux » se font... comme dans une vraie firme.

Les dirigeants professionnels finissent par contenir tout ce bazar. Mais en créant l'ordre à partir du chaos, ils tuent l'esprit d'entreprise. Les membres de l'équipe fondatrice commencent à protester que ce n'est plus drôle, maintenant qu'ils ne peuvent plus laisser les choses aller toutes seules, qu'il faut remplir ces stupides formulaires et suivre ces stupides

règlements ; pire, qu'ils perdent un temps considérable dans d'inutiles réunions. La magie disparaît lorsque certains des plus créatifs quittent l'entreprise, dégoûtés par la bureaucratie et la hiérarchie qui s'imposent. La jeune entreprise passionnante se métamorphose en une firme de plus en plus dénuée de caractère. Le cancer de la médiocrité étend ses métastases.

George Rathmann a su éviter cette spirale fatale de l'entrepreneur. Il a compris que la bureaucratie ne servait qu'à compenser l'incompétence et le manque de discipline, un problème qui disparaît de lui-même si l'on commence par recruter les personnes adéquates. On remarque que la bureaucratie mise en place pour gérer le petit pourcentage des mauvais équipiers du bus finit par faire descendre les bons, et que le cycle infernal se poursuit. Il comprit également qu'il y avait une alternative : substituer à la bureaucratie et à la hiérarchie une culture de la discipline. L'association des deux forces constituées par la culture de la discipline et l'éthique de l'esprit d'entreprise engendre une alchimie d'où sont issus performance supérieure et résultats durables. Élevée

Matrice de la discipline créative dans l'excellence

Entreprise hiérarchisée	Entreprise excellente	Élevée
Entreprise bureaucratique	Entreprise naissante	Basse
Basse	Éthique de l'esprit d'entreprise	Élevée

Pourquoi ouvrir ce chapitre avec un créateur d'entreprise du secteur des biotechnologies plutôt que sur l'une de nos entreprises excellentes ? Parce que George Rathmann attribue une grande partie de sa réussite à ce qu'il a appris chez les Laboratoires Abbott :

J'ai appris chez Abbott que lorsque l'on détermine ses objectifs annuels, on les grave dans le marbre. On peut modifier ses plans au cours de l'année, mais jamais l'étalon par rapport auquel on se mesure. On doit, à la fin de l'année, adhérer rigoureusement à ce que l'on avait prévu, car on n'a aucune chance d'exprimer une opinion, de modifier ou de resquiller, de prétendre que l'on n'a pas eu l'intention de faire ça ou de réécrire les objectifs pour passer pour meilleur qu'on ne l'est. On ne se contentera pas de se focaliser sur ce que l'on a accompli dans l'année, mais on s'attachera à examiner ce que l'on a accompli en fonction des objectifs prévus, même si le résultat ne fait pas plaisir. On m'a inculqué cette discipline chez Abbott, et je l'ai appliquée chez Amgen³.

De nombreux éléments de la méthodologie d'Abbott remontent à 1968, lorsque les laboratoires engagèrent un remarquable cadre financier nommé Bernard Semler, qui n'envisageait pas son poste comme celui d'un contrôleur financier ou d'un comptable traditionnel. Non, il s'appliqua à concevoir des mécanismes entraînant un changement culturel. Il bouleversa totalement la méthodologie de la comptabilité, qu'il appela « comptabilité de la responsabilité », où chacun des postes comptables du bilan (charges, recettes, investissements, etc.) était clairement identifié et doté d'un responsable⁴. L'idée, radicale pour les années 1960, était de créer un système dans lequel chaque directeur, quel que fût son domaine, était tenu pour responsable de son retour sur investissement avec la même rigueur qu'un investisseur tient le chef d'entreprise pour responsable. Personne ne pouvait se camoufler derrière les traditionnelles imputations comptables ou les transvasements de fonds qui couvrent une gestion inefficace, et il n'y aurait aucune possibilité de mouchardage⁵.

Cependant la beauté du système Abbott ne tenait pas seulement à sa rigueur, mais également dans la manière dont rigueur et discipline étaient exploitées pour faire surgir la créativité et l'esprit d'entreprise. D'après George Rathmann, « Abbott a mis en place une organisation très disciplinée sans mode de pensée linéaire. Elle incarne la dualité de la discipline

financière et de la réflexion divergente d'un travail créatif. Nous utilisons la discipline financière comme source de revenus pour le travail véritablement créatif⁶. » Abbott réduisit ses charges administratives à la plus basse proportion de toute l'industrie et, simultanément, devint une machine à innovations, comme 3M, dont plus de 65 % des revenus proviennent des nouveaux produits lancés au cours des quatre années précédentes⁷.

Cette dualité créative, tissée au coeur de la culture de l'entreprise, fonctionna à tous les niveaux pendant la période de transition. D'un côté, Abbott recruta des dirigeants entreprenants à qui elle laissa toute liberté de mettre en place des méthodes pour réaliser leurs objectifs. De l'autre, ces dirigeants devaient s'engager totalement dans le système Abbott et se voyaient rigoureusement tenus pour responsables de leurs objectifs. Ils étaient libres à l'intérieur d'un cadre. L'esprit d'entreprise s'exerçait dans une flexibilité opportuniste (« Nous reconnaissons qu'un plan ne coûte rien, néanmoins les plans sont inutiles », affirme un dirigeant⁸). Mais Abbott avait aussi la discipline de dire non aux opportunités qui échouaient au test des trois cercles. Et, tout en encourageant une large innovation dans ses différentes divisions, Abbott maintenait une adhésion fanatique à son concept du Hérisson : contribuer à réduire les coûts de la santé.

Les laboratoires Abbott incarnent ainsi une des découvertes majeures de notre étude : *une culture de la discipline*. La « culture » est, par essence, un sujet peu maniable, moins facile à cerner que les trois cercles. Les principaux points de ce chapitre se réduisent néanmoins à une idée centrale : *construire une culture à partir de gens opérant avec discipline à l'intérieur des trois cercles et adhérant strictement au concept du Hérisson*.

Plus précisément, cela donne ceci :

1. Créer une culture autour des idées de liberté et de responsabilité à l'intérieur d'un cadre.
2. Alimenter cette culture grâce à un personnel autodiscipliné désireux d'aller jusqu'au bout de ses engagements et de ses responsabilités (nous avons appelé ça « alléger le fromage blanc »).

3. Ne pas confondre culture de la discipline avec tyrannie disciplinaire.
4. Se cantonner avec une grande constance au concept du Hérisson en se concentrant presque fanatiquement sur l'intersection des trois cercles. Aussi important : créer une liste de « ce qu'il faut abandonner » et arrêter systématiquement ce qui est sans rapport avec son activité.

Liberté et responsabilité à l'intérieur d'un cadre

Imaginons un pilote de ligne. Elle s'installe dans le cockpit, aux commandes d'une machinerie de 84 millions de dollars, cernée par des dizaines de boutons compliqués et d'appareils de mesure sophistiqués. Pendant que les passagers bourrent les coffres à bagages et que le personnel de bord se précipite pour que tout le monde embarque à temps, elle commence sa check-list. Méthodiquement, étape par étape, elle vérifie chaque point de la liste.

Autorisée à décoller, elle commence son travail avec la tour de contrôle qui lui donne des instructions précises pour quitter l'aéroport. Elle ne met pas les gaz pour le décollage tant qu'on ne l'y a pas autorisée. Une fois en vol, elle communique continuellement avec les diverses tours de contrôle et ne sort pas des voies aériennes strictement délimitées pour le trafic commercial.

Au moment de l'approche, néanmoins, elle se heurte à un orage épouvantable. Des vents violents tournoient, imprévisibles, faisant tanguer l'appareil. Les passagers n'aperçoivent plus le sol par les hublots, ils ne voient que d'énormes nuages gris et la pluie qui bat sur la carlingue. Les hôtesses leur demandent de rester assis pendant le reste du vol, de mettre leur siège en position haute et de placer les bagages à main sous les sièges... L'atterrissage aura lieu bientôt.

« Pas trop vite, j'espère », pensent les passagers les moins expérimentés, terrorisés par le vent et les éclairs. Quant aux passagers expérimentés, ils continuent à lire leurs magazines, à papoter avec leurs voisins et à préparer leurs prochaines réunions. « J'ai déjà vécu tout ça avant ; elle n'atterrira que si les conditions sont sûres », se disent-ils.

Et voilà qu'au moment de l'atterrissage (train d'atterrissage baissé alors que les 500 tonnes d'acier se meuvent à 210 km à l'heure) les passagers entendent soudain le moteur vrombir et se sentent plaqués sur leurs sièges. L'avion reprend de l'altitude et entame une grande courbe. C'est alors que la pilote s'adresse aux passagers : « Désolée. Nous rencontrons une zone de

turbulences, nous allons faire une nouvelle tentative. » Au passage suivant, les vents se sont assez calmés pour que l'atterrissage ait lieu en toute sécurité.

Réfléchissons un peu à ce scénario. La pilote agit au sein d'un cadre particulièrement strict dont elle n'a pas la liberté de sortir (qui voudrait d'un pilote de ligne s'exclamant : « Hé, je viens de lire un truc dans un bouquin sur le management, ça parle de s'assumer, de la liberté d'essayer, d'être créatif ou entreprenant, d'essayer un tas de trucs et de garder seulement ce qui marche ! » ?) Pourtant, les décisions cruciales (faut-il ou non décoller, atterrir, abandonner ou atterrir ailleurs) demeurent entre ses mains. Quelles que soient les restrictions imposées par le système, un fait demeure : c'est le pilote qui a la responsabilité ultime de l'avion et des vies qu'il contient.

Il n'est pas question ici d'affirmer qu'une entreprise se doit d'instaurer un système aussi strict que celui du transport aérien. Après tout, si un système échoue, personne ne mourra brûlé dans une carcasse de métal tordu. Si les services clientèle des compagnies aériennes se doivent d'être drastiques, au moins est-on à peu près assuré d'arriver en un seul morceau. Cette analogie nous a servi à nous rappeler qu'une entreprise fonctionne un peu comme le scénario « pilote de ligne » : liberté et responsabilité à l'intérieur du cadre d'un système extrêmement développé.

Les entreprises excellentes ont édifié un système cohérent aux contraintes clairement définies, tout en accordant liberté et responsabilité dans le cadre de ce système. Elles recrutent un personnel autodiscipliné qu'il est inutile de surveiller ; elles gèrent donc le système et non les gens.

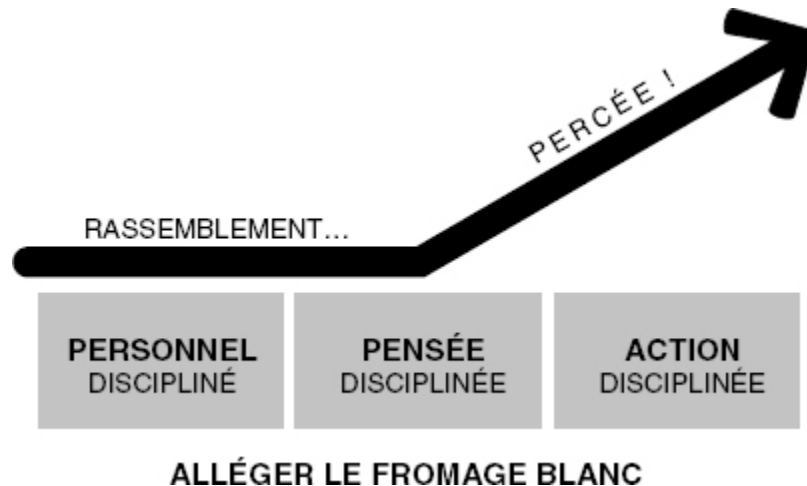
« C'est le secret de la gestion de nos magasins très éloignés : le contrôle à distance, affirme Bill Rivas de Circuit City. Un cocktail d'excellents directeurs de magasins, qui ont l'ultime responsabilité de leur propre magasin, mais qui travaillent au sein d'un système impeccable. Il faut pour

cela un personnel et un encadrement qui croient au système et qui mettent tout en oeuvre pour qu'il fonctionne. Mais, dans les limites de ce système, les directeurs ont une grande marge de manoeuvre qu'ils font coïncider avec leur responsabilité⁹. » Circuit City, en un sens, est à l'électronique de détail ce que McDonald's est à la restauration : peut-être pas la plus exquise des expériences, mais en tout cas une des plus cohérentes. Le système a évolué avec le temps et la gamme de Circuit City s'est enrichie d'ordinateurs et de caméscopes (comme McDonald's avec ses petits-déjeuners), tout en demeurant à tout moment dans le cadre de travail. « C'est là une des différences majeures entre nous et nos concurrents du début des années 1980, affirme Bill Zierden. Ils n'ont pas été capables d'aller plus loin, nous si. Nous avons pu marquer le territoire entier de nos magasins avec une parfaite cohérence¹⁰. » C'est une des explications du bond en avant de Circuit City à l'époque, et de son action valant plus de 18 fois celle du marché pendant les quinze années suivantes.

On peut considérer que cet ouvrage traite principalement d'une culture de la discipline. Tout commence par un *personnel* discipliné. La transition ne s'enclenche pas parce que quelqu'un décide de discipliner un personnel inadapté pour qu'il adopte un comportement adéquat, mais parce que l'on a embarqué le bon équipage autodiscipliné à bord du bus. Ensuite vient la *pensée* disciplinée. Il faut avoir la lucidité d'affronter la brutalité de la réalité tout en conservant une foi absolue en sa capacité de trouver sa voie vers l'excellence. Plus important, il faut avoir la discipline de persister dans sa recherche de compréhension jusqu'à parvenir à son concept du Hérisson. On en arrive enfin à *l'action* disciplinée, objet de ce chapitre. L'ordre est important : les entreprises de comparaison ont souvent tenté de sauter directement à l'action disciplinée. Mais l'action disciplinée est impossible à maintenir sans le personnel autodiscipliné ; de même, l'action disciplinée sans une pensée qui l'est aussi s'avère un désastre.

Ce n'est donc pas la discipline en elle-même qui produit d'exceptionnels résultats : nous avons rencontré un grand nombre d'entreprises qui, malgré une discipline incroyable, ont marché droit au désastre, avec une précision rigoureuse et des rangs bien formés... Non, l'important est de commencer

par recruter des gens que leur autodiscipline portera à engager une réflexion extrêmement rigoureuse, puis alors seulement lancer une action disciplinée dans le cadre d'un système cohérent créé autour du concept du Hérisson.



Nous avons été frappés, au fil de nos recherches, par l'apparition répétée de mots tels que discipliné, rigoureux, tenace, déterminé, minutieux, précis, pointilleux, systématique, méthodique, professionnel, exigeant, cohérent, concentré, réfléchi, responsable. Ils ont émaillé les articles, les entretiens et le matériel source traitant des entreprises excellentes, alors que leur absence du matériel comparatif est tout aussi saisissante. Les employés des entreprises excellentes en sont venus à remplir leur devoir d'une manière quelque peu extrême, tournant parfois au fanatisme.

Nous avons appelé cela le facteur « allègement du fromage blanc ». L'analogie nous vient d'un athlète discipliné de classe internationale, Dave Scott, six fois vainqueur de l'Ironman, le triathlon d'Hawaï. Pour s'entraîner, Dave Scott parcourait 120 km à vélo, nageait 20 km et courait 27 km *tous les jours*. Il n'avait aucun problème de poids, lui ! Pourtant, il pensait qu'un régime pauvre en lipides et riche en glucides lui donnerait un atout supplémentaire. Donc, Dave Scott (un homme qui brûlait déjà plus de 5 000 calories par jour à l'entraînement) allégea littéralement son organisme pour en retirer les graisses en excès. Maintenant, rien ne prouve qu'il ait absolument eu besoin d'alléger son organisme pour gagner l'Ironman ; ce

n'est pas notre propos. Ce qui nous intéresse, c'est que le fait d'« alléger le fromage blanc » était pour lui une étape de plus dans l'amélioration de ses performances, un petit pas ajouté à d'autres qui créèrent un programme cohérent de superdiscipline. Je me suis toujours figuré Dave Scott en train de courir les 42 km du marathon (martelant le sol brûlant de la côte volcanique de Kona après avoir nagé 4 km dans l'océan et pédalé 180 km contre des vents en rafales), se disant : « Bof, ce n'est pas si terrible à côté de mon régime quotidien d'allègement du fromage blanc. »

Je me rends bien compte que l'analogie est bizarre. Mais, d'une certaine manière, les entreprises excellentes sont comme Dave Scott. Le passage de la performance à l'excellence s'explique en grande partie par la discipline à appliquer pour devenir le meilleur dans des domaines soigneusement choisis, puis pour chercher à s'améliorer en permanence. C'est vraiment aussi simple que ça. Et c'est vraiment aussi difficile que ça.

Tout le monde voudrait être le meilleur, mais la plupart des entreprises manquent de la discipline qui leur permettrait d'appréhender, avec une clarté dénuée d'égoïsme, les domaines où elles pourraient le devenir, et de la volonté de mettre tout en oeuvre pour concrétiser leur potentiel. Elles n'ont pas la discipline d'« alléger leur fromage blanc ».

Examinons le cas de Wells Fargo face à la Bank of America. Carl Reichardt n'a jamais douté que Wells Fargo pourrait sortir renforcée de la dérégulation bancaire. Il sut que la clé ne résidait pas dans de nouvelles stratégies mais dans une détermination féroce à bannir du système cent ans de mentalités bancaires. « Il y a trop de gâchis. S'en débarrasser demande de la ténacité, pas de l'éclat », dit-il¹¹.

Il fut clair avec son équipe dirigeante : *nous n'allons pas demander aux autres de souffrir pendant que nous resterons assis. Nous allons commencer ici, à l'étage de l'encadrement, en allégeant notre propre fromage blanc.* Il

gela les salaires des cadres pendant deux ans (alors que Wells Fargo connaissait les années les plus rentables de son histoire¹²). Il ferma la salle à manger de la direction pour la remplacer par des repas livrés de l'université voisine¹³. Il ferma l'ascenseur des cadres, vendit les avions et interdit les plantes vertes parce qu'elles coûtaient trop cher en arrosage¹⁴. Il supprima la machine à café. Il élimina les arbres de Noël¹⁵. Il renvoya à leurs expéditeurs les rapports reliés dans des classeurs fantaisie : « Est-ce que vous dépenseriez votre propre argent comme ça ? Qu'est-ce qu'un classeur ajoute à ce que vous dites¹⁶ ? » Lorsqu'il assistait aux réunions, Carl Reichardt s'installait sur une vieille chaise déginglée dont le rembourrage ressortait. Il lui arrivait de tirer sur la bourre tout en écoutant son équipe faire des propositions pour dépenser de l'argent et, raconte un article, « les projets impératifs s'évaporaient d'eux-mêmes¹⁷ ».

En face, les cadres de la Bank of America rencontraient les mêmes difficultés en raison de la dérégulation et reconnaissaient la nécessité d'éradiquer le gâchis. Ils n'eurent cependant pas la discipline d'alléger leur propre fromage blanc. Ils conservèrent leur siège clinquant dans une tour de San Francisco, le bureau du PDG, décrit dans l'ouvrage *Breaking the Bank* comme « une suite à l'angle nord-ouest flanquée d'une vaste salle de réunion, décorée de tapis orientaux, d'immenses baies vitrées avec une vue à couper le souffle sur la baie, du Golden Gate à Bay Bridge¹⁸. » (Nous n'avons trouvé aucune preuve de la présence de chaises au rembourrage apparent pour les dirigeants.) L'ascenseur s'arrêtait à l'étage de la direction et descendait directement au rez-de-chaussée dans un glissement feutré que l'intrusion de simples mortels n'interrompait jamais. Le vaste espace dégagé agrandissait encore les baies vitrées, donnant l'impression de flotter au-dessus du brouillard dans une cité suspendue peuplée d'une élite dirigeant le monde¹⁹. Où est le besoin d'alléger son fromage blanc quand la vie est si douce ?

Après avoir perdu 1,8 milliard de dollars en trois ans au milieu des années 1980, la Bank of America finit par adopter les changements nécessaires pour répondre à la dérégulation (qui passaient principalement par le recrutement d'anciens cadres de Wells Fargo)²⁰. Mais même aux

jours les plus sombres, elle ne sut pas se résoudre à abandonner les privilèges qui isolaient ses dirigeants du monde réel. Quelqu'un, au cours d'une réunion de crise, fit plusieurs propositions intelligentes, comme vendre l'avion ; les autres dirigeants l'écoutèrent, mais passèrent outre²¹.

Culture n'est pas tyrannie

Nous avons failli ne pas inclure ce chapitre. Car si les entreprises excellentes sont plus disciplinées que celles de comparaison directe, comme dans le cas Wells Fargo/Bank of America, les entreprises de comparaison non continue se sont avérées aussi disciplinées que les entreprises excellentes.

Eric Hagen nous a dit, après avoir achevé une série d'analyses sur les cultures des entreprises : « Après mon analyse, je ne pense pas que nous puissions inclure la discipline comme une des découvertes à mentionner. Il est parfaitement clair que les PDG d'entreprises de comparaison non continue ont imposé une discipline de fer à leur entreprise, à l'origine des résultats excellents du début. La discipline ne peut donc pas être acceptée comme une variable distinctive. »

Poussés par la curiosité, nous avons voulu en savoir un peu plus et Eric entreprit une analyse plus approfondie. Plus tard, il apparut à l'examen des résultats qu'en dépit des apparences, il existait une différence considérable entre les deux groupes : leur approche de la discipline.

Alors que les entreprises excellentes étaient dotées de grands patrons de niveau 5 qui instauraient une culture de la discipline, les entreprises de comparaison non continue avaient des PDG de niveau 4 qui disciplinaient personnellement leur entreprise par la seule force de leur volonté.

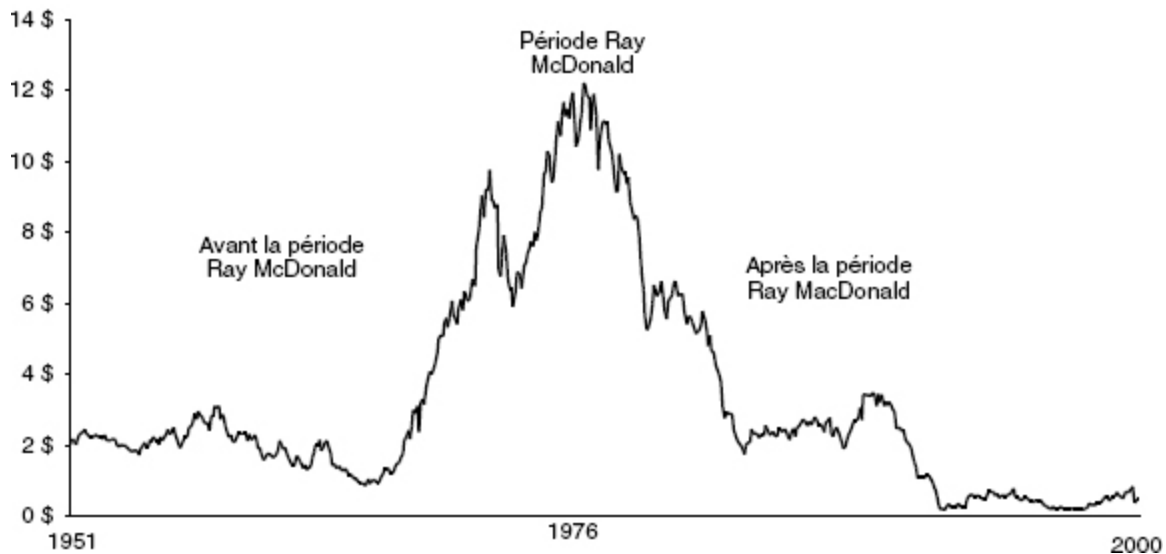
Examinons le cas de Ray McDonald, qui prit les commandes de Burroughs en 1964. Homme brillant mais acerbe, il dirigeait les conversations, racontait toutes les blagues et critiquait ceux qui ne possédaient pas son intelligence (soit à peu près tout son entourage). Utilisant une forme de pression surnommée « l'étau McDonald²² », il faisait

tourner les affaires à la force du poignet. L'entreprise produisit d'excellents résultats pendant son règne. Chaque dollar investi en 1964 (l'année où il prit la présidence) valait 6,6 fois la valeur du marché en 1977 quand il prit sa retraite²³. Cependant, l'entreprise n'avait aucune culture de la discipline lui permettant de perdurer après son départ. Paralysés par l'indécision, ses subalternes firent de l'entreprise une « organisation sclérosée », selon *Business Week*²⁴. C'est ainsi que Burroughs entama un long déclin avec une chute de son *Total Shareholder Return* à 93 % sous le marché entre la fin de l'ère McDonald et 2 000 (voir la [Figure 6.1](#)).

Nous avons observé un scénario similaire chez Rubbermaid, alors dirigée par Stanley Gault. Souvenez-vous de sa réponse à l'accusation d'être un tyran (voir le [Chapitre 5](#)) : « Oui, mais je suis un tyran sincère. » Il apporta des règles de discipline strictes chez Rubbermaid (plannings rigoureux, analyse de la concurrence, recherche systématique de marchés, analyse de la rentabilité, contrôle sévère des coûts, etc.). Un analyste a écrit : « Voilà une entreprise incroyablement disciplinée. Rubbermaid voit la vie avec une minutie stupéfiante²⁵. » Précis et méthodique, Stanley Gault, qui arrivait au travail vers 6 h 30, effectuait une semaine de 80 heures, attendant de ses directeurs qu'ils en fassent autant²⁶.

Figure 6.1 Burroughs Corporation, cas classique de transition interrompue

Ratio du TSR par rapport au marché,
base 1 au début du règne de Ray McDonald



En tant que chef disciplinaire, Stanley Gault servait de premier mécanisme de contrôle qualité. Un jour qu'il marchait à Manhattan, il avisa un portier qui, suant et grommelant, poussait des ordures dans une pelle à poussières Rubbermaid. « Lui tournant autour, Stan interrogea l'homme jusqu'à ce qu'il sache pourquoi il était malheureux », raconte Richard Gates, qui rapporta l'histoire au *Times*. Convaincu que le bord de la pelle était trop épais, Stanley Gault rédigea rapidement une note à ses ingénieurs pour que le produit soit redessiné. « Dès qu'il s'agit de qualité, je suis sans pitié », affirme Stanley Gault. Ce que confirme son directeur technique : « Ça le met dans tous ses états²⁷. »

Rubbermaid progressa spectaculairement sous la tyrannie de ce singulier leader, mais son déclin fut tout aussi spectaculaire lorsqu'il partit. Sous sa domination, l'entreprise battait le marché de 3,6 contre 1. Après lui, elle perdit 59 % de sa valeur par rapport au marché avant d'être rachetée par Newell (voir la [Figure 6.2](#)).

Un des exemples les plus fascinants de syndrome disciplinaire est le cas de Chrysler sous la direction de Lee Iacocca, que *Business Week* décrit en ces termes : « L'Homme. Le Dictateur. Lee²⁸. » Lee Iacocca fut nommé à la présidence de Chrysler en 1979 ; il imposa sa personnalité dominatrice pour

refaçonner l'entreprise. « J'ai su tout de suite que l'entreprise, en pleine anarchie, avait besoin (et vite) d'une bonne dose d'ordre et de discipline²⁹ », écrit-il. La première année, il remania la structure d'encadrement de fond en comble, institua des contrôles financiers stricts, améliora les mesures de contrôle qualité, rationalisa le calendrier de production et ordonna des licenciements en masse pour préserver la trésorerie³⁰. « Je me sentais comme un chirurgien de l'armée... Nous devons entreprendre des opérations d'urgence et sauver ce que nous pouvions³¹. » Dans ses négociations avec les syndicats, il affirme : « Si vous ne m'aidez pas à m'en sortir, je vous le ferai payer. Je déclarerai l'entreprise en faillite et vous perdrez tous votre boulot³². » Les résultats furent spectaculaires et Chrysler devint l'une des entreprises les plus acclamées de l'histoire.

Figure 6.2 Rubbermaid Corporation, cas classique de transition interrompue



Pourtant, vers le milieu de sa présidence, Lee Iacocca sembla perdre de vue son objectif et l'entreprise amorça un nouveau déclin. Le *Wall Street Journal* remarqua : « Monsieur Iacocca a dirigé la rénovation de la statue de la Liberté, il s'est joint à une commission du Congrès sur la réduction du budget et il a écrit un second livre. Il a commencé à tenir une chronique dans un journal, il s'est acheté une villa en Italie où il met en bouteille son vin et son huile d'olive... Les critiques affirment que tout cela le distrait, et qu'il ne faut pas chercher plus loin les raisons des problèmes que Chrysler connaît en ce moment... Distract ou pas, être un héros populaire est de toute évidence une activité exigeante³³. »

Pire que sa carrière de héros national, son manque de discipline à cantonner Chrysler aux domaines où elle pouvait être la meilleure le conduisit à une frénésie désordonnée de diversifications. Il fut aveuglé en 1985 par l'attrait de l'industrie aéronautique. Alors que la plupart des PDG se seraient contentés d'un seul jet Gulfstream, il décida d'acheter toute l'entreprise³⁴ ! Il s'embarqua à la même époque dans une coûteuse jointventure avec le constructeur automobile italien Maserati, qui échoua. « Iacocca a un faible pour les Italiens », dit un ancien cadre Chrysler. « Iacocca, qui possède un modeste domaine en Toscane, fut séduit par une alliance italienne au point, selon les spécialistes, d'ignorer les réalités commerciales », commente alors *Business Week*³⁵. Certains estiment ce raté à 200 millions de dollars, ce qui, selon *Forbes*, représente « une somme colossale pour un petit roadster hors de prix. Après tout, il n'aurait jamais été produit qu'à quelques milliers d'exemplaires³⁶. »

Lee Iacocca produisit des résultats remarquables au cours de la première moitié de sa présidence, prenant une entreprise au bord de la faillite pour l'amener à valoir près de trois fois le marché. Pendant la seconde moitié, l'entreprise chuta à 31 % sous la valeur du marché, frôlant une nouvelle faillite³⁷. « Comme beaucoup de patients cardiaques, nous avons survécu à la chirurgie plusieurs années avant de revenir à notre mode de vie malsain », écrit un dirigeant de Chrysler³⁸.

Tous ces cas illustrent un schéma que nous avons retrouvé dans chacune des entreprises de comparaison non continue : une progression spectaculaire

sous un régime tyrannique, suivie d'un déclin tout aussi spectaculaire lorsque le dirigeant porté à la discipline s'éloigne sans laisser une culture durable de la discipline, ou lorsqu'il devient lui-même indiscipliné et sort des trois cercles. Oui, la discipline est essentielle pour obtenir des résultats exceptionnels, mais une action disciplinée sans appréhension rigoureuse des trois cercles ne peut produire de résultats exceptionnels dans la durée.

Une adhésion absolue au concept du Hérisson

Pendant près de quarante ans, Pitney Bowes a vécu dans le chaud cocon protecteur du monopole : ses liens étroits avec le service postal américain et ses brevets de machines à affranchir lui assuraient une couverture totale du marché du courrier affranchi³⁹. Vers la fin des années 1950, près de la moitié du courrier du territoire passait par une machine Pitney Bowes⁴⁰. Avec une marge brute dépassant les 80 %, aucune concurrence, un marché gigantesque et un secteur dénué de récession, Pitney Bowes devait moins à des résultats exceptionnels qu'à une situation de monopole exceptionnel.

Puis, comme cela se produit souvent lorsque le cocon se déchire, Pitney Bowes entama une longue chute. Ce fut d'abord un décret qui lui ordonna de communiquer ses brevets à ses concurrents sans contrepartie financière⁴¹. En l'espace de six ans, seize concurrents s'étaient déclarés⁴². Dans une frénésie de diversifications du type « tous aux abris », elle dépensa sa trésorerie en acquisitions et joint-ventures vouées à l'échec, comme cette tentative de pénétration du secteur de la vente d'ordinateurs au détail (qui coûta 70 millions de dollars, soit 54 % de ses capitaux propres). En 1973, l'entreprise perdit de l'argent pour la première fois de son histoire. Se dessinait alors un nouveau cas typique de descente aux enfers d'une entreprise qui doit soudain se frotter à la rudesse de la libre concurrence.

Heureusement, un dirigeant de niveau 5 nommé Fred Allen prit les choses en main et posa des questions pénibles qui menèrent à une compréhension approfondie du rôle de Pitney. Au lieu de se voir comme un fabricant de machine à affranchir, l'entreprise réalisa qu'elle pourrait exceller dans le back-office au sein d'un concept élargi à « la messagerie ». De même, les appareils de bureautique tels que les fax haut de gamme et les photocopieurs spécialisés allaient jouer un rôle majeur dans son moteur économique (la rentabilité par client), en tissant un vaste réseau de vente et de services.

Allen et son successeur George Harvey mirent en place un modèle de diversification disciplinée. L'entreprise, par exemple, finit par atteindre 45 % du marché des fax haut de gamme destinés aux grandes entreprises, véritable poule aux oeufs d'or⁴³. George Harvey engagea un processus systématique d'investissements dans les nouvelles technologies (comme le système Paragon, qui cachète et envoie le courrier) et, vers la fin des années 1980, plus de la moitié des revenus de Pitney était générée par des produits lancés au cours des trois années précédentes⁴⁴. Plus tard, Pitney Bowes fut une des premières à relier les entreprises à Internet, autre opportunité de diversification. L'important est qu'aucune étape de la diversification ou de l'innovation n'est jamais sortie des trois cercles.

Après être tombée à 77 % sous le marché à sa période la plus noire (le décret sur la communication de ses brevets en 1973), Pitney Bowes a inversé sa course pour valoir onze fois le marché au début de 1999. De 1973 à 2 000, elle a dépassé Coca-Cola, 3M, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Walt Disney, et même General Electric. Avez-vous en tête le nom d'une entreprise qui, émergeant du confort protecteur d'un monopole, a su se hisser à ce niveau de performances ? Ni AT&T, ni Xerox, ni IBM n'en ont été capables.

Pitney Bowes est l'illustration de ce qui se produit lorsqu'une entreprise n'a pas la discipline de demeurer à l'intérieur des trois cercles et, inversement, de ce qui se produit lorsqu'elle retrouve cette discipline.

Les entreprises de l'excellence ont suivi un mot d'ordre simple pour parvenir au meilleur niveau : « *Tu ne feras pas ce qui ne cadre pas avec ton concept du Hérisson. Tu ne te lanceras pas dans un secteur qui ne répond pas aux critères. Tu ne feras aucune acquisition qui n'entre pas dans le concept. Tu ne feras aucune joint-venture qui n'y entre pas non plus. Si cela ne cadre pas, ne le fais pas. Un point c'est tout.* »

Nous nous sommes rendus compte que l'incapacité à rester à l'intérieur des trois cercles est le facteur clé de la mort de près de toutes les entreprises de comparaison. Dans chacun des cas, soit (1) elles n'avaient pas la discipline permettant de distinguer leurs trois cercles, soit (2) elles manquaient de la discipline permettant d'y rester.

R. J. Reynolds est un cas classique. Jusqu'aux années 1960, R. J. Reynolds vivait sur un concept simple : être le meilleur cigarettier des États-Unis, une position qu'elle tenait depuis 25 ans⁴⁵. Puis, en 1964, le ministère de la Santé édita un rapport reliant le tabac au cancer et R. J. Reynolds commença à se diversifier, au cas où. Bien sûr, les autres fabricants suivirent le même mouvement, y compris Philip Morris. Mais la façon dont R. J. Reynolds sortit de ses trois cercles défia toute logique.

Elle dépensa près du tiers de son capital pour acheter en 1970 une compagnie de transport maritime et une compagnie pétrolière (Sea-Land et Arminoil), avec l'idée de transporter son propre pétrole⁴⁶. Bon, l'idée n'est pas si mauvaise. Mais qu'a-t-elle à voir avec le concept du Hérisson de R. J. Reynolds ? Cette acquisition totalement hors cadre de la discipline eut lieu parce que le fondateur de Sea-Land était un ami intime du PDG de R. J. Reynolds⁴⁷.

L'injection de plus de deux milliards de dollars dans Sea-Land amena l'investissement total pratiquement au niveau du montant des fonds propres⁴⁸. Finalement, après plusieurs années passées à alimenter le puits sans fond du transport maritime avec l'argent du tabac, RJR reconnut son erreur et vendit Sea-Land⁴⁹. Réflexion de l'un des petits-fils de Reynolds : « Enfin, ces types sont les meilleurs dans la fabrication et la vente de tabac, mais que connaissent-ils des bateaux et du pétrole ? Je me fiche qu'ils fassent faillite, mais on dirait des gamins de la campagne aux poches débordant de billets⁵⁰. »

Soyons justes, Philip Morris n'a pas non plus fait des étincelles en se diversifiant, si l'on en juge par l'échec du rachat de 7UP. Néanmoins, et c'est là sa principale différence avec R. J. Reynolds, elle a fait preuve d'une plus grande discipline en réagissant au rapport du ministère en 1964. Au lieu d'abandonner son concept du Hérisson, Philip Morris l'a redéfini pour

décider de créer des marques mondiales de produits « pas si bons que ça pour la santé » comme le tabac, la bière, les boissons sucrées, le café, le chocolat, les spécialités fromagères, etc. Et sa capacité à demeurer à l'intérieur des trois cercles est une des raisons majeures de la divergence des deux entreprises à partir de 1964, alors qu'elles ont toutes deux connu les mêmes opportunités et les mêmes menaces. De 1964 à 1989 (date à laquelle R. J. Reynolds disparut des marchés boursiers), un dollar investi chez Philip Morris valait quatre fois plus que s'il avait été investi chez RJR.

Si peu d'entreprises ont la discipline de trouver leur concept du Hérisson, elles sont encore moins nombreuses à persister en accord avec ses principes, ne comprenant pas ce paradoxe simple : plus une firme aura la discipline de rester dans le cadre de ses trois cercles, plus elle aura d'occasions de se développer. En effet, *une grande entreprise mourra beaucoup plus probablement d'une indigestion d'opportunités qu'elle ne mourra de faim pour en avoir manqué*. La difficulté ne sera pas de créer les occasions, mais de savoir choisir parmi elles.

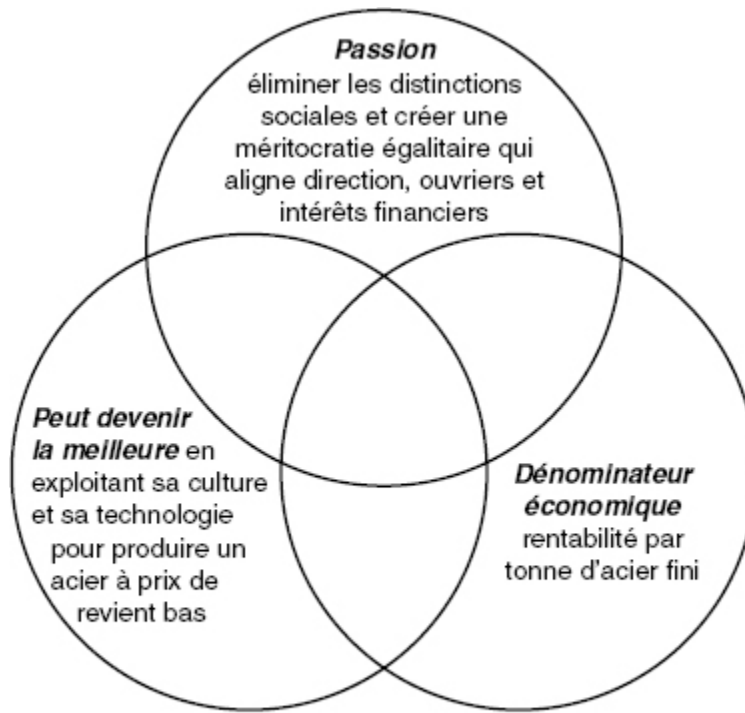
Dire « non merci » aux belles occasions requiert de la discipline. Qu'elles soient des « aubaines à ne pas rater » ne signifie plus rien dès lors qu'elles n'entrent pas dans les trois cercles.

Cette notion de fidélité absolue au concept du Hérisson ne concerne pas seulement l'aspect stratégique du fonctionnement de l'entreprise. Elle s'applique à tous les niveaux de sa gestion. Nucor a forgé sa réussite autour du concept de l'exploitation de ses ressources pour produire de l'acier. On retrouvait, au centre de ce concept, l'idée d'aligner la participation des ouvriers avec celle de la direction et des actionnaires selon un barème égalitaire basé sur le mérite et non sur le rang. Voici ce qu'en dit Ken Iverson dans son ouvrage *Plain Talk* (1998) :

L'inégalité est toujours rampante dans la plupart des industries. Je parle de l'inégalité hiérarchique qui justifie et institutionnalise le

principe du « nous » par rapport au « eux »... Les dirigeants s'accordent privilège sur privilège, les exhibant au nez et à la barbe de ceux qui effectuent le véritable travail, puis ils s'étonnent que leurs employés restent indifférents aux injonctions de leur direction à réduire les coûts et relancer la rentabilité... Quand je pense aux millions de dollars dépensés par des équipes dirigeantes pour motiver des collaborateurs que cette même hiérarchie passe son temps à écraser, je ne peux que me sentir stupéfait.⁵¹

Lorsque nous avons interrogé Ken Iverson, il nous a appris que la quasi-totalité des succès de Nucor passait par sa capacité à traduire son concept simple en une action disciplinée et cohérente avec ce concept. Elle entra dans la liste *Fortune 500* (sa valeur passa à 3,5 milliards de dollars) avec seulement quatre niveaux d'encadrement et une équipe de direction installée dans un siège social comptant moins de 25 personnes (cadres, comptables, secrétaires, tout le tremblement) entassées dans un bureau de location de la taille d'un cabinet de dentiste⁵². Des meubles bon marché en contreplaqué décoraient l'entrée, elle-même à peine plus grande qu'un placard. Les visiteurs de marque, au lieu d'aller dîner dans un restaurant chic, se voyaient emmenés chez Phil's Diner, une sandwicherie du centre commercial d'en face⁵³.



LES TROIS CERCLES DE NUCOR
1970–1995

L'encadrement ne recevait pas un intéressement supérieur à celui des ouvriers d'usine. En fait, il avait moins d'avantages sociaux. Par exemple, tous les salariés (cadres exceptés) recevaient 2 000 dollars par an et par enfant jusqu'à la quatrième année de ses études supérieures⁵⁴. Un jour, un homme aborda Marvin Pohlman en lui demandant : « J'ai neuf gosses. Est-ce que ça veut dire que vous allez payer quatre années d'études (fac, école de commerce, etc.) à chacun de mes gosses ? » Pohlman lui confirma que oui, c'était bien ce qui allait se passer : « Le type s'assit et se mit à pleurer. Je n'ai jamais pu l'oublier. Cet instant incarnait exactement tout ce que nous nous efforçons de faire⁵⁵. »

Lorsque Nucor connaissait une année particulièrement rentable, c'est toute l'entreprise qui en profitait. Les ouvriers devinrent si bien payés qu'une femme dit un jour à son mari : « Si tu te fais licencier, je divorce⁵⁶. » Mais quand Nucor connaissait une période de vaches maigres, c'est toute la pyramide qui souffrait, le sommet surtout. Pendant la

récession de 1982, par exemple, la rémunération des ouvriers baissa de 25 %, celle des cadres de 60 % et celle du PDG de 75 %⁵⁷.

Nucor prit des mesures extraordinaires pour tenir en échec la distinction sociale en vigueur dans les grandes entreprises. Le nom des 7 000 employés apparaissait dans le rapport annuel, pas seulement celui des cadres et de la direction⁵⁸. Tout le monde, vigiles et visiteurs exceptés, portait un casque de la même couleur. La couleur d'un casque peut paraître un détail trivial, mais la décision fit sensation. Certains contremaîtres se plaignirent parce que leur casque d'une certaine couleur prouvait qu'ils se positionnaient plus haut dans la hiérarchie, symbole important qu'ils pouvaient afficher sur la plage arrière de leur véhicule. Nucor réagit en organisant une série de forums pour bien expliquer que chez Nucor, statut et autorité venaient des capacités d'encadrement et pas du poste. Quant aux mécontents (ceux qui avaient foncièrement besoin de cette distinction), il était clair que Nucor n'était pas l'employeur qu'il leur fallait⁵⁹...

Face à l'apparence quelque peu dépouillée du siège social de Nucor, Bethlehem Steel construisit pour ses cadres dirigeants un immeuble de 21 étages. Pour faire plus cher, l'immeuble ressemblait plus à une croix qu'à un rectangle... ce qui permettait de contenter la multitude de directeurs qui voulaient un bureau d'angle. Ainsi que l'explique un dirigeant de Bethlehem : « Les directeurs [devant bénéficier] de deux orientations, l'immeuble fut dessiné en conséquence⁶⁰. » Dans son ouvrage *Crisis in Bethlehem*, John Strohmeier décrit en détail une culture aux antipodes de celles de Nucor. Il évoque une flotte d'avions utilisés entre autres pour prendre les rejetons des dirigeants à l'université et les emmener en weekend, un terrain de golf de classe internationale réservé à la direction et un country club rénové avec les fonds de l'entreprise ; il raconte comment le niveau hiérarchique y déterminait l'accès aux douches⁶¹...

Nous en avons conclu que les dirigeants de Bethlehem voyaient leur activité comme la perpétuation d'un système de classes les élevant au statut d'élite. L'entreprise ne déclina pas, dans les années 1970 et 1980, en raison des importations et de la technologie ; elle déclina d'abord et surtout parce que chacun s'y attachait à négocier les nuances d'une hiérarchie sociale

complexe au lieu de concentrer tous ses efforts sur la clientèle, la concurrence ou les changements du monde extérieur.

De 1966 (début de sa reconstruction) à 1999, Nucor connut 34 années consécutives de résultats positifs, alors qu'au cours de ces mêmes années, Bethlehem perdait douze fois de l'argent et que ses bénéfices cumulés n'arrivaient pas à zéro. À la fin des années 1980, Nucor battait Bethlehem chaque année en terme de bénéfices et, à la fin du siècle, Nucor (qui, dix ans plus tôt, ne faisait que le tiers de la taille de Bethlehem) la surpassait en termes de revenus⁶². Plus stupéfiant encore, sa rentabilité moyenne par employé sur cinq ans était près de dix fois supérieure à celle de Bethlehem⁶³. Enfin, pour l'investisseur, un dollar placé chez Nucor rapportait plus de 200 fois un dollar investi chez Bethlehem Steel.

Pour être juste, il faut préciser que Bethlehem devait affronter un problème que ne connaissait pas Nucor : des salariés revendicatifs et des syndicats très enracinés. Nucor n'avait pas de syndicat et entretenait des relations remarquablement bonnes avec ses ouvriers. Et quand des responsables syndicaux pointaient leur nez dans les usines, les ouvriers ressentaient une telle loyauté envers l'entreprise que c'était l'encadrement qui devait protéger les syndicalistes des ouvriers, qui leur lançaient du sable en hurlant⁶⁴.

Mais la question des syndicats soulève une question cruciale : *pourquoi* Nucor avait-elle de si bonnes relations avec ses ouvriers ? Parce que Ken Iverson et son équipe avaient un concept simple et limpide qui consistait à aligner l'intéressement des ouvriers sur celui des cadres et (plus important) qu'ils avaient la volonté d'aller très loin pour que toute l'entreprise vive en cohérence avec ce concept. Appelez cela fanatisme si cela vous chante, mais obtenir des résultats aussi exceptionnels requiert un attachement quasi fanatique à la notion de cohérence dans le cadre du concept du Hérisson.

Commencer une liste des choses à ne plus faire

Tenez-vous une liste de ce que vous devez faire ?

Et tenez-vous une liste de ce que vous devez cesser de faire ?

La plupart d'entre nous mènent une vie active mais désordonnée. Notre liste de choses à faire ne cesse de s'allonger et nous cherchons toujours à faire plus. Ce qui fonctionne rarement. Les hommes qui ont créé des entreprises exceptionnelles ont aussi bien utilisé des listes de choses à faire que des listes de choses à ne plus faire. Ils montrèrent une discipline remarquable à supprimer toutes sortes de bric-à-brac inutile.

Lorsque Darwin Smith devint PDG de Kimberly-Clark, il fit une grande consommation de listes de choses à ne plus faire. Il se rendit compte que jouer le jeu annuel des prévisions à Wall Street monopolisait les gens sur le court terme, il arrêta donc. « Je ne vois dans les bilans aucun avantage flagrant pour nos actionnaires en termes de projection, affirme Smith. Nous ne le ferons pas⁶⁵. » Estimant que la progression par « capillarité » était un signe de conscience de classe et de classification bureaucratique, il supprima tout simplement les titres. Personne n'avait plus de titre dans l'entreprise, à moins d'occuper un poste pour lequel le monde extérieur en réclamait un. Envisageant l'augmentation des couches sociales comme découlant de l'édification d'un empire, il supprima une énorme quantité de niveaux intermédiaires grâce à un mécanisme d'une élégante simplicité : celui qui ne pouvait justifier un besoin d'un minimum de quinze personnes pour faire face à ses responsabilités se retrouvait avec... zéro personne lui rendant des comptes⁶⁶ (n'oublions pas que ceci se passait dans les années 1970, bien avant que cela ne devienne la mode). Enfin, pour bien faire admettre que Kimberly-Clark devait se concevoir comme une entreprise grand public et non une industrie papetière, il la fit sortir de toutes les associations commerciales du secteur papetier⁶⁷.

Ce sont les entreprises excellentes qui ont institutionnalisé la discipline des « choses à ne plus faire » grâce à un mécanisme de budget unique.

Arrêtons-nous un instant pour réfléchir : Quelle est la vocation des prévisions budgétaires ? Pour la plupart, elles servent à allouer une certaine somme à chaque activité, ou à gérer les coûts, ou les deux à la fois. Dans une perspective d'excellence, ces réponses sont fausses.

Lors d'une métamorphose vers l'excellence, les prévisions budgétaires permettent de déterminer quel domaine sera financé et lequel ne le sera pas du tout. Autrement dit, il ne s'agit pas de calculer combien distribuer, mais de définir les secteurs qui, cadrant le mieux avec le concept du Hérisson, seront entièrement soutenus et ceux qui seront entièrement supprimés.

Kimberly-Clark ne se contenta pas de redistribuer ses ressources entre le secteur de la papeterie et le secteur grand public. Elle éradiqua totalement la papeterie, vendant les usines et investissant les fonds dans le secteur grand public émergent.

J'ai eu une intéressante discussion avec certains cadres d'une entreprise de l'industrie papetière. Il s'agit d'une entreprise performante, mais pas exceptionnelle, qui entrait en compétition directe avec Kimberly-Clark avant que celle-ci ne se tourne vers le grand public. Dévoré par la curiosité, je leur demandai ce qu'ils pensaient de Kimberly-Clark. « Ce qu'ils ont fait n'est pas correct », ont-ils répondu.

« Pas correct ? »

« Oh, bien sûr, ils ont bien mieux réussi. Mais, vous savez, nous aussi nous aurions pu en faire autant si nous avions vendu notre secteur papier pour nous consacrer au secteur grand public. Mais nous avons trop investi pour pouvoir nous y résoudre. »

Avec le recul, on se rend compte quel courage il fallut aux entreprises excellentes pour concentrer leurs ressources sur un secteur ou une poignée de secteurs. Une fois qu'elles ont déterminé leur concept du Hérisson, elles ont rarement perdu leur pari. Souvenez-vous de l'engagement de Kroger à

transformer son réseau entier pour créer des hypermarchés multiservices alors qu'A&P s'accrochait à la sécurité de ses vieux magasins. Souvenez-vous de l'engagement d'Abbott à employer ses ressources dans le diagnostic et les produits nutritionnels hospitaliers, alors qu'Upjohn se cramponnait à son activité purement pharmaceutique (où elle ne put jamais être la meilleure). Souvenez-vous de la manière dont Walgreens a quitté le secteur de la restauration pour se concentrer sur une seule idée : les meilleurs drugstores de proximité. Souvenez-vous de Gillette et de son Sensor, de Nucor et de ses mini-usines, de Kimberly-Clark qui vendit ses usines pour financer son entrée dans le secteur grand public. Toutes ont eu le courage de faire des investissements considérables une fois qu'elles ont compris quel était leur concept du Hérisson.

La stratégie d'investissements la plus efficace se résume à un portefeuille remarquablement peu diversifié lorsque l'on a raison. Aussi bizarre que cela puisse paraître, c'est essentiellement cette approche que les entreprises excellentes ont adoptée. « Avoir raison » signifie atteindre son concept du Hérisson ; « remarquablement peu diversifié » signifie investir pleinement dans les quelques domaines qui cadrent avec les trois cercles, et se débarrasser des autres.

Bien sûr, tout est dans ces quelques mots : « lorsque l'on a raison ». *Mais comment savoir que l'on a raison ?* Nous nous sommes rendus compte que ce n'est pas si difficile si toutes les pièces du puzzle sont en place. Si vous avez un PDG de niveau 5 qui recrute le bon équipage dans le bus, si vous affrontez la réalité, si vous créez une atmosphère où la vérité est entendue, si vous avez un Conseil et que vous travaillez dans les limites des trois cercles, si vous conformez toutes vos décisions à un concept du Hérisson simple et limpide, si vous agissez en connaissance de cause et non par bravade... Si vous réunissez toutes ces conditions, vous prendrez probablement les bonnes décisions aux moments importants. La vraie question est, une fois que l'on sait ce qui est bien, d'avoir la discipline de le faire et (aussi important) de cesser de faire ce qui ne convient pas.

Résumé du chapitre Une culture de la discipline

Points clés

- Maintenir des résultats excellents dépend de la présence d'un environnement où des gens autodisciplinés entreprennent des actions disciplinées en totale adhésion avec les trois cercles.
- Les cultures bureaucratiques compensent l'incompétence et le manque de discipline résultant du recrutement d'un mauvais équipage à bord du bus. L'apport d'un personnel adéquat en remplacement du mauvais rend inutile une bureaucratie étouffante.
- Toute culture de la discipline implique une certaine dualité : elle nécessite l'adhésion à un système cohérent tout en accordant liberté de manoeuvre et prise de responsabilités dans les limites de ce système.
- Une culture de la discipline ne se limite pas aux actions. Il s'agit avant tout de recruter des *personnes* disciplinées qui s'engageront dans une *réflexion* disciplinée puis entreprendront une *action* disciplinée.
- Les entreprises excellentes apparaissent ennuyeuses et prosaïques vues de l'extérieur ; néanmoins, un examen plus approfondi révèle un zèle extrême et une intensité sidérante (le personnel « allège son fromage blanc »).
- Ne pas confondre culture de la discipline et tyrannie disciplinaire : il s'agit de deux conceptions totalement différentes, dont l'une est particulièrement fonctionnelle et l'autre particulièrement destructrice. Les PDG qui imposent la discipline par la force de leur personnalité échouent généralement à produire des résultats durables.
- La forme de discipline la plus importante à cet égard est l'adhésion absolue au concept du Hérisson, et la détermination à passer outre toute opportunité qui n'entre pas dans le cadre des trois cercles.

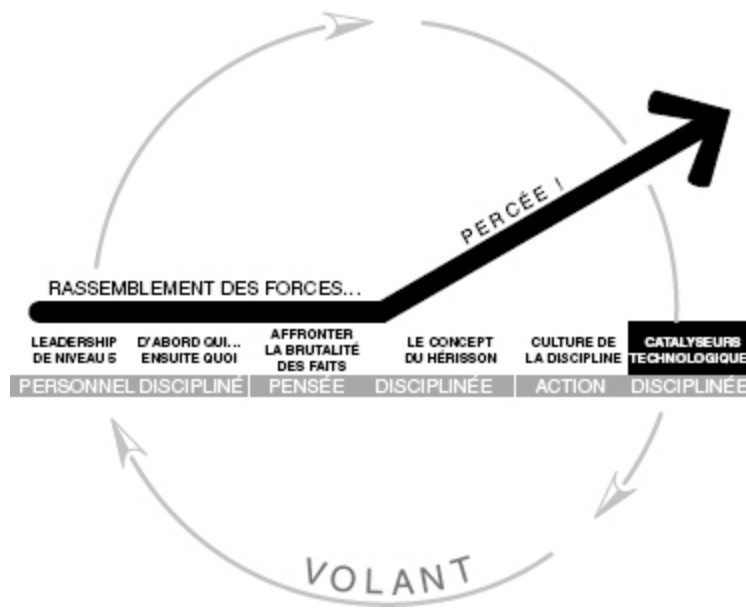
Des découvertes inattendues

- Plus une organisation aura la discipline quasi religieuse de rester à l'intérieur de ses trois cercles, plus ses occasions de croître se multiplieront.
- Les « occasions en or » n'ont pas lieu d'être si elles n'entrent pas dans le cadre des trois cercles. Une entreprise excellente verra affluer les occasions exceptionnelles.
- L'objectif du budget n'est pas, dans une entreprise excellente, de décider comment partager l'argent disponible entre les activités, mais de décider quelles sont les activités qui correspondent le mieux au concept du Hérisson (et seront financées entièrement) et lesquelles ne correspondent pas (et ne recevront aucun subside).

- Les listes de choses à ne pas faire sont plus importantes que les listes de choses à faire.

Chapitre 7

Des catalyseurs technologiques



La plupart des hommes préféreraient mourir plutôt que penser.
Beaucoup le font.

BERTRAND RUSSEL¹

Le 28 juillet 1999, l'une des premières pharmacies sur Internet (drugstore.com) ouvrit son capital. Dans les secondes succédant à la cloche d'ouverture, l'action avait été multipliée par trois pour atteindre 65 dollars. Quatre semaines plus tard, elle s'élevait à 69 dollars, ce qui fixait la valeur de la firme à plus de 3,5 milliards de dollars. Pas mal, pour une entreprise

dont l'existence remontait à moins de neuf mois, qui possédait moins de 500 employés, n'offrait aucun espoir de dividendes avant des années (sinon des dizaines d'années) et envisageait délibérément de perdre des millions de dollars avant d'en gagner un seul².

Quel raisonnement a-t-il pu être utilisé pour justifier ces chiffres extravagants ? « La nouvelle technologie va tout changer », voilà la nouvelle logique. « Internet est en train de révolutionner tout le monde du commerce », clamaient les gourous. « C'est le grand défi Internet : soyez-y le premier, le plus rapide, prenez des parts de marché quel qu'en soit le prix : vous gagnerez », hurlaient les hommes d'affaires.

Nous sommes alors entrés dans un moment remarquable de l'histoire, où toute notion d'entreprise excellente semblait obsolète. Le mot d'ordre du jour ? « Rendez-les tous marteaux ! » Il suffisait de dire que l'on faisait quelque chose (n'importe quoi) ayant vaguement trait à Internet, et hop ! on refilait des actions à tout va, même sans avoir fait ses preuves (sans même une véritable entreprise). Pourquoi se fatiguer à franchir toutes les étapes, du rassemblement à la percée, à créer un modèle qui fonctionne vraiment, alors qu'il suffisait de crier « nouvelle technologie ! » ou « nouveau *business model* ! » pour convaincre les gens de vous donner des centaines de millions de dollars ?

Certains créateurs d'entreprise ne s'embêtaient même pas à évoquer l'idée de monter une véritable entreprise, alors ne parlons pas d'excellence ! L'un d'eux a même déposé une demande d'introduction en Bourse, en mars 2 000, pour une entreprise qui consistait en un site Web et un plan de développement, rien d'autre. Il admit auprès de l'*Industry Standard* qu'il pouvait sembler étrange d'introduire une société en Bourse avant même qu'elle n'existe ; cela ne l'a pas empêché d'essayer de convaincre les investisseurs d'acheter plus d'un million d'actions entre sept et neuf dollars, alors qu'il ne possédait ni recettes, ni personnel, ni client, ni entreprise³ ! « Qui, avec la nouvelle technologie Internet, a aujourd'hui besoin de ces reliques archaïques de l'ancienne économie ? », pensait-on.

Drugstore.com défiait Walgreens à l'apogée de cette période de frénésie. L'action Walgreens commença par souffrir de l'invasion des dot-coms,

perdant plus de 40 % de sa valeur dans le mois suivant l'offre publique de drugstore.com. On pouvait lire dans *Forbes* en octobre 2000 : « Les investisseurs semblent penser que la course du Web sera gagnée par ceux qui occuperont le terrain, comme drugstore.com qui s'échange à 398 fois son chiffre d'affaires, alors que Walgreens s'échange à 1,4 fois⁴. » Les analystes dévalorisèrent l'action Walgreens et firent pression sur l'entreprise pour qu'elle réagisse à la menace Internet au moment où elle perdait près de 15 milliards en valeurs⁵.

Quelle fut la réponse de Walgreens, au coeur de la tourmente ?

Dan Jorndt répliqua à *Forbes* en décrivant son approche prudente et méthodique d'Internet : « Chez nous, on rampe, puis on marche, enfin on court. » Au lieu de réagir par la panique, son équipe dirigeante fit quelque chose de plutôt inhabituel pour l'époque : elle décida de faire une pause pour réfléchir. Elle décida d'utiliser son cerveau. Elle décida de penser !

Lentement d'abord (« on rampe »), Walgreens fit un essai de site Web, tout en s'engageant dans un intense débat interne sur ses implications dans le contexte de son concept du Hérisson. « Comment Internet va-t-il se greffer à notre concept de proximité ? Comment le lier à notre dénominateur économique de rentabilité par passage client ? Comment utiliser le Web pour améliorer ce que nous faisons déjà mieux que tous les autres et qui nous passionne ? » De plus, ses dirigeants adoptèrent le paradoxe de Stockdale : « Nous sommes absolument certains de finir par dominer Internet en tant qu'entreprise excellente. Pourtant, nous devons affronter la réalité actuelle du marché Internet. » L'un d'eux nous a conté une amusante anecdote sur cette période peu ordinaire. Un dirigeant de dot-com fit une réflexion sur Walgreens qui signifiait : « Oh, Walgreens ! Ils sont trop vieux et trop rasoirs pour le Web. Ils seront largués. » Les gens de Walgreens, quoique outrés par ce commentaire arrogant de l'élite d'Internet, n'envisagèrent jamais une réponse publique. « Faisons tranquillement notre travail, ils verront bientôt qu'ils se sont mis le doigt dans l'oeil. »

Alors, un peu plus vite (« on marche »), ils commencèrent à trouver des moyens de relier Internet à leur modèle sophistiqué stock-et-distribution

puis, enfin, à leur concept de proximité. On remplit son ordonnance en ligne, puis on file en voiture au guichet Walgreens le plus proche (quelle que soit la ville où l'on se trouve) et l'on passe en coup de vent, le temps d'attraper au vol ses médicaments. À moins que l'on ne préfère se faire livrer, au choix. Il n'y avait là aucune hystérie, aucun battage, aucune frime ; seule la recherche calme et délibérée de la compréhension, suivie de pas en avant calmes et délibérés.

Enfin (« on court ! »), Walgreens paria gros en lançant un site Internet aussi sophistiqué et bien conçu que la majorité des dot-coms pures et dures. Nous l'avons consulté juste avant d'écrire ce chapitre, en octobre 2000. Nous l'avons trouvé aussi facile à utiliser et aussi fiable que celui d'Amazon.com (championne de l'e-commerce à l'époque). Un an exactement après l'article de *Forbes*, Walgreens avait compris comment exploiter Internet pour être encore plus inattaquable. L'entreprise annonça, sur son site Web, un accroissement significatif de ses offres d'emploi afin de répondre à sa croissance durable. Et son action avait pratiquement doublé en un an.

Alors, qu'est devenue drugstore.com ? Persistant à accumuler des pertes massives, elle annonça sa cessation de paiement. À son apogée, un peu plus d'un an auparavant, l'action s'échangeait 36 fois plus haut qu'au moment de la rédaction de ces lignes, où elle a perdu pratiquement toute sa valeur initiale⁶. Alors que Walgreens avait commencé par ramper pour ensuite courir, drugstore.com était passée de la course à la reptation.

Peut-être établira-t-elle un modèle qui marche, peut-être deviendra-t-elle une entreprise excellente. Mais ce ne sera pas grâce à une technologie poudre aux yeux, un battage médiatique et un marché boursier irrationnel. Elle n'y parviendra qu'en apprenant à appliquer la technologie à un concept cohérent qui reflète sa connaissance des trois cercles.

Technologie et concept du Hérisson

On pourrait penser que la frénésie Internet n'était qu'une bulle spéculative qui a éclaté, qu'il était évident que la situation ne pouvait pas durer. Alors, qu'est-ce que ceci nous apprend sur l'évolution de la performance à l'excellence ?

Soyons clairs : ce chapitre n'a pas pour objet les spécificités de la bulle Internet en elle-même. Les bulles vont et viennent : le phénomène s'est produit avec le chemin de fer, l'électricité, la radio, l'ordinateur. C'est aujourd'hui le tour d'Internet, et cela recommencera avec les prochains progrès technologiques.

Cependant, les entreprises excellentes ont toujours su s'adapter et durer. En effet, la plupart des entreprises vraiment exceptionnelles de ces cent dernières années (de Wal-Mart à Walgreens, de Procter & Gamble à Kimberly-Clark, de Merck à Abbott) ont su se développer à travers de multiples générations de changements technologiques, que ce soit l'électricité, la télévision ou Internet. Elles se sont adaptées et en sont ressorties grandies. Les meilleures feront de même aujourd'hui.

Le changement induit par la technologie n'a rien de nouveau. La vraie question n'est pas de savoir quel est le rôle de la technologie, mais de savoir en quoi la réflexion des entreprises excellentes sur le sujet est différente.

Nous aurions pu prédire que Walgreens saurait résoudre le problème Internet. Elle possède un passé d'entreprise capable d'effectuer des investissements considérables avant les autres. C'est elle qui, au début des années 1980, a mis en place le premier grand système en réseau, qui fut baptisé Intercom. L'idée était simple : chaque point de vente Walgreens devenait la pharmacie locale de sa clientèle, puisque chaque magasin

envoyait les données de sa clientèle à un serveur central et pouvait les consulter à tout moment. Un client vivant en Floride, mais de passage à Phoenix, avait-il besoin de renouveler son ordonnance ? Pas de problème : le magasin de Phoenix étant relié au serveur, il pouvait le servir aussi facilement que sa pharmacie de Floride.

Cela semble courant aujourd'hui. Mais lorsque Walgreens décida d'investir dans Intercom à la fin des années 1970, aucune entreprise du secteur n'avait un système comparable. Plus de 400 millions de dollars y furent consacrés, dont un quart allèrent à son propre système satellite⁷. La visite du siège d'Intercom (surnommé « la station Terre Walgreens ») « ressemble à une promenade dans le centre spatial de la Nasa, avec toute une panoplie de gadgets électroniques sophistiqués », selon un journal spécialisé⁸. Son équipe technique fut formée à la maintenance de tout l'équipement, ce qui permit de ne pas se reposer sur des intervenants extérieurs⁹. Et Walgreens ne s'arrêta pas là. Elle introduisit l'utilisation de scanners, de la robotique, de la gestion informatisée des stocks, des systèmes de suivi des entrepôts. Internet n'est qu'une étape dans un schéma cohérent préexistant.

Walgreens n'a pas adopté toutes ces avancées technologiques pour le plaisir ou par peur de prendre du retard. La technologie n'a été qu'un outil accélérant la percée, et Walgreens a su la lier directement à son concept du Hérisson (des pharmacies de proximité augmentant leur rentabilité par passage client). Il est intéressant de remarquer que, bien que la technologie soit devenue de plus en plus pointue depuis la fin des années 1990, le directeur informatique de Walgreens est un pharmacien, et non un gourou de la technologie¹⁰. Walgreens est toujours demeurée parfaitement claire : la technologie sera exploitée en fonction du concept du Hérisson et non l'inverse.

Le cas Walgreens illustre un schéma général. Nous avons trouvé une certaine sophistication technologique dans tous les cas d'entreprises excellentes. Néanmoins, il ne s'agissait jamais d'utiliser la technologie pour elle-même, mais d'être les précurseurs de l'application judicieuse de

techniques choisies. Ce point est commun à toutes les entreprises excellentes, seul le domaine technique change (voir le [Tableau 7.1](#)).

Kroger, par exemple, a été l'une des premières à utiliser les lecteurs de codes-barres qui, permettant de relier les achats en rayon à la gestion des inventaires, ont contribué à vaincre A&P. Tout ceci peut paraître bien banal (la gestion des inventaires n'étant pas un sujet qui rive les lecteurs à leur bouquin), mais on peut l'envisager autrement : imaginons qu'en se rendant dans l'entrepôt on voie, en lieu et place des boîtes de conserve et cagettes de fruits, des liasses et des liasses de billets de banque... Des centaines de milliers, des millions de billets fraîchement imprimés, craquants et gaufrés, attendant là sur les palettes, empilés jusqu'au plafond. C'est comme ça qu'il faut penser l'inventaire. Chaque boîte de carottes n'est pas seulement une boîte de carottes, c'est de l'argent. De l'argent immobilisé et inutile tant que les carottes n'ont pas été vendues.

Souvenons-nous maintenant de la manière dont Kroger s'est méthodiquement débarrassée de ses vieilles épiceries pour les remplacer par de beaux hypermarchés. Il lui a fallu déboursier plus de neuf milliards en investissements (argent qu'elle aurait dû récupérer, d'une façon ou d'une autre, de son activité à faible marge). Ce qui représente, sur trente ans, une dépense en capital équivalant à plus du double de ses bénéfices annuels¹¹. Plus impressionnant encore : en dépit d'une dette de 5,5 milliards contractée pour payer un dividende de 40 dollars par action et une obligation de second ordre à 8 dollars, afin de parer aux attaques des raiders en 1988, Kroger a poursuivi sa cure intensive de rajeunissement, des années 1980 aux années 1990¹². Kroger modernisa et bouleversa tous ses sites, améliora la vie de sa clientèle, élargit la variété des produits offerts et épongea plusieurs milliards de dettes. Sa manière d'exploiter la technologie pour sortir de ses entrepôts des centaines de millions de billets craquants afin de les mieux utiliser devint l'un des éléments clés de sa capacité à réussir son tour de magie : sortir non pas un ou deux, mais trois lapins de son chapeau.

Gillette aussi fut un précurseur sur le plan technologique. Néanmoins, ses catalyseurs technologiques sont plutôt du domaine de la production.

Réfléchissons un instant à la technologie nécessaire pour fabriquer, à coût réduit, des milliards de lames de rasoir haute tolérance. Lorsque je prends mon rasoir Gillette, je m'attends à ce que sa lame soit parfaite et que mon rasage ne me coûte pas grand-chose. Pour créer le Sensor, Gillette a investi plus de 200 millions en design et développement, pour la plupart consacrés à l'innovation, et déposé 29 brevets¹³. Elle fut la première à appliquer au rasage la soudure laser à grande échelle (technologie jusque-là réservée à des produits sophistiqués et coûteux tels que les pacemakers¹⁴). Les rasoirs Gillette sont le fruit d'une technique de fabrication si exceptionnelle qu'elle est aussi protégée que la formule secrète du Coca-Cola, à grands renforts de gardes armés et de systèmes de sécurité¹⁵.

**Tableau 7.1 Les catalyseurs technologiques des entreprises
excellentes**

Entreprise	Catalyseurs liés au concept du Hérisson au cours de la période de transition
Abbott	Précurseur dans l'application de l'informatique afin d'accroître son dénominateur économique (rentabilité par employé). N'est pas leader en recherche pharmaceutique (laisse cela à Merck, Pfizer et autres dont le concept du Hérisson est différent).
Circuit City	Précurseur dans l'application de technologies pointues au service des points de vente et du suivi des inventaires, liées à son concept du Hérisson (être le « McDonald's » de la vente au détail d'électroménager haut de gamme, capable de gérer un réseau très dispersé avec une grande cohérence).
Fannie Mae	Précurseur dans l'application d'algorithmes sophistiqués et d'analyse informatique à une estimation plus fine du risque en prêt immobilier, ce qui accroît son dénominateur économique (rentabilité par niveau de risque). Le système d'analyse de risque « Smarter » permet à des groupes de population à bas revenus d'accéder à la propriété, ce qui lie la technologie au concept du Hérisson (démocratiser l'accès à la propriété).
Gillette	Précurseur dans l'application d'une technologie de fabrication de pointe pour produire avec une fantastique immuabilité des milliards de produits haute tolérance à coût réduit. Protège ses secrets de fabrication avec le même fanatisme que Coca-Cola protège sa formule.
Kimberly-Clark	Précurseur dans l'application de procédés de fabrication, dans le domaine des matières non tissées principalement, afin de poursuivre sa quête passionnée de produits supérieurs. Laboratoires de recherche sophistiqués.
Kroger	Précurseur dans l'application de l'informatique à la modernisation continue de ses hypermarchés. Fut la première à expérimenter les lecteurs de codes-barres qu'elle a intégrés dans son cycle de trésorerie afin de financer la modernisation de ses magasins.

La technologie comme accélérateur, et non déclencheur, de l'impulsion

Lorsque Jim Johnson remplace David Maxwell à la tête de Fannie Mae, il décide, en accord avec son équipe dirigeante, de faire procéder à un audit technologique par un cabinet de consultants. Le responsable de l'équipe de consultants, Bill Kelyie, utilisait une échelle de notation de 1 à 4, variant de l'âge de pierre à la pointe du progrès. Fannie Mae n'obtint qu'un 2. Kelyie eut donc la mission de faire bouger une entreprise qui, sur le plan technique (ceci se passait en 1990), traînait depuis dix ans derrière Wall Street¹⁶

Sous sa houlette, Fannie Mae passa en cinq ans de 2 à 3,8 sur 4¹⁷. Son équipe et lui concurrent plus de 300 applications informatiques, parmi lesquelles des programmes analytiques contrôlant un portefeuille d'emprunts immobiliers se chiffrant à 600 milliards de dollars, des banques de données en ligne couvrant 60 millions de propriétés et des procédures rationalisées permettant de réduire la paperasserie et le travail administratif. « Nous avons sorti la technologie du back-office pour métamorphoser chaque parcelle de notre activité », affirmait Kelyie. Nous avons conçu un système spécialisé qui réduit les coûts de l'accès à la propriété. Les emprunteurs bénéficient d'une confirmation d'accord sur leur prêt en trente minutes (contre trente jours auparavant), ce qui fait baisser les frais de plus de 1 000 dollars par dossier. » À la date d'aujourd'hui, le système a permis de faire économiser quatre milliards aux bénéficiaires des prêts¹⁸.

Il faut remarquer que, si la transition de Fannie Mae a commencé en 1981 avec l'arrivée de David Maxwell, l'exploitation des outils technologiques n'a démarré qu'au début des années 1990. Oui, la technologie s'est révélée cruciale pour l'entreprise, mais elle ne fut employée qu'après la découverte de son concept du Hérisson et sa percée. Elle fut le catalyseur de ce que les dirigeants de Fannie Mae appelèrent « le second souffle » du changement¹⁹. Un schéma identique vaut pour Kroger, Gillette, Walgreens et toutes les entreprises excellentes : la technologie nouvelle n'intervint qu'après la transition, elle n'en fut jamais le déclencheur.

Ceci nous amène au point central de ce chapitre. Utilisée judicieusement, la technologie devient un catalyseur de l'impulsion, mais elle ne la crée pas. Les entreprises excellentes n'ont jamais déclenché leur transition par la technologie, pour la simple raison que l'on ne peut faire bon usage de celle-ci tant que l'on ne cerne pas ses domaines d'application. Et quels sont-ils ? Uniquement ceux qui sont en relation directe avec les cercles du concept du Hérisson.

Exploiter la technologie dans le cadre de la métamorphose vers l'excellence revient à se poser les questions suivantes : La technique utilisée entre-t-elle dans le cadre du concept du Hérisson ? *Si oui, il faut devenir un précurseur dans son application.* Si non, il faut se demander si l'on a vraiment besoin d'elle. Si oui, on n'a besoin que du juste équilibre (inutile de se procurer le meilleur système téléphonique pour devenir une entreprise excellente). Si non, on peut conclure que cette technologie n'est pas intéressante et passer à autre chose.

Nous avons découvert qu'être pionnier dans l'application d'une technologie n'est qu'un moyen de plus utilisé par les entreprises excellentes pour demeurer rigoureusement dans le cadre du concept du Hérisson. Cette relation à la technique n'est donc en rien différente de leur relation aux autres types de décision : un personnel discipliné, qui s'engage dans une réflexion disciplinée, puis entreprend une action disciplinée. Si la technologie ne s'intègre pas parfaitement à leurs trois cercles, elles ignorent le battage et la peur pour s'occuper de leurs affaires avec une remarquable équanimité. Ce qui ne les empêche pas, une fois qu'elles ont déterminé leurs besoins technologiques, de les assouvir avec enthousiasme et créativité.

En revanche, nous n'avons rencontré parmi les entreprises de comparaison que trois cas d'inventivité technologique. Ces trois cas (Chrysler et la CAO, Harris et l'électronique appliquée à l'imprimerie,

Rubbermaid et ses procédés de fabrication) font partie des entreprises de comparaison non continue, ce qui prouve que la technologie à elle seule ne suffit pas à créer des résultats durables. Chrysler, par exemple, a su magnifiquement exploiter la conception assistée par ordinateur et autres techniques de design, mais n'a pas réussi à les relier à un concept du Hérisson cohérent. Au moment où elle sortait de ses trois cercles, vers le milieu des années 1980, en se tournant vers les avions Gulfstream et les voitures de sport Maserati, aucune avancée technologique n'aurait pu la sauver de sa spirale descendante. La technologie, si elle n'est pas épaulée par un concept clair et la volonté de rester dans ses trois cercles, ne peut pas transformer une entreprise.

Le piège de la technologie

Deux incidents frappent mon esprit alors que je rédige ce chapitre. Le premier est le choix de *Time* qui, en 1999, élisait Albert Einstein « personnalité du xx^e siècle ». Si l'on choisit cette personnalité d'après la réponse à la question « En quoi le monde serait-il aujourd'hui différent si cette personne n'avait pas existé ? », le choix d'Einstein est surprenant face à des gens comme Winston Churchill, Hitler, Staline et Gandhi, qui ont dévié la trajectoire de l'humanité vers le bien ou le mal. Les physiciens affirment que la communauté scientifique aurait fini par découvrir la relativité avec ou sans Einstein, probablement une dizaine d'années plus tard mais pas beaucoup plus²⁰. Les nazis n'eurent jamais la bombe, et les Alliés auraient gagné la Seconde Guerre mondiale sans elle, bien qu'au prix de vies supplémentaires. Pourquoi diable *Time* a-t-il choisi Einstein ?

Les éditeurs de *Time* justifient ainsi leur position : « Il est difficile de comparer l'influence d'hommes d'État et celle de scientifiques. On peut cependant remarquer que certaines époques se sont caractérisées par leur politique, d'autres par leur culture, d'autres encore par leurs avancées scientifiques... De quel xx^e siècle se souviendra-t-on ? D'un siècle démocratique, oui. D'un siècle de droits civiques, aussi. Mais on se souviendra avant tout du xx^e siècle pour ses considérables progrès dans le domaine de la science et de la technologie [qui] font parfois avancer la cause de la liberté davantage qu'un homme d'État. Et, dans un siècle mémorable surtout pour sa science et sa technologie [...] une personnalité ressort dans sa suprématie symbolique [...] : Albert Einstein²¹. »

Les éditeurs de *Time* ont donc moins choisi un homme qu'un thème représentatif du siècle dont ils ont cherché la personne la plus célèbre. Il est intéressant de remarquer que, quelques jours avant la révélation du nom d'Albert Einstein, *Time* publiait le nom de l'homme de l'année 1999. Et qui fut choisi ? La tête d'affiche de l'e-commerce, Jeff Bezos d'[Amazon.com](https://www.amazon.com) (ce qui reflète une fois encore notre obsession culturelle pour les mutations

commandées par la technologie). Mais je tiens à être clair : je n'ai pas à être d'accord ou pas d'accord avec les choix de *Time*. Je les trouve simplement très intéressants et révélateurs en ce sens qu'ils ouvrent une fenêtre sur notre mentalité moderne. Il est évident que l'une des clés de notre esprit collectif est la technologie, assortie de toutes ses conséquences.

Ce qui m'amène à ma seconde anecdote. Désirant marquer une petite pause dans l'éprouvante tâche que fut l'écriture de ce livre, je me rendis au Minnesota donner des cours au Masters Forum. On y dispense, depuis une quinzaine d'années, des stages pour cadres supérieurs et j'étais curieux de connaître les thèmes récurrents au fil des ans. « L'un de nos thèmes les plus fréquents est : la technologie, le changement et les relations existant entre les deux », m'apprirent Jim Ericson et Patty Griffin Jensen, les directeurs généraux du programme.

« Pourquoi revient-il ainsi, à votre avis ? »

« Parce que les gens sont ignorants. Et qu'ils ont toujours peur qu'une nouvelle technologie viennent les assommer par-derrière. Ils ne comprennent pas la technologie et beaucoup la craignent. Tout ce qu'ils en savent, c'est qu'elle est une force importante du changement, et qu'ils doivent en tenir compte. »

On pourrait croire, étant données notre obsession culturelle pour la technologie et les exploitations inventives qu'en font les entreprises excellentes, que le sujet aurait monopolisé une grande partie de nos entretiens avec les dirigeants de l'excellence.

Nous avons été stupéfaits de constater que 80 % des dirigeants d'entreprises excellentes n'ont même pas mentionné la technologie parmi les cinq facteurs fondamentaux de leur transition. Dans les cas où ils l'ont fait, elle ne venait qu'en quatrième position, et seules deux personnes sur 84 l'ont classée numéro 1.

Si la technologie est si vitale, pourquoi les dirigeants de l'excellence en parlent-ils si peu ? Certainement pas parce qu'ils l'ignorent : l'utilisation qu'ils en font est très largement supérieure à celle des entreprises de comparaison. De plus, plusieurs entreprises excellentes ont bénéficié d'une importante couverture médiatique assortie de récompenses pour leur usage précurseur de la technologie. Et leurs dirigeants l'évoquent assez difficilement, comme si les médias et eux ne parlaient pas des mêmes entreprises !

Nucor, par exemple, a établi sa renommée sur sa détermination innovante à exploiter des mini-acières : des dizaines d'articles et deux livres ont encensé l'audace de ses investissements et ses prouesses techniques²². Les écoles de commerce l'utilisent dans leurs études de cas comme exemple d'entreprise bouleversant l'ordre ancien par l'application novatrice de technologies nouvelles.

Mais lorsque nous avons demandé à Ken Iverson, PDG de Nucor pendant sa transition, de citer les cinq facteurs ayant déclenché le passage de la performance à l'excellence, où croyez-vous qu'il ait placé la technologie ? À la première place ? Non. La deuxième ? Non. La troisième ? Non plus. La quatrième ? Même pas. La cinquième ? Désolé, pas là non plus. Selon Ken Iverson, « les facteurs fondamentaux furent la persévérance de l'entreprise et notre capacité, favorisée par l'absence de couches hiérarchiques et de bureaucratie, à insuffler sa philosophie dans toute sa structure²³. »

Arrêtons-nous pour y réfléchir un moment. Nous sommes face à un cas parfait de bouleversement de l'ordre ancien par une technologie nouvelle, et le PDG qui en est à l'origine ne cite même pas la technologie parmi les cinq principaux facteurs de son passage de la performance à l'excellence.

Le même schéma se reproduit dans tous les entretiens Nucor. Des sept dirigeants et membres du conseil d'administration que nous avons interrogés, un seul a cité la technologie, les autres s'attachant à différentes causes. Quelques-uns ont évoqué les énormes paris techniques de Nucor au cours de leur entretien, mais ont insisté sur d'autres sujets (le recrutement de personnes dotées d'une éthique d'agriculteur, la découverte des cadres

adéquats aux postes clés, la structure simple et l'absence de bureaucratie, la culture du résultat, qui a amélioré la rentabilité par tonne d'acier fini). La technologie fait partie de l'équation, mais elle représente un facteur secondaire. Un dirigeant l'a bien exprimé : « 20 % de notre réussite tiennent à la nouvelle technologie que nous adoptons [mais] 80 % sont issus de notre culture d'entreprise²⁴. »

En effet, on aurait pu apporter une technologie rigoureusement identique au même moment à un quelconque nombre d'entreprises possédant exactement les mêmes ressources que Nucor sans que celles-ci aient pu produire ses résultats. Comme en Formule 1, le principal paramètre permettant de gagner n'est pas la voiture mais le pilote et son équipe. Non que la voiture soit indifférente, mais elle est secondaire.

La médiocrité résulte d'abord et surtout d'un échec de gestion et non d'un échec technique. Les difficultés de Bethlehem Steel ont moins de rapport avec la technologie des mini-usines qu'avec ses relations sociales conflictuelles, dont il faut rechercher l'origine dans une gestion rétrograde et inefficace. Sa chute était entamée bien avant que Nucor et autres miniusines aient récupéré de grosses parts de marché²⁵. Alors que Nucor connaissait sa percée technologique en 1986, Bethlehem avait déjà perdu plus de 80 % de sa valeur par rapport au marché (voir la [Figure 7.1](#)). Non que la technologie n'ait tenu aucun rôle dans la mort de Bethlehem, elle l'a bel et bien fait. Mais ce rôle fut le catalyseur, non le déclencheur de sa disparition. De même qu'elle accélère, mais ne cause pas le passage de la performance à l'excellence.

Figure 7.1 Le long déclin de Bethlehem Steel

Ratio du TSR par rapport au marché,
juin 1966 – décembre 2000



En effet, en examinant les entreprises de comparaison, nous n'avons trouvé aucun exemple de disparition d'entreprise due principalement à une torpille technologique. R. J. Reynolds a perdu son statut de numéro 1 mondial parce que ses dirigeants se sont dispersés dans une diversification anarchique qui a abouti à un rachat servant leurs propres intérêts privés. A&P est tombée de son podium de seconde entreprise américaine parce qu'elle n'a pas su négocier le virage du secteur de l'épicerie.

Rien, dans notre étude, ne vient étayer l'idée que le changement technologique joue le rôle principal dans le déclin d'une entreprise autrefois florissante (ou dans sa perpétuelle médiocrité). La technologie est bien entendu importante, dans la mesure où l'on ne peut espérer prospérer en restant en arrière. Mais elle n'est jamais la cause première de grandeur ou de décadence.

Les pionniers de la technologie ont rarement dominé l'histoire industrielle. VisiCalc, par exemple, fut le premier gros tableur pour PC²⁶. Où en est-il aujourd'hui ? Connaissez-vous quelqu'un qui l'utilise ? Et qu'en est-il de l'entreprise qui l'a conçu ? Disparue, elle n'existe même plus. Visi-Calcul a perdu contre Lotus 1-2-3, lui-même balayé par Excel²⁷. Lotus connut alors une chute libre, ne devant son salut qu'à son rachat par IBM²⁸. Même phénomène avec les premiers ordinateurs portables, créés par des entreprises comme Osborne, aujourd'hui disparues²⁹. On les achète aujourd'hui principalement chez Dell et Sony.

Ce schéma d'une entreprise venant de l'arrière dominer les premières se retrouve tout au long de l'histoire des changements économiques et technologiques. IBM n'était pas leader au début de l'informatique : elle se traînait si loin derrière Remington Rand (qui avait l'Univac, le premier ordinateur commercialisé à grande échelle) que l'on évoquait son premier ordinateur comme « l'Univac d'IBM³⁰ ». Ce n'est pas Boeing qui commercialisa le premier avion commercial, mais De Havilland avec le Comet (qui perdit du terrain lorsque l'un des premiers exemplaires explosa en plein vol, ce qui n'est pas exactement l'idéal pour une image de marque). Boeing, plus en retrait, investit le marché en construisant les avions les plus sûrs, conservant la tête du secteur pendant plus de trente ans³¹. Je pourrais continuer comme ça pendant des pages. Ce n'est pas General Electric mais Westinghouse qui inventa le système électrique AC (courant alternatif)³² ; ce n'est pas Palm Computing mais Apple (avec le Newton) qui inventa le premier assistant personnel électronique³³ ; ce n'est pas AOL mais CompuServe et Prodigy qui créèrent la première communauté Internet³⁴.

Nous pourrions établir une longue liste des leaders technologiques qui n'ont pas su devenir des entreprises excellentes. Elle serait fascinante mais ne pourrait que souligner une vérité première : la technologie ne peut pas transformer une entreprise performante en entreprise excellente, de même qu'elle ne peut pas empêcher un désastre.

L'histoire nous répète régulièrement cette leçon. Prenons le cas de la débâcle américaine au Vietnam. Les États-Unis possédaient le matériel le plus sophistiqué que le monde ait connu. Des chasseurs à réaction, des

hélicoptères d'assaut, des armes ultramodernes, des ordinateurs, des moyens de communication avancés, des kilomètres de détecteurs. Un surcroît de confiance dans la technologie a créé une sensation fausse d'invulnérabilité. Les Américains n'ont pas manqué de technologie, mais d'un concept guerrier simple et cohérent auquel rattacher cette technologie. Ils se sont donc dispersés dans des stratégies inefficaces qui les ont empêchés de prendre la main.

Or, les forces nord-vietnamiennes, techniquement inférieures, se sont cantonnées à un concept simple et cohérent : une guérilla d'usure visant à épuiser méthodiquement l'adhésion de l'opinion publique américaine à la guerre. Le peu d'équipement technologique qu'elles employaient (comme le fusil AK 47, plus fiable et plus facile à entretenir sur le terrain que le complexe M-16) était directement lié à ce concept simple. Et les États-Unis, en dépit de tout leur attirail sophistiqué, finirent par échouer au Vietnam. Que tous ceux qui viennent à croire que la technologie est la clé du succès pensent au Vietnam.

En effet, la confiance aveugle envers la technologie est un handicap et non un atout. Oui, bien utilisée (reliée à un concept clair, simple et cohérent, ancré dans une connaissance approfondie), la technologie est essentielle au mouvement vers l'avant. Mais mal utilisée (solution facile choisie sans discernement) elle ne fait qu'accélérer une disparition programmée.

La technologie et la terreur de rester à la traîne

Le débat fit rage au sein de notre équipe pour déterminer si ce sujet méritait son propre chapitre.

« Il faut impérativement un chapitre sur la technologie, affirma Scott Jones. En ce moment, nous sommes bombardés par l'importance de la technologie à l'école de commerce. Si nous ne résolvons pas la question, le livre souffrira d'une énorme lacune. »

Brian Larsen n'était pas de cet avis : « Mais il me semble que nous avons conclu au sujet de la technologie qu'elle n'était qu'une possibilité d'action disciplinée, ce qui la place dans le chapitre précédent. Agir de manière disciplinée signifie que l'on reste dans les trois cercles, et c'est l'essence même de nos résultats au sujet de la technologie. »

« C'est vrai, mais il s'agit d'un cas très particulier, fit remarquer Scott Cederberg. Chacune de ces entreprises est devenue un précurseur dans l'application de la technologie bien avant que le reste du monde n'en fasse une obsession. »

« Mais la technologie semble un sujet bien tenu par rapport aux autres découvertes comme le niveau 5, le concept du Hérisson, le “d'abord qui ensuite quoi”, rétorqua Amber Young. Je suis d'accord avec Brian : la technologie est importante, mais en tant que sous-ensemble de la discipline ou, peut-être, du volant. »

Nous nous sommes disputés tout l'été. Puis Chris Jones, à sa manière tranquille et réfléchie, posa une question cruciale : « Pourquoi les entreprises excellentes conservent-elles une perspective équilibrée envers la technologie, alors que la plupart des entreprises deviennent réactionnaires et se perdent, comme nous l'avons vu avec Internet ? »

Pourquoi, en effet ?

La question de Chris nous amena à une des différences essentielles entre les entreprises performantes et les entreprises excellentes, faisant ainsi pencher la balance.

Si vous aviez eu la possibilité de vous installer devant les quelque 2000 pages de transcription d'entretiens avec les dirigeants de l'excellence, vous auriez été frappés par l'absence d'allusion à une « stratégie compétitive ». Ils parlaient bien de stratégie, et de performance, et de devenir le meilleur, ils parlaient même de gagner. Mais ils n'ont jamais employé de termes réactionnaires et n'ont jamais défini leur stratégie en réponse à celle des autres. Ils évoquaient ce qu'ils tentaient de créer et la manière dont ils essayaient de progresser par rapport à une norme absolue d'excellence.

Lorsque nous avons demandé à George Harvey de décrire ce qui a dicté sa volonté de changement chez Pitney Bowes dans les années 1980, il nous a répondu : « J'ai toujours voulu que Pitney Bowes soit une entreprise exceptionnelle. On va commencer par là, d'accord ? Juste par là. Cela ne demande ni justification, ni explication. On n'y est pas aujourd'hui ; on n'y sera pas demain. Il y a toujours tellement à faire pour créer l'excellence dans un monde toujours en mouvement³⁵. » Ou, comme l'a résumé Wayne Sanders au sujet de la philosophie qui caractérise les rouages internes de Kimberly-Clark : « Nous n'étions jamais satisfaits, voilà tout. Nous pouvions être ravis, mais jamais satisfaits³⁶. »

Les hommes qui ont construit les entreprises excellentes n'ont jamais été motivés par la peur (peur de ce qu'ils ne comprenaient pas, peur de passer pour des crétins, peur de voir les autres gagner le jackpot, peur d'être assommés par la concurrence).

Ceux qui transforment le performant en excellent sont motivés par une profonde envie créatrice et une force intérieure qui les poussent vers la pure et simple excellence pour elle-même. Ce sont ceux qui construisent et entretiennent la médiocrité qui sont motivés par la terreur de rester à la traîne.

Cette différence ne fut jamais aussi évidente que pendant la bulle technologique de la fin des années 1990, qui se produisit au beau milieu de

nos travaux de recherche sur l'excellence. Elle fut pour nous une plateforme d'observation idéale des divergences entre entreprises performantes et excellentes, ces dernières réagissant à l'instar de Walgreens (avec une calme détermination) alors que les autres se dépensaient en une hystérie terrifiée.

La question centrale de ce chapitre n'est donc pas la technologie en elle-même. Aucune technologie, aussi stupéfiante soit-elle, ne peut déclencher le passage de la performance à l'excellence. Aucune technologie ne vous transformera en grand patron de niveau 5. Aucune technologie ne transformera les mauvais collaborateurs en bons collaborateurs. Aucune technologie n'insufflera la foi inébranlable ou la lucidité nécessaire à l'affrontement avec la réalité. Aucune technologie ne remplacera une compréhension approfondie des trois cercles et son application au concept du Hérisson. Aucune technologie ne peut créer une culture de la discipline. Aucune technologie ne peut transmettre cette idée fondamentale que négliger un potentiel sans le concrétiser (adopter la performance là où l'excellence serait possible) est un péché.

Ceux qui demeureront fidèles à ces fondamentaux et conserveront leur équilibre, même dans des périodes de rupture et de mutations profondes, rassembleront les forces qui créeront la percée. Quant aux autres, ceux qui tomberont dans les travers réactionnaires, ils seront aspirés dans une spirale descendante ou confinés dans leur médiocrité. Voilà ce qui rend les bons différents des excellents, le résultat de toute notre étude capturé dans la métaphore du volant contre les caprices du destin. C'est vers cette opposition universelle que nous nous tournons maintenant.

Résumé du chapitre Des catalyseurs technologiques

Points clés

- Les entreprises excellentes pensent la technologie différemment des entreprises médiocres.
- Les entreprises excellentes évitent les engouements et les mouvements à la mode, tout en étant des précurseurs dans l'application de techniques choisies avec rigueur.

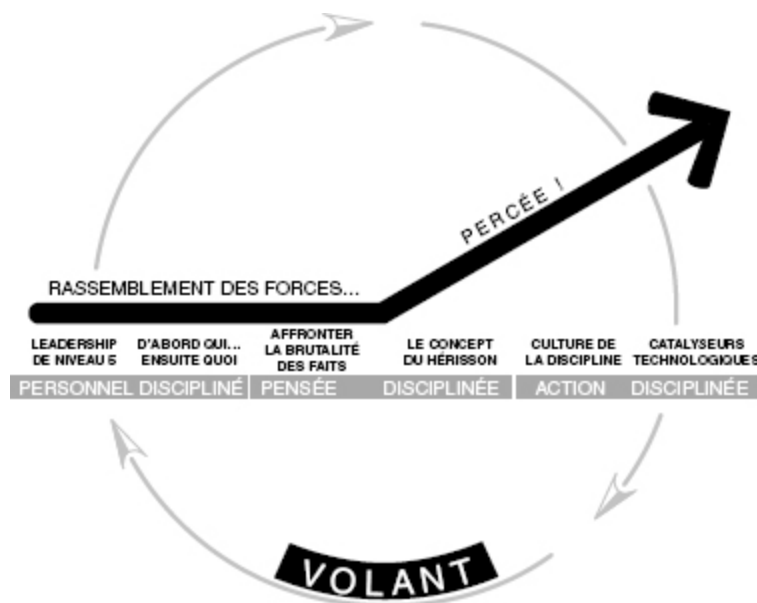
- La question fondamentale à se poser sur une technologie est : Est-elle directement en rapport avec le concept du Hérisson ? Si oui, il faut l'appliquer d'une manière entièrement nouvelle. Si non, on peut l'ignorer ou l'utiliser partiellement.
- Les entreprises excellentes utilisent la technologie comme un accélérateur, et non comme un déclencheur d'impulsion. Aucune des entreprises excellentes n'a entamé sa mutation par une technologie de pointe, alors qu'elles ont toutes su l'exploiter de manière innovatrice une fois qu'elles ont cerné sa concordance avec leurs trois cercles et qu'elles ont opéré leur percée.
- Les entreprises de comparaison, dotées des mêmes ressources et moyens technologiques que les entreprises excellentes, auraient échoué là où celles-ci ont réussi.
- La façon dont une firme réagit au changement technologique est un bon indicateur de sa tendance à l'excellence. Les entreprises excellentes, motivées par le besoin de concrétiser leur potentiel, répondent avec réflexion et créativité. Les médiocres réagissent avec frénésie, mues par la peur de rester à la traîne.

Des découvertes inattendues

- L'idée que le changement technologique est la principale raison du déclin d'entreprises autrefois florissantes ou de la médiocrité des autres n'est en rien étayée par les faits. Une entreprise ne peut pas se permettre de rester en arrière et aspire à l'excellence ; néanmoins, la technologie en elle-même n'est jamais la cause première de sa grandeur ou de sa décadence.
- Parmi nos 84 entretiens avec des dirigeants de l'excellence, nous avons calculé que 80 % d'entre eux n'ont même pas fait figurer la technologie parmi les cinq principaux facteurs de leur transformation. Ceci est vrai même chez les entreprises réputées pour leur technologie avancée, comme Nucor.
- « Ramper, marcher, courir », s'avère une approche très efficace, même pendant les périodes de changement technologique rapide et radical.

Chapitre 8

Le volant et les caprices du destin



Une révolution, c'est une roue qui tourne.

IGOR STRAVINSKY¹

Imaginez un énorme et pesant volant, un disque de métal massif monté horizontalement sur un axe, d'un diamètre de 9 mètres environ pour une épaisseur d'une soixantaine de centimètres, et qui pèserait environ 2,5 tonnes. Imaginez maintenant que votre travail consiste à faire tourner ce volant aussi longtemps et aussi vite que possible.

Poussant de toutes vos forces, vous parvenez à le mettre en branle, d'abord presque imperceptiblement. Vous persistez dans votre effort et, au bout de deux ou trois heures, vous lui avez fait faire un tour complet.

Continuant à pousser, vous imprimez une vitesse un peu plus forte au volant, et vous parvenez à lui faire faire un second tour au prix d'un effort considérable, que vous maintenez pour faire trois tours... puis quatre... cinq... six... le volant tourne de plus en plus vite... sept... huit... vous continuez à pousser... neuf... dix... il prend son élan... onze... douze... il prend de la vitesse à chaque tour... vingt... trente... cinquante... cent.

Alors, parvenu à un certain point (la percée !), l'impulsion donnée joue en votre faveur, propulsant le volant tour après tour... Wouf ! c'est son poids qui fait le travail pour vous. Vous ne poussez plus aussi fort que pendant le premier tour et, pourtant, le volant va de plus en plus vite. Chaque rotation du volant s'ajoute au travail fourni à la précédente et se combine à votre effort. L'énorme disque vole vers l'avant, dans un élan pratiquement impossible à stopper.

Supposons maintenant que quelqu'un arrive et demande : « Quelle est la formidable poussée qui a permis que ce truc aille si vite ? »

Vous seriez bien incapable de répondre ; la question est absurde. Était-ce la première poussée ? La deuxième ? La cinquième ? La centième ? Non ! Mais bien plutôt l'addition de toutes dans une accumulation d'efforts fournis dans une seule direction. Certaines poussées auront été plus fortes que d'autres, mais chaque déplacement du disque aura reflété une infime fraction de l'effet cumulé.

Le rassemblement et la percée*

L'image du volant reflète bien le phénomène survenu dans les entreprises qui ont franchi le cap de l'excellence. Que les résultats soient visibles ou non, les mutations vers l'excellence ne se sont jamais produites en un clin d'oeil. Il n'y a eu ni action décisive, ni projet grandiose, ni innovation radicale, aucun coup de chance, aucune révolution. Il a fallu un processus très lent (étape par étape, action après action, décision après décision, tour de volant après tour de volant) pour obtenir des résultats exceptionnels durables.

On pourrait cependant tirer une conclusion très différente de la lecture des médias, qui ne s'intéressent souvent à une entreprise que lorsque le volant effectue déjà mille tours à la minute. Notre perception des événements est ainsi faussée, car nous avons l'impression que l'entreprise en question est passée soudain à sa percée en une sorte de métamorphose quasi-instantanée.

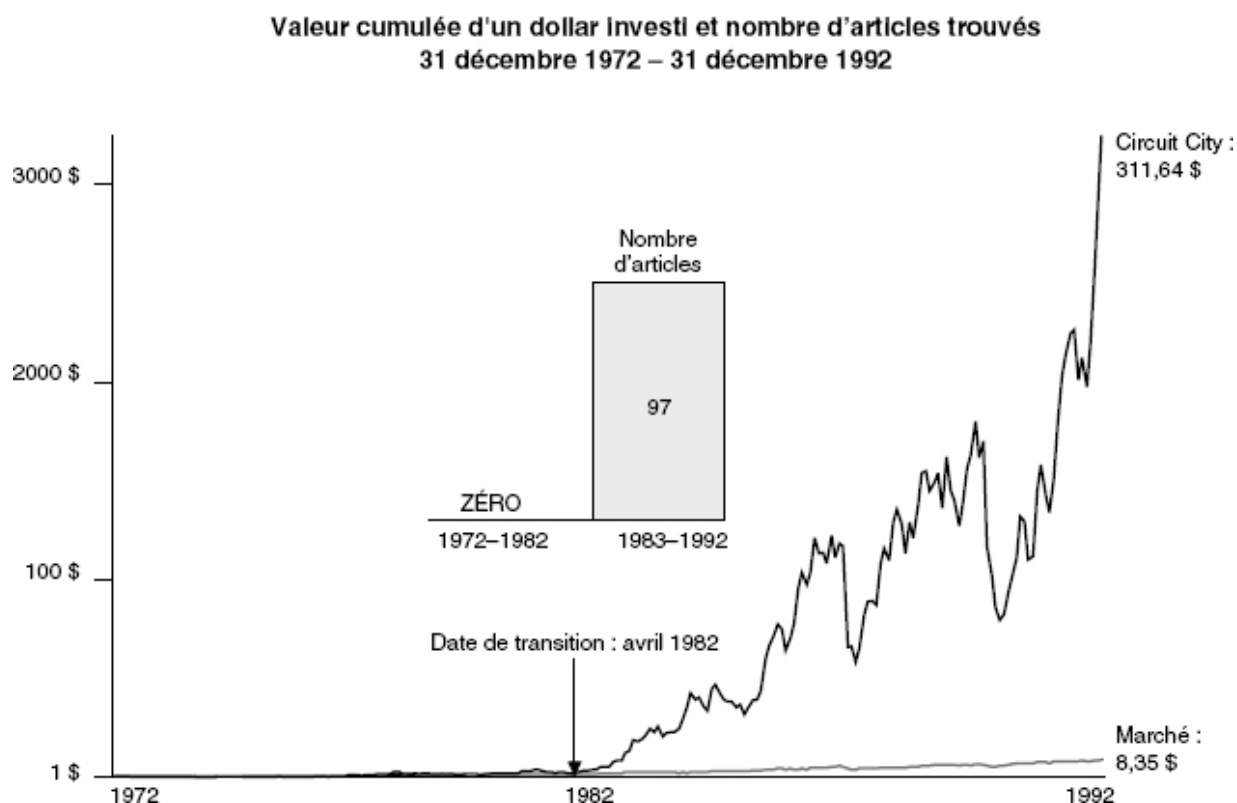
Par exemple, le magazine *Forbes* a publié le 27 août 1984 un article sur Circuit City, le premier portrait de l'entreprise jamais entrepris par un média national. L'article, qui n'était d'ailleurs pas très long (deux pages seulement), se demandait si sa récente phase de croissance allait se poursuivre². Il s'agissait néanmoins du premier témoignage public de la percée de Circuit City. Le journaliste venait d'identifier une nouvelle entreprise en plein essor, presque comme s'il s'agissait d'une « success story » arrivée en une nuit.

Cette fameuse réussite rapide, d'ailleurs, avait mis plus de dix ans à se réaliser. Alan Wurtzel avait hérité le poste de PDG de son père en 1973, en même temps qu'une entreprise proche de la faillite. Il commença par se constituer une nouvelle équipe dirigeante, puis entreprit avec elle une analyse lucide de la réalité, affrontant les problèmes, internes comme externes. En 1974, luttant toujours contre le fardeau de la dette, ils essayèrent à Richmond, en Virginie, un nouveau type de vente au détail de leurs appareils : de gros stocks, des prix réduits et une livraison immédiate.

En 1976, l'entreprise se lança dans la vente d'appareils électroniques dans ce format de magasins-entrepôts et, en 1977, concrétisa ce concept par le premier magasin Circuit City.

L'idée rencontrant un vif succès, l'entreprise convertit méthodiquement ses magasins de vidéo en enseignes Circuit City. En 1982, après neuf ans passés à faire tourner le volant, Wurtzel et son équipe s'engagèrent à fond dans le concept des hypermarchés Circuit City. Pendant les cinq années suivantes, Circuit City apporta à ses actionnaires le revenu le plus élevé de toutes les entreprises cotées à New York³. De 1982 à 1999, Circuit City généra un *Total Shareholder Return* 22 fois supérieur à celui du marché, battant largement Intel, Wal-Mart, General Electric, Hewlett-Packard et Coca-Cola (voir la [Figure 8.1](#)).

Figure 8.1 Circuit City



Rien d'étonnant donc à l'attention portée par les médias à Circuit City. Alors que nous n'avons trouvé aucun article important dans les dix ans

menant à la transition, nous avons trouvé 97 articles intéressant notre étude dans les dix ans qui ont suivi, dont 22 se sont avérés significatifs. C'est comme si l'entreprise n'avait jamais existé avant, alors qu'elle est cotée depuis 1968 et que les progrès qu'elle a effectués dans la décennie précédant sa transition sont remarquables.

Cette mésaventure de Circuit City traduit un phénomène général. Cas après cas, nous n'avons noté que peu de mentions de ces entreprises dans les médias au cours des années menant à la transition puis, dans les dix ans qui l'ont suivie, elles se sont multipliées par près de 3⁴.

Ken Iverson et Sam Siegel ont, par exemple, commencé à tourner le volant de Nucor en 1965. Pendant dix ans, personne n'y a prêté attention, et certainement pas la presse financière ou les autres industriels de la métallurgie. Si l'on avait évoqué « la menace Nucor » auprès des dirigeants de Bethlehem Steel ou U.S. Steel en 1970, ils auraient bien ri (dans le cas où ils auraient reconnu le nom de l'entreprise, ce qui est loin d'être certain). En 1975, l'année du point de transition en valeur boursière, Nucor avait déjà construit sa troisième mini-usine, bien établi son exceptionnelle culture de la productivité, et était en bonne voie de devenir l'entreprise sidérurgique la plus rentable d'Amérique⁵. Malgré tout, *Business Week* ne lui consacra aucun article majeur jusqu'en 1978, soit treize ans après le début de sa transition, et *Fortune* attendra seize ans. Nous n'avons trouvé, pour la période 1965-1975, que onze articles (qui plus est des entrefilets) sur Nucor. Puis nous avons rassemblé 96 articles pour la période 1976-1995, dont 40 portraits approfondis ou des articles de fond de grande diffusion.

On pourrait se dire qu'il fallait s'attendre à ce que ces entreprises reçoivent une meilleure couverture médiatique dès lors qu'elles démontrent une grande réussite. Alors ?

Alors voilà l'important : nous avons laissé l'aspect extérieur de la transition diriger notre perception de ce que ses protagonistes ont vécu de l'intérieur. De l'extérieur, toutes ces transitions semblent des percées

spectaculaires, quasi révolutionnaires. De *l'intérieur*, elles sont ressenties très différemment, comme un développement lent de type biologique.

Imaginons un oeuf. Personne n'y fait très attention jusqu'à ce qu'un jour il éclore et qu'un poussin apparaisse ! Les magazines et les journaux les plus en vue se précipitent sur l'événement, rédigent des articles de fond (« L'oeuf métamorphosé en poussin ! », « La remarquable révolution de l'oeuf », « Stupéfiante volte-face de l'oeuf ! ») comme si l'oeuf avait subi une métamorphose brutale pour se changer en poussin.

Mais quel est le point de vue du poussin ? Là, l'histoire change. Pendant que le reste du monde ignorait cet oeuf apparemment en sommeil, le poussin évoluait, grandissait, se développait, incubait. Du point de vue du poussin, l'éclosion n'est qu'une simple étape du long enchaînement menant à ce moment ; une étape importante, bien évidemment, mais qui n'a aucun rapport avec la transformation radicale et brutale perçue par les observateurs extérieurs.

Je vous accorde que l'analogie est simplette. Mais je l'utilise pour faire ressortir une conclusion majeure de notre étude. Nous pensions avoir découvert le moment miraculeux qui définit la percée. Nous avons même conçu nos entretiens en ce sens. Mais les dirigeants de l'excellence ont été tout bonnement incapables de définir un seul événement clé, un seul instant incarnant la transition. Ils se heurtaient fréquemment à l'idée de distribuer des points et de classer des facteurs. Au moins un interlocuteur par entreprise nous avertissait : « Dites, vous ne pouvez pas disséquer tout cela pour le mettre dans de jolis petits bocaux et déterminer des facteurs ; vous ne pourrez pas identifier l'instant où chacun dit : "Ahah, on y est !" C'est tout un ensemble de pièces qui s'imbriquent les unes dans les autres. »

Même dans le cas le plus spectaculaire de notre étude (Kimberly-Clark vendant ses usines), les dirigeants ont décrit un processus biologique d'accumulation. « Darwin n'a pas changé l'orientation de l'usine du jour au lendemain, nous dit l'un de ses dirigeants. Il a évolué dans le temps⁶. » « La

transition ne s'est pas faite en un jour, dit un autre. Elle a été graduelle, et je ne pense pas qu'elle ait été évidente avant plusieurs années⁷. » Bien sûr, vendre les usines a représenté une poussée énorme sur le volant, mais ce ne fut qu'une seule poussée. La métamorphose complète en numéro 1 des produits dérivés du papier a réclamé des milliers d'autres poussées, faibles ou fortes, accumulées les unes après les autres. Il a fallu des années pour obtenir l'impulsion nécessaire pour que la presse annonce officiellement l'excellence de Kimberly-Clark. *Forbes* écrit : « Lorsque [...] Kimberly-Clark a décidé d'affronter P&G [...] ce magazine a prédit un désastre : quelle idée stupide ! Et voilà que l'idée n'était pas si stupide. C'était même une idée très intelligente⁸. » L'intervalle entre ces deux articles ? *Vingt et un ans*.

Nous avons pris l'habitude, en travaillant sur le projet, de demander aux dirigeants qui venaient visiter notre laboratoire de recherches ce qu'ils désiraient savoir au sujet de notre travail en cours. Un PDG a demandé : « Comment appelleraient-ils ce qu'ils étaient en train de faire ? Avaient-ils un nom pour cela ? De quelle façon en parlaient-ils à l'époque ? » C'est une excellente question, et nous avons vérifié. La réponse est ahurissante : ils ne donnaient aucune appellation.

Les entreprises excellentes ne donnent aucun nom à leur métamorphose. Il n'y a eu aucune cérémonie de lancement, aucun gros titre, aucun calendrier. Certains dirigeants affirment même ne s'être rendus compte qu'une transformation majeure se produisait que lorsqu'elle était bien avancée. Ils s'en rendaient généralement mieux compte *a posteriori* que pendant.

Nous avons alors compris : il n'y avait pas d'instant miraculeux (voir le [Tableau 8.1](#)). Ce qui était apparu pour l'extérieur comme une percée brutale était en réalité un processus délibéré visant à cerner les actions à entreprendre pour générer les résultats optimaux, suivi de sa concrétisation,

étape par étape, tour de volant après tour de volant. Après avoir tourné le volant dans le même sens pendant une très longue période (rassemblement), ces entreprises avaient fini par atteindre leur point de percée.

Tableau 8.1 « Pas d’instant miraculeux » dans le passage vers l’excellence (Citations tirées des entretiens)^{9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20}

Abbott	«Ce ne fut pas un flash aveuglant ou une soudaine révélation surgie du néant ⁹ .» «Notre changement fut majeur et pourtant, à de nombreux égards, une simple série de modifications successives; c'est ce qui fit son succès. Nous avons sagement procédé par étapes, en conservant toujours de nombreux dénominateurs communs entre ce que nous avions déjà réussi et ce dans quoi nous nous embarquions ¹⁰ .»
Circuit City	«La transition vers les hypermarchés ne s'est pas faite en une nuit. Nous avons envisagé le concept dès 1974, mais sans nous convertir entièrement aux hypermarchés Circuit City avant une dizaine d'années. Nous avons alors redéfini le concept et rassemblé assez de forces pour miser tout notre avenir dessus ¹¹ .»
Fannie Mae	«Il n'y a eu aucun coup de baguette magique, aucun tournant. Ce fut une combinaison de choses, davantage une évolution malgré l'aspect spectaculaire des résultats ¹² .»
Gillette	«Nous n'avons pas vraiment pris de décision consciente ni lancé un vaste programme pour initier un changement majeur ou une transition. Nous sommes parvenus, individuellement et collectivement, à des conclusions visant à améliorer spectaculairement nos résultats ¹³ .»
Kimberly-Clark	«Je ne pense pas que cela ait été fait sans ménagements, bien que ça en ait eu l'air. Cela ne s'est pas fait en un jour. Les idées grandissent, se développent et prennent vie ¹⁴ .»
Kroger	«Ce n'était pas un éclair surgi du néant. Nous avons tous étudié l'évolution des grands magasins expérimentaux, et nous étions vraiment persuadés que le secteur allait dans ce sens. Ce que Lyle fit de plus important a été de décider du démarrage du changement, sur une base parfaitement délibérée ¹⁵ .»
Nucor	«Nous n'avons pas décidé que c'était ce que nous représentions à un instant précis. Nous sommes passés par de terribles disputes et bagarres. Je ne suis pas certain que nous ayons su pourquoi nous nous battions jusqu'à ce que, regardant en arrière, nous nous disions que nous nous battions pour mettre en place ce que nous allions devenir ¹⁶ .»

Lorsque j'arrive à ce point de mon cours, il m'arrive d'utiliser un exemple qui, bien qu'il ne vienne pas de nos recherches, illustre parfaitement cette idée : l'équipe de basket des Bruins de l'UCLA des années 1960 et 1970. Les amateurs de basket américain savent que cette équipe a gagné dix championnats universitaires (NCAA) sur douze ans, parvenant à accumuler soixante et une victoires sous la houlette du légendaire John Wooden²¹.

Mais savez-vous combien d'années John Wooden a entraîné les Bruins avant son premier championnat universitaire ? Quinze. De 1948 à 1963, il a travaillé dans une relative obscurité avant de gagner son premier NCAA. Année après année, l'entraîneur John Wooden a posé les fondations, mis au point un système de recrutement, appliqué une philosophie cohérente et raffiné le style de jeu. Personne ne prêtait véritablement attention au calme entraîneur à la voix douce et à son équipe, jusqu'à ce que par ! ils atteignent leur percée et écrasent systématiquement tous leurs adversaires sérieux pendant plus de dix ans.

— Comme dans ce cas, les transformations durables de la performance à l'excellence suivent un schéma général de rassemblement suivi d'une percée. Il arrive que la dernière étape mette un certain temps à survenir. Le rassemblement a duré neuf ans chez Circuit City, dix chez Nucor et cinq seulement chez Gillette, trois chez Fannie Mae et deux chez Pitney Bowes. Mais peu importe sa durée, chaque métamorphose a suivi le même schéma de base : on accumule un élan, tour de volant après tour de volant, jusqu'à ce que le rassemblement des forces se mue en percée.

Il ne s'agit pas seulement d'un concours de circonstances

Il est important de comprendre que le phénomène rassemblement-percée n'est pas un simple concours de circonstances. Ceux qui affirment : « Oui, mais nous, nous avons des contraintes qui nous empêchent d'adopter cette approche à long terme » devraient se souvenir que les entreprises excellentes ont suivi ce schéma alors qu'elles étaient accablées à court terme (dérégulation pour Wells Fargo, banqueroute imminente pour Nucor et Circuit City, éventualité d'OPA pour Gillette et Kroger, ou pertes se chiffant à un million de dollars par jour pour Fannie Mae).

Ceci s'applique également à la gestion des pressions à court terme imposées par Wall Street. « Je ne suis pas du tout d'accord avec ceux qui disent qu'il est impossible de construire une entreprise aux résultats durables parce que Wall Street n'en laisse pas le loisir, dit David Maxwell, de Fannie Mae. Nous nous sommes mis en relation avec des analystes pour leur expliquer ce que nous faisons et où nous allions. Au début, nombreux sont ceux qui ne suivent pas, il faut l'accepter. Mais une fois passée la période la plus sombre, nous avons réagi en nous améliorant chaque année. Nous avons fini par devenir une des meilleures cotes en Bourse grâce à nos résultats, et nous n'avons jamais regardé en arrière²². » Et quelle cote ! Pendant les deux premières années de fonction de David Maxwell, l'entreprise traînait encore sous le marché, puis elle décolla. De fin 1984 à 2 000, un dollar investi chez Fannie Mae était multiplié par 64, soit six fois la performance du marché (Nasdaq compris, même pendant son gonflement de la fin des années 1990).

Les entreprises excellentes ont subi de Wall Street les mêmes pressions à court terme que les entreprises de comparaison. Mais, contrairement à ces dernières, elles ont eu la patience et la discipline de suivre le schéma

« rassemblement/percée » du volant, ce qui finit par produire d'extraordinaires résultats reconnus par la mesure même de Wall Street.

Nous avons appris que la clé est d'employer le volant afin de gérer ces pressions à court terme. Une des méthodes les plus élégantes pour ce faire a été celle des laboratoires Abbott, qu'ils ont baptisée Blue Plans. Ils annonçaient chaque année aux analystes de Wall Street un certain taux de croissance des bénéfices (disons 15 %). En revanche, ils déterminaient en interne un objectif bien supérieur (25 ou même 30 %), tout en établissant une liste de projets encore non financés (les fameux Blue Plans). Vers la fin de l'année, Abbott déterminait un chiffre compris entre l'objectif annoncé aux analystes (de toute façon dépassé) et le chiffre véritable. Cette différence entre le chiffre « qui réjouit les analystes » et le taux réel servait à financer les Blue Plans. Voilà un mécanisme brillantissime permettant de gérer les pressions à court terme tout en investissant systématiquement pour l'avenir²³.

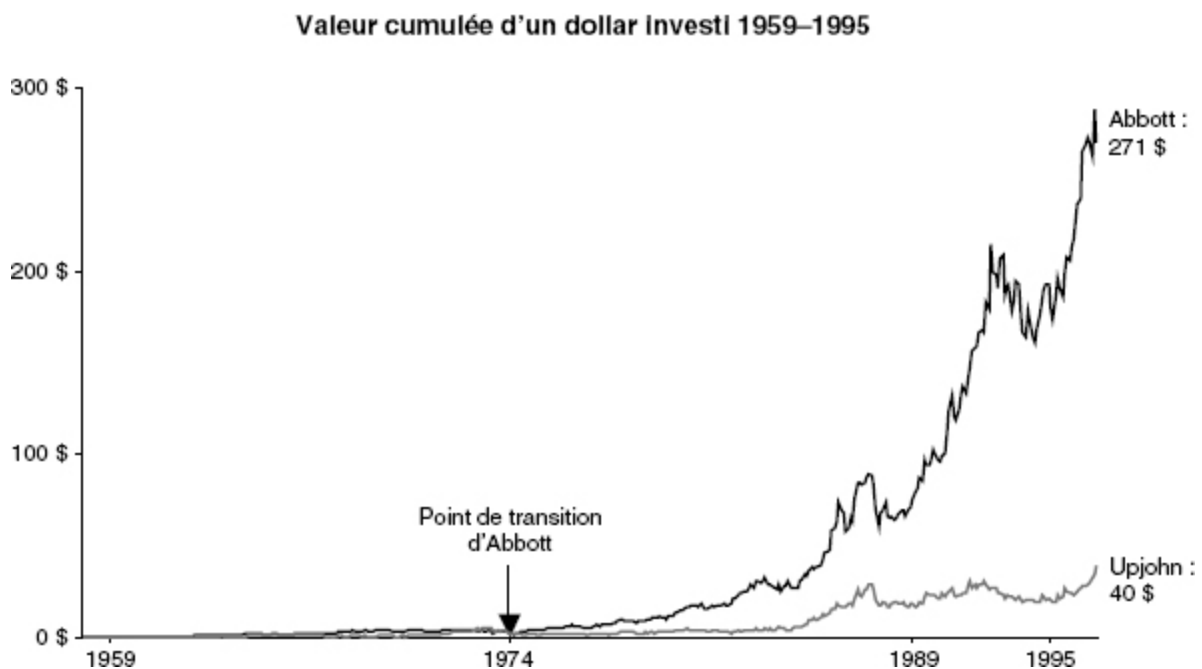
Nous n'avons trouvé aucune trace d'un équivalent des Blue Plans chez Upjohn, l'entreprise de comparaison directe d'Abbott. Ses dirigeants gonflaient au contraire les actions par la vente (« Achetez notre avenir »), entonnant religieusement l'antienne « investir sur le long terme » lorsque l'entreprise ne fournissait pas de bons résultats²⁴. Upjohn n'a cessé d'injecter de l'argent dans des projets insensés comme son traitement contre la calvitie (Rogaine), dans une tentative pour couper court au rassemblement et sauter directement à la percée. En ce sens, Upjohn nous fait penser au joueur qui place une quantité de jetons sur le rouge au casino en disant : « Regardez, nous investissons pour l'avenir. » Bien entendu, les résultats promis se concrétisent rarement.

Abbott est donc devenue une entreprise aux résultats soutenus, un des chouchous de Wall Street, alors qu'Upjohn n'était que déceptions. De 1959 à la date de transition d'Abbott (1974), les deux actions se suivaient. Puis

elles ont spectaculairement divergé, Abbott valant six fois Upjohn au rachat de celle-ci en 1995 (voir la [Figure 8.2](#)).

À l'instar de Fannie Mae et Abbott, toutes les entreprises excellentes ont géré avec efficacité le problème Wall Street pendant leurs années de rassemblement des forces, tout en n'y voyant aucune contradiction. Elles se sont simplement appliquées à accumuler les résultats, appliquant souvent le principe (qui a fait ses preuves) de promettre moins que l'on ne donne. Ainsi, les résultats ayant commencé à s'accumuler (le volant prenant son élan), l'ensemble des investisseurs s'est rallié à ces entreprises avec enthousiasme.

Figure 8.2 Abbott face à Upjohn



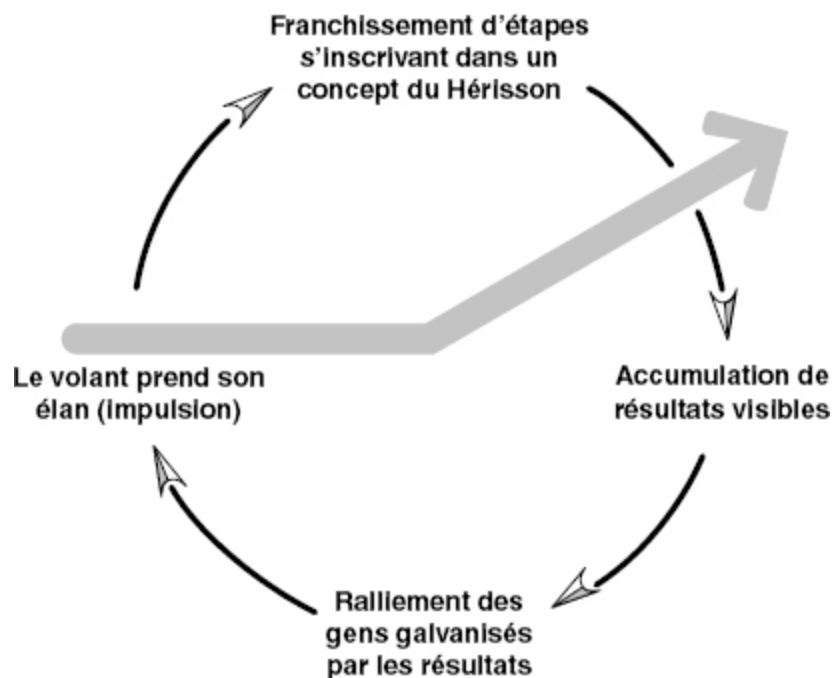
L'« effet volant »

Les entreprises excellentes ont compris une vérité simple : un progrès soutenu et de bons résultats dégagent une puissance énorme. Prenez des réussites tangibles (même marginales au début) pour démontrer comment ces étapes s'incrivent dans le contexte d'un concept général qui fonctionne. Si vous parvenez à le faire de manière à ce que les gens voient et, surtout, sentent la montée de l'élan, ils vous suivront avec enthousiasme. Nous avons baptisé cela l'« effet volant »; il s'applique aussi bien aux personnes extérieures à l'entreprise (investisseurs) qu'aux groupes constitués à l'intérieur de celle-ci.

Je vais vous raconter une anecdote : à un tournant de notre étude, certains membres de l'équipe de recherche en sont presque venus à se mutiner. Jetant leurs comptes rendus d'entretiens sur la table, ils ont demandé : « Devons-nous vraiment continuer à poser une question aussi idiote ? »

« Quelle question idiote ? », ai-je demandé.

« Celle sur l'engagement, l'alignement, et comment ils ont géré le changement. »



L'EFFET VOLANT

« Ce n'est pas une question idiote, ai-je rétorqué. C'est une des plus importantes. »

« Eh bien, un tas de dirigeants qui ont participé à la transition trouvent eux que c'est une question idiote. Il y en a même qui ne la comprennent pas ! »

« Alors oui, nous devons continuer à la poser, ai-je dit. Nous avons besoin de conserver la cohérence de nos entretiens. En plus, qu'ils ne comprennent pas la question la rend encore plus intéressante. Donc, essayez encore. Nous devons comprendre comment ils ont vaincu la résistance des gens au changement et obtenu leur ralliement. »

J'étais persuadé que ce ralliement général (« créer l'alignement » pour employer le jargon) était l'une des épreuves les plus difficiles pour les dirigeants dans le processus d'accession à l'excellence. Presque tous ceux qui étaient venus visiter le laboratoire avaient posé la question sous une forme ou une autre : « Comment maintenir le bateau à flot ? » « Comment associer

les salariés à la nouvelle vision ? » « Comment susciter leur adhésion ? »
« Comment faire en sorte qu'ils emboîtent le pas au changement ? »

À ma grande surprise, rien n'est venu étayer notre idée que la question de l'alignement avait posé un véritable défi aux leaders de l'excellence.

De toute évidence, les entreprises excellentes bénéficiaient d'un incroyable engagement (elles géraient astucieusement le changement) sans jamais consacrer beaucoup de temps à y réfléchir. La question était extrêmement transparente à leurs yeux. Nous avons appris que, dans les bonnes conditions, les problèmes de l'engagement, de l'alignement, de la motivation et du changement disparaissent. Ils se résolvent d'eux-mêmes.

Examinons le cas de Kroger. Comment obtenir qu'une entreprise de plus de 50 000 personnes (caissières, ensacheurs, manutentionnaires, etc.) embrasse une stratégie radicalement nouvelle qui, à terme, changera tous les niveaux de la gestion d'une épicerie ? La réponse est : c'est impossible. En tout cas, pas en passant par un programme ou un projet.

Jim Herring, le PDG de niveau 5 qui a entamé la transformation de Kroger, nous a dit qu'il avait évité toute tentative de chambardement et de motivation. Il a commencé au contraire, accompagné de son équipe, à tourner le volant en prouvant par A + B que son plan avait un sens. « Nous avons présenté ce que nous faisons pour que chacun en voie les résultats, dit-il. Nous avons essayé d'y parvenir étape par étape, pour que l'ensemble du personnel croie en notre réussite, que cette confiance ne s'arrête pas aux mots²⁵. » Herring avait compris que le moyen d'obtenir le ralliement des gens à une vision audacieusement nouvelle est de tourner le volant dans le sens de cette vision (deux tours, puis quatre, huit, seize) et de dire : « Regardez ce que nous accomplissons, regardez comme ça marche bien ! Extrapolez à partir de ces résultats-là : c'est là que nous allons. »

Les entreprises excellentes ont tendance à ne pas afficher des objectifs élevés au début. Elles commencent plutôt par faire tourner le volant (de la compréhension à l'action, étape après étape, tour après tour). Après que le volant a pris son élan (rassemblement), elles lèvent la tête et disent : « Bon, si on se contente de pousser ce truc, on n'a aucune raison de ne pas réussir à faire ci ou ça. »

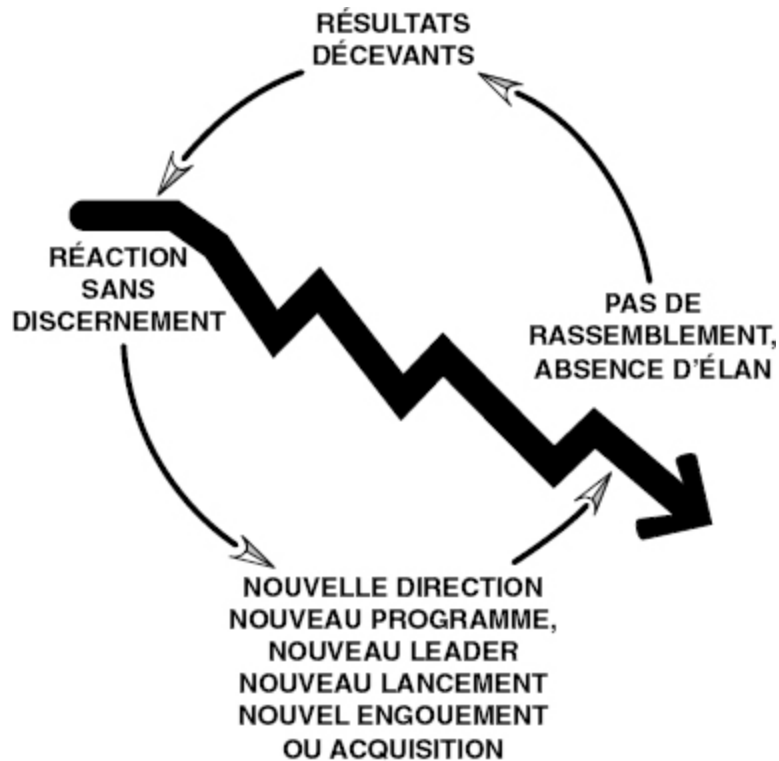
Nucor, par exemple, a commencé à faire tourner son volant en 1965 en commençant par éviter la faillite, puis est passée à la construction de ses premières usines, puisqu'elle ne trouvait pas de fournisseur fiable. Le personnel de Nucor a découvert qu'il savait faire de l'acier, mieux et meilleur marché que n'importe qui d'autre ; alors Nucor a construit deux, puis trois autres mini-usines. Elles ont eu d'autres clients, puis d'autres, puis encore d'autres – wouf ! le volant a pris son élan tour après tour, mois après mois, année après année. Puis, vers 1975, les gens de Nucor ont réalisé qu'il suffisait de continuer à tourner le volant pour devenir l'aciérie numéro un, la plus rentable des États-Unis. Comme l'explique Marvin Pohlman : « Je me souviens avoir discuté avec Ken Iverson en 1975, il m'a dit : "Marv, je crois que nous pouvons devenir la première aciérie des États-Unis." En 1975 ! Alors je lui ai répondu : "Bon, alors Ken, quand allez-vous devenir numéro un ?" "Je ne sais pas" m'a-t-il répondu. "Mais si nous continuons dans le sens d'aujourd'hui, rien ne s'oppose à ce que nous devenions numéro un²⁶." » Il leur a fallu plus de vingt ans, mais Nucor a continué à pousser le volant et est parvenu à générer plus de bénéfices que les autres aciéries de la liste *Fortune 1000*²⁷.

Si vous laissez le volant parler pour vous, il devient inutile de communiquer vos objectifs. Les gens n'ont plus qu'à extrapoler à partir de l'impulsion du volant : « Il suffit de continuer dans ce sens, regardez jusqu'où nous irons ! » Dans la mesure où ils décident entre eux de transformer le possible en concret, l'objectif est déjà presque atteint.

Arrêtons-nous pour réfléchir une minute. Que veut par-dessus tout un personnel bien à son poste ? Il veut faire partie d'une équipe qui gagne. Il veut contribuer à produire des résultats tangibles. Il veut ressentir l'excitation de faire partie de « quelque chose qui marche à fond ». En voyant un plan simple issu de l'assimilation de la réalité (de la compréhension et non de la bravade) il dira probablement : « Ça va marcher, je veux en être. » Quand il voit son équipe dirigeante faire bloc derrière ce plan et quand il pense aux qualités désintéressées de son PDG de niveau 5, il laisse tomber tout cynisme. C'est quand les gens commencent à ressentir la magie de l'impulsion (quand les premiers résultats tangibles apparaissent, quand le volant commence à prendre de la vitesse) qu'ils s'alignent pour jeter leurs épaules contre le volant et pousser.

Les caprices du destin

Nous avons trouvé un schéma entièrement autre chez les entreprises comparatives. Au lieu de suivre calmement un processus délibéré d'actions à entreprendre, elles se lancent fréquemment dans des projets nouveaux (souvent en fanfare, assortie d'un tintamarre visant à « motiver les troupes ») qui échouent généralement lamentablement à produire des résultats durables. Elles soupirent après l'action déterminante, le programme grandiose, l'innovation du siècle, l'instant miraculeux qui leur permettrait de sauter l'étape du rassemblement pour aller directement à la percée. Elles tournent le volant dans un sens, s'arrêtent, changent de sens puis se lancent dans une nouvelle direction... et recommencent. Elles ne parviennent pas, après des années d'avancées et de retours en arrière, à faire monter l'impulsion et tombent dans ce que nous avons appelé les caprices du destin.



LES CAPRICES DU DESTIN

Considérons le cas de Warner-Lambert, l'entreprise de comparaison directe de Gillette.

En 1979, Warner-Lambert annonçait à *Business Week* son intention de devenir leader dans la fabrication de produits de grande consommation²⁸.

Un an plus tard, elle fait une brusque volte-face pour se tourner vers la santé : « notre véritable objectif est de nous attaquer à Merck, Lilly, SmithKline... un peu tout le monde²⁹. »

En 1981, l'entreprise inverse de nouveau sa course pour retourner à la diversification et aux biens de consommation³⁰.

Six ans plus tard, Warner-Lambert fait encore demi-tour pour réessayer de concurrencer Merck ; à cette époque, elle dépense trois fois plus d'argent en publicité pour les biens de consommation qu'en recherche et développement... Une bien étonnante stratégie pour une entreprise qui tente de battre Merck³¹.

Au début des années 1990, en réaction aux réformes sociales de l'ère Clinton, elle fait à nouveau marche arrière pour retrouver la diversification et les produits de consommation courante³².

Chaque nomination d'un nouveau PDG s'accompagne d'un nouveau projet qui interrompt l'élan de son prédécesseur. Ward Hagen a tenté, en 1982, de créer une percée en achetant à prix fort un fabricant de matériel hospitalier. Trois ans plus tard, son successeur Joe Williams sort Warner-Lambert du secteur hospitalier en subissant une perte sèche de 550 millions de dollars³³. Il essaie de mobiliser tous les efforts de l'entreprise autour d'un sursaut concurrentiel face à Merck, mais son propre successeur lance de nouveau Warner-Lambert dans la diversification. Et ainsi, d'avant en arrière, par embardées successives, l'entreprise passe de PDG en PDG, chacun entreprenant d'imprimer sa marque.

De 1979 à 1998, Warner-Lambert subit trois restructurations majeures (une par PDG), mettant à la porte 20 000 personnes uniquement pour obtenir des résultats rapides, mais n'atteignant jamais l'élan soutenu nécessaire à la percée. Les revenus des actions ont collé au marché jusqu'à ce que Warner-Lambert soit avalée par Pfizer³⁴.

Le cas Lambert-Warner est extrême, mais nous avons rencontré, sous plusieurs formes, le phénomène « caprices du destin » dans chaque entreprise comparative (voir l'appendice 8.A). Certains thèmes perduraient dans tous les cas, dont deux méritent d'être cités : l'utilisation peu judicieuse des acquisitions et le choix de leaders défaisant le travail des générations précédentes.

L'utilisation peu judicieuse des acquisitions

Peter Drucker fit un jour observer que le ressort des fusions et acquisitions tient moins du raisonnement sain que du fait que conclure des affaires est une manière bien plus passionnante de passer ses journées que travailler vraiment³⁵. Les entreprises de comparaison auraient en effet adoré l'autocollant de pare-chocs en vogue aux États-Unis dans les années 1980 : « Quand tout va mal, on va faire du shopping ! »

Nous avons entrepris, pour comprendre le rôle des acquisitions dans le processus de l'excellence, une analyse systématique à la fois quantitative et qualitative de tous les dessaisissements et acquisitions ayant eu lieu chez nos sujets d'étude, en remontant à dix ans avant leur transition pour arrêter en 1998. Nous n'avons noté aucun schéma particulier dans la quantité ou l'échelle des acquisitions ; toutefois, nous avons noté une différence significative dans le taux de réussite des acquisitions effectuées par les deux groupes d'entreprises (voir l'appendice 8.B).

Pourquoi le taux de réussite des acquisitions est-il nettement supérieur chez les entreprises excellentes (surtout pour les acquisitions importantes) ? La clé de leur succès tient à ce que leurs grosses acquisitions se sont généralement produites après l'établissement de leur concept du Hérisson et après que leur volant a engrangé une impulsion importante. Les entreprises excellentes ont utilisé les acquisitions comme catalyseur de l'impulsion, et non comme son déclencheur.

En revanche, les entreprises comparatives ont fréquemment tenté de passer directement à la percée grâce à une acquisition ou une fusion. Cela n'a jamais marché. Leur activité fondamentale souvent en déroute, elles plongeaient dans une gigantesque acquisition pour augmenter leur croissance, éparpiller leurs problèmes ou donner bonne contenance à un PDG. Elles ne se sont jamais posé la question fondamentale : « Que pouvons-nous faire mieux qu'aucune autre entreprise, qui corresponde à notre dénominateur économique et qui nous passionne ? » Elles n'ont jamais compris une vérité simple : on peut acheter le chemin menant à la croissance, mais absolument jamais le chemin vers l'excellence. Deux grosses médiocrités réunies ne feront jamais une entreprise excellente.

Les PDG qui stoppent le volant

L'autre schéma fréquemment observé est celui des PDG nouvellement nommés qui interrompent la rotation en cours pour donner une orientation totalement nouvelle. Examinons le cas de Harris Corporation, qui a appliqué de nombreux principes de l'excellence au début des années 1960 et entamé un processus classique de rassemblement aboutissant à des résultats exceptionnels. George Dively et son successeur Richard Tullis identifièrent un concept du Hérisson basé sur le fait que Harris pourrait être le leader mondial de l'impression et des communications grâce à l'application de nouvelles technologies. Bien qu'elle n'adhérât pas à ce concept avec une parfaite discipline (Richard Tullis avait tendance à sortir des trois cercles) l'entreprise fit assez pour obtenir de remarquables résultats. Elle semblait faire une candidate idéale à l'accession à l'excellence lors de sa percée en 1975.

C'est alors que le volant s'enraya.

En 1978, Joseph Boyd devint PDG, après avoir été celui de Radiation, Inc., précédemment rachetée par Harris. Sa première grande décision fut de déménager le siège social de Harris de Cleveland à Melbourne, en Floride, où Radiation était installée et où il possédait une maison et un bateau à moteur³⁶, le *Lazy Rascal**.

En 1983, Joseph Boyd imprima une violente torsion au volant en se dépouillant du secteur imprimerie. Harris était à l'époque le premier fabricant de matériel d'imprimerie au monde et ce secteur était l'un des plus rentables de l'entreprise, puisqu'il générait près d'un tiers de ses bénéfices d'exploitation³⁷. Quel fut le résultat de la vente de ce joyau de l'entreprise ? Joseph Boyd jeta Harris tête baissée dans le secteur de la bureautique.

Mais pouvait-elle devenir la meilleure en bureautique ? Probablement pas. D'épouvantables problèmes de développement de logiciels retardèrent le lancement de la première station de travail qui devait concurrencer IBM, DEC et Wang³⁸. Alors, dans une tentative désespérée pour effectuer une nouvelle percée, Harris consacra le tiers de sa valeur totale au rachat de Lanier Business Products, qui se trouvait au bas de l'échelle du secteur du

traitement³⁹. Le magazine *Computerworld* remarquait : « Boyd vise le secteur de la bureautique pour s'en sortir [...] Malheureusement pour Harris, elle a tout sauf un produit. Elle a lamentablement échoué à concevoir et commercialiser un traitement de texte [...] en total décalage par rapport au marché, et qu'il a fallu laisser tomber avant sa présentation⁴⁰. »

Le volant, qui avait acquis un magnifique élan sous la houlette des PDG Dively et Tullis, se détacha de son axe, s'envola puis s'écrasa. De fin 1973 à fin 1978, Harris rapportait cinq fois plus que le marché. Mais de fin 1978 à fin 1983, elle chuta à 39 % en dessous, puis à 70 % en 1988. Les caprices du destin avaient pris la place du volant.

Le volant, ou l'idée en coquille d'escargot

Le seul mot qui me vienne à l'esprit à l'étude des métamorphoses vers l'excellence, c'est l'adhésion. Un autre mot, qui m'a été offert par le professeur de physique R. J. Peterson, est la cohérence. « Que font un plus un ? », m'a-t-il demandé avant de faire une pause rhétorique. « Quatre ! En physique, nous parlons de l'idée de cohérence, l'effet magnifique produit par un facteur sur un autre. En lisant ce que vous dites du volant, je n'ai pas pu m'empêcher de penser au principe de cohérence. » Quelle que soit la façon dont on l'exprime, l'idée fondamentale reste la même : chaque pièce du système renforce les autres parties pour former un tout intégré bien plus puissant que la somme des parties. On n'obtiendra les résultats optimaux qu'à travers une cohérence dans le temps, respectée par plusieurs générations.

Ce livre, dans un sens, est la compilation de descriptions exploratoires des pièces du schéma « rassemblement-percée » du volant (voir le [Tableau 8.2](#)). En regardant l'ensemble, on s'aperçoit que chaque facteur s'associe aux autres pour créer le schéma, et que chaque composante produit une poussée sur le volant.

Tout commence avec les grands patrons de niveau 5, qui s'orientent naturellement vers le modèle du volant. Ils ne sont pas très amateurs de programmes éclairs qui les mettent eux-mêmes sur orbite. Ils préfèrent pousser calmement sur le volant afin de mettre les résultats sur orbite.

Embarquer le bon équipage à bord, faire descendre les mauvais et placer les membres d'équipage au poste qui leur convient sont des étapes cruciales pour poser les fondations du rassemblement, de très importantes poussées sur le volant. Il est également important de se souvenir du paradoxe de Stockdale : « Notre percée n'aura pas lieu d'ici Noël, mais si nous continuons à pousser dans le bon sens nous finirons par l'atteindre. » Cette confrontation avec la réalité aide à mieux discerner les étapes évidentes, et néanmoins difficiles, à franchir pour que le volant tourne. Une foi

inébranlable dans le dénouement aide à supporter les mois ou les années du rassemblement.

Ensuite, lorsque l'on a atteint une compréhension approfondie des trois cercles de son concept du Hérisson, et que l'on commence à pousser dans une direction qui s'y intègre, on finit par atteindre l'impulsion, que l'on accélère grâce aux catalyseurs, dont le plus important est l'application novatrice d'une technologie directement liée aux trois cercles. Enfin, atteindre la percée implique d'avoir la discipline de prendre une série de bonnes décisions en adhésion avec le concept du Hérisson (action disciplinée par un personnel discipliné ayant une pensée disciplinée). Et voilà l'essence du processus de percée.

**Tableau 8.2 Comment savoir si l'on pousse le volant ou si l'on
subit les caprices du destin**

Signes que l'on pousse le volant (Entreprises excellentes)	Signes que l'on subit les caprices du destin (Entreprises de comparaison)
On suit un parcours de rassemblement menant à une percée.	On saute l'étape du rassemblement pour aller directement à la percée.
On atteint la percée en accumulant les étapes, l'une après l'autre, tour de volant après tour de volant; ressenti comme un processus évolutif biologique.	On met en place d'ambitieux projets, des changements radicaux, des révolutions spectaculaires; restructurations chroniques à la recherche d'un miracle ou d'un nouveau sauveur.
On affronte la réalité pour distinguer les étapes impératives à la montée de l'impulsion.	On embrasse les modes et on s'engage dans une gestion chaotique au lieu d'affronter les faits.
On atteint la cohérence grâce à un concept du Hérisson limpide, en restant résolument à l'intérieur des trois cercles.	On fait preuve d'une incohérence chronique, allant d'avant en arrière, en s'éloignant des trois cercles.
On suit un schéma de discipline (personnel, pensée, action).	On se jette dans l'action sans réflexion disciplinée et sans avoir au préalable fait monter le bon équipage à bord du bus.
On utilise les techniques adéquates en liaison avec son concept du Hérisson afin d'accélérer la percée.	On court dans tous les sens en réaction aux changements technologiques, terrifié à l'idée de rester à la traîne.
On n'opère (si besoin est) des acquisitions importantes que pour accélérer la percée.	On opère des acquisitions majeures avant la percée dans une tentative insensée de créer l'impulsion.
On dépense peu d'énergie à motiver le personnel ou à l'aligner; l'impulsion du volant est contagieuse.	On dépense une énergie considérable à tenter de motiver le personnel ou de l'aligner, de le rallier à de nouvelles visions.
On laisse les résultats parler d'eux-mêmes.	On spéculé sur l'avenir pour compenser l'absence de résultats.
On conserve la cohérence dans le temps; chaque génération construit sur les fondations établies par les générations	On fait preuve d'incohérence dans le temps; chaque nouveau PDG engage l'entreprise dans une voie radicalement

Bref, si vous appliquez consciencieusement chaque notion de ce cadre de travail, et que vous continuez à pousser sur le volant avec persévérance et cohérence, prenant votre élan étape par étape, tour après tour, vous finirez par atteindre la percée. Cela ne se produira ni demain, ni aprèsdemain, ni la semaine prochaine. Il se pourrait que cela ne se produise même pas l'année prochaine. Mais cela viendra.

Et à ce moment-là, vous devrez faire face à de tout nouveaux défis : comment accélérer l'impulsion pour répondre aux attentes grandissantes, et comment faire en sorte que le volant continue à tourner longtemps ? Bref, votre problème ne sera plus d'accéder à l'excellence, mais d'y demeurer. Cela fera l'objet du dernier chapitre.

Résumé du chapitre Le volant et les caprices du destin

Points clés

- Les métamorphoses vers l'excellence apparaissent souvent comme des événements révolutionnaires et spectaculaires aux yeux des observateurs extérieurs, alors que, vécues de l'intérieur, elles ressemblent à des évolutions biologiques. La confusion entre le dénouement (spectaculaire) et le processus (cumulatif) fausse notre perception de ce qui fonctionne réellement sur le long terme.
- Peu importe le côté spectaculaire du résultat, la mutation ne se produit jamais du jour au lendemain. Il n'y a pas eu d'action déterminante, de projet grandiose ou d'innovation révolutionnaire, de coup de chance ou de miracle.
- Les transformations durables suivent un schéma préétabli de rassemblement suivi d'une percée. Comme pousser sur un énorme volant très pesant, cela réclame un effort initial considérable, mais une poussée constante et cohérente qui dure assez longtemps finit par permettre au volant de prendre son élan, puis d'atteindre la percée.
- Les entreprises comparatives suivent un schéma radicalement différent : les caprices du destin. Plutôt que de prendre leur élan, elles tentent de sauter le rassemblement pour atteindre immédiatement la percée. Alors, devant leurs résultats décevants, elles ne cessent de faire demi-tour, échouant à maintenir leur orientation.
- Les entreprises comparatives ont fréquemment tenté de créer la percée par le moyen d'énormes acquisitions peu judicieuses. Les entreprises excellentes ont, en

revanche, principalement utilisé les grandes acquisitions après leur percée, dans le but d'accélérer l'élan d'un volant qui tournait déjà vite.

Des découvertes inattendues

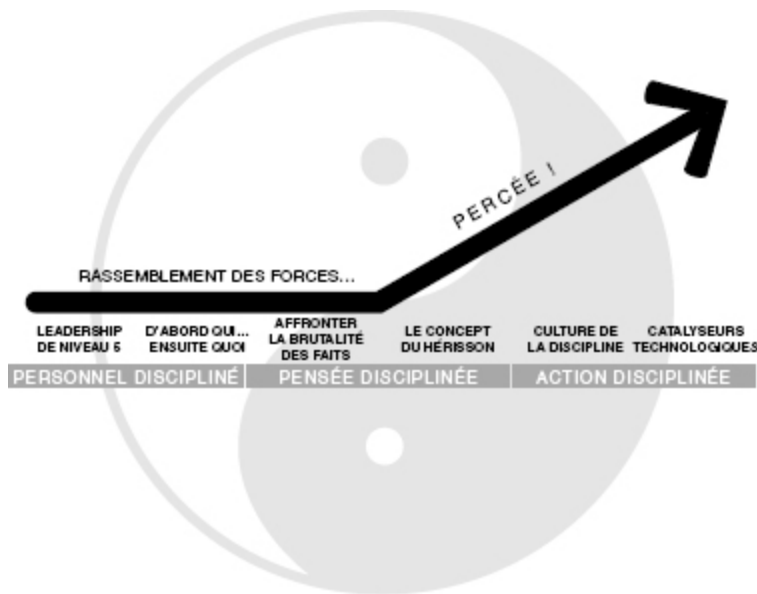
- Le personnel des entreprises excellentes était rarement conscient de l'ampleur de la métamorphose en cours ; celle-ci ne leur apparaissait que rétrospectivement. Il n'y avait aucun nom, aucun slogan, aucun événement de lancement, aucun programme pour exprimer leur action.
- Les leaders de l'excellence n'ont dépensé pratiquement aucune énergie à tenter de « créer l'alignement », de « motiver les troupes » ou de « gérer le changement ». Dans des conditions optimales, les problèmes d'engagement, d'alignement, de motivation et de changement se résolvent largement d'eux-mêmes. C'est l'alignement qui découle des résultats et de l'impulsion, non l'inverse.
- Les pressions à court terme de Wall Street ne doivent pas empêcher de suivre le schéma. L'effet volant n'entre pas en conflit avec elles. En effet, il est la clé de leur résolution.

* Les termes anglais « buildup » et « breakthrough » sont dus à David S. Landes dans son ouvrage *The Wealth and Poverty of Nations : Why Some Are So Rich and Some So Poor* (New York, W. W. Norton & Company, 1998). Page 200, Landes écrit : « La question est véritablement double. Premièrement, comment et pourquoi certains pays percentils la croûte des traditions et du savoir conventionnel pour accéder à ce nouveau mode de production ? Je voudrais souligner la présence d'un rassemblement des forces (l'accumulation de connaissances et de savoir-faire) et d'une percée (l'arrivée à certains seuils puis leur franchissement). » En lisant ce paragraphe, et remarquant combien il est applicable à notre étude, nous avons décidé d'adopter ces termes pour décrire les entreprises excellentes.

* *Le vaurien paresseux* (NdT).

Chapitre 9

D'un livre à l'autre



C'est votre oeuvre qui fait votre ultime séduction.

PABLO PICASSO¹

Lorsque nous avons démarré notre projet *De la performance à l'excellence*, nous nous sommes trouvés face à un dilemme : que penser des idées développées dans le précédent ouvrage *Bâties pour durer*, alors que nous étions en pleines recherches pour *De la performance à l'excellence* ?

En bref, *Bâties pour durer*, ouvrage basé sur six années de recherches conduites à l'école supérieure de commerce de Stanford au début des années 1990, répondait à la question : Comment, en partant de zéro, bâtir une entreprise aux performances durables ? Mon mentor Jerry Porras se

joignit à moi pour étudier dix-huit entreprises aux performances durables (des structures qui avaient passé l'épreuve du temps, dont la fondation remontait parfois aux années 1800) devenues des symboles de cette fin de xx^e siècle. Nous avons entre autres analysé Procter & Gamble (fondée en 1837), American Express (fondée en 1850), Johnson & Johnson (fondée en 1886) et General Electric (fondée en 1892). L'une d'entre elles, Citicorp (devenue Citigroup) a vu le jour en 1812, l'année où Napoléon est entré dans Moscou ! Les plus « jeunes » étaient Wal-Mart et Sony, dont les origines remontent à 1945. Comme ici, nous avons utilisé un échantillon témoin pour créer 18 couples de comparaison directe (3M face à Norton, Walt Disney face à Columbia Pictures, Marriott face à Howard Johnson, etc.). Bref, nous cherchions à identifier les différences essentielles entre les entreprises exceptionnelles et les entreprises performantes, entre leurs façons de passer les décennies ou, même, un siècle.

J'ai demandé à la première équipe réunie sur le projet *De la performance à l'excellence* quel pouvait être le rôle joué par *Bâties pour durer* dans la nouvelle étude.

« Je ne crois pas qu'il devrait jouer le moindre rôle, affirma Brian Bagley. Je n'ai pas rejoint cette équipe pour faire un travail dérivé d'un autre. »

« Moi non plus, dit Alyson Sinclair. Ce qui me passionne, c'est d'entrer dans un nouveau projet, une nouvelle question. Je ne serais pas vraiment comblée de ne servir qu'à remplir les blancs de votre ouvrage précédent. »

« Attendez une minute, ai-je répondu. Nous avons passé six ans sur l'étude précédente. Il pourrait être utile de *bâtir* sur notre précédent ouvrage. »

« Je voudrais rappeler que l'idée de ce projet vous est venue lorsqu'un associé de McKinsey a observé que *Bâties pour durer* ne répondait pas à la question de savoir comment transformer une entreprise performante en une entreprise excellente, remarqua Paul Weissman. Que se passera-t-il si les conclusions divergent ? »

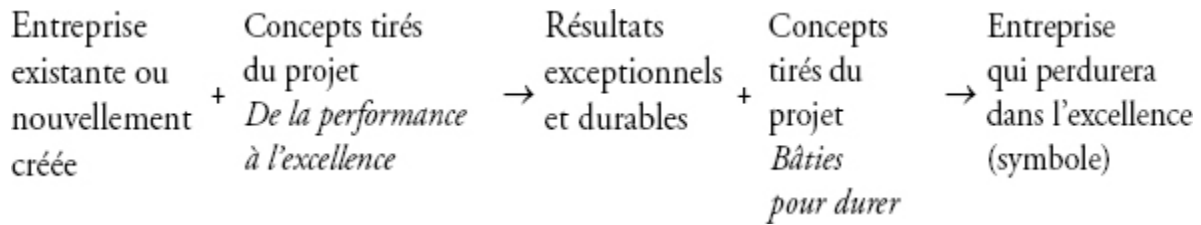
Un pas en avant, un pas en arrière, nous avons débattu pendant quelques semaines. C'est alors que Stefanie Judd exprima un argument de poids qui

fit pencher la balance : « J'adore les idées de *Bâties pour durer*, et c'est justement ce qui m'ennuie. J'ai peur que, si nous commençons en le prenant comme référence, nous ne tournions en rond pour étayer nos idées, forcément partiales. » Il était de toute évidence plus sûr de partir de zéro pour laisser les conclusions surgir d'elles-mêmes, qu'elles aillent ou non dans le sens du travail précédent.

C'est donc très tôt que nous avons pris une décision cruciale. Nous avons décidé d'effectuer les recherches du projet *De la performance à l'excellence* comme si *Bâties pour durer* n'avait jamais existé. C'était le seul moyen de distinguer clairement les facteurs clés de la transformation des entreprises avec un minimum de partialité. Nous pourrions enfin, ceci achevé, nous demander ce qui reliait les deux études.

Cinq ans plus tard, ce livre enfin rédigé, nous avons pu analyser les deux études dans leur contexte mutuel. Quatre conclusions en ont émergé :

1. En examinant attentivement les entreprises exceptionnellement durables de *Bâties pour durer*, je distingue maintenant à quel point leurs premiers dirigeants ont suivi le schéma de l'excellence. La seule différence réelle est qu'ils l'ont fait à une très petite échelle en tant que créateurs d'entreprise plutôt qu'en tant que PDG métamorphosant des entreprises déjà bien implantées.
2. Ironique retournement de situation : je vois maintenant cet ouvrage-ci comme s'inscrivant avant *Bâties pour durer*, et non comme sa suite. Il s'agit donc d'appliquer les principes tirés du projet *De la performance à l'excellence* pour parvenir à des résultats exceptionnels puis, pour les faire durer, d'appliquer les principes tirés de *Bâties pour durer*.



3. Il s'agit, pour passer du statut d'entreprise excellente au statut de symbole de l'excellence, d'appliquer le concept central de *Bâties pour durer* : découvrir ce qui, outre le simple fait de gagner de l'argent (qui est l'objectif fondamental), constitue ses valeurs et ses objectifs fondamentaux, puis les additionner à une dynamique visant à les protéger et à stimuler le progrès.
4. Les deux études se font un stupéfiant écho, les idées de l'une enrichissant et expliquant les idées de l'autre. Ce présent ouvrage répond à une question fondamentale soulevée, mais non résolue, par le précédent : quelle est la différence entre un « bon » et un « mauvais » GOA (Grand Objectif Audacieux) ?

La recherche d'excellence dès le début de la recherche de durée

Il ressort rétrospectivement du projet *Bâties pour durer* que les grandes entreprises qui durent (les symboles) ont connu un processus de rassemblement puis de percée, appliquant le principe de l'évolution vers l'excellence dès leurs premières années d'existence.

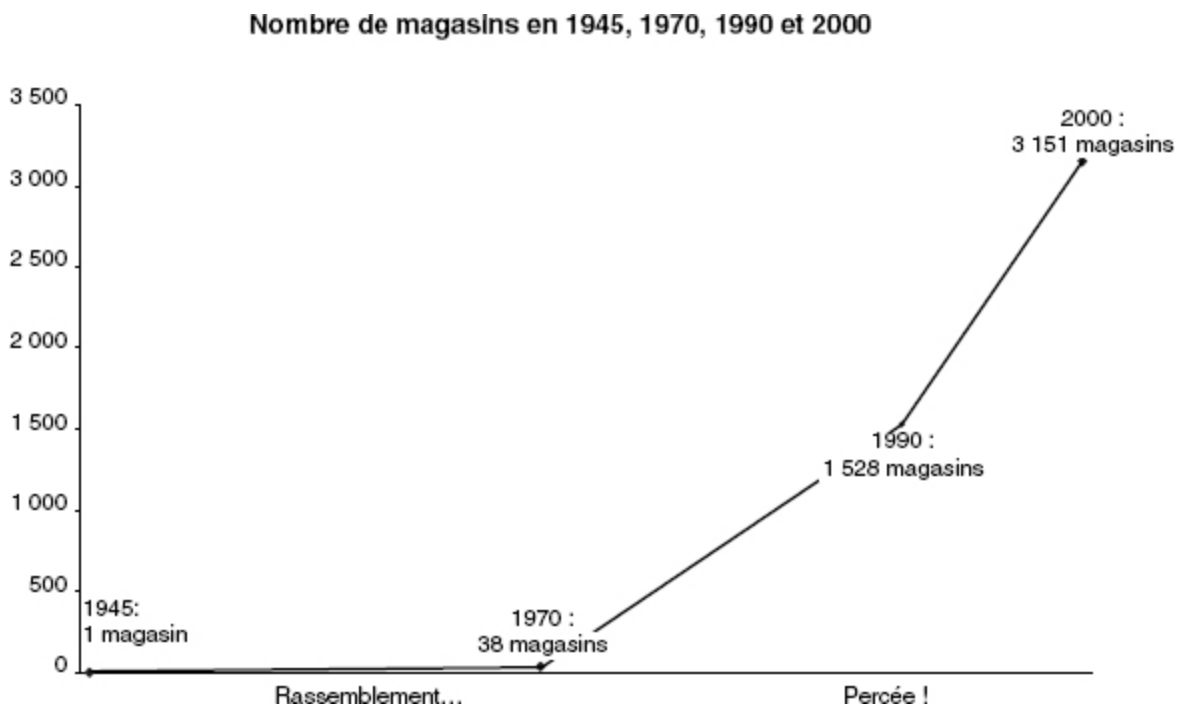
Examinons par exemple le schéma « rassemblement-percée » du volant dans l'évolution de Wal-Mart. La plupart des observateurs pensent que Sam Walton n'a explosé que grâce à son idée visionnaire d'un commerce rural bon marché, atteignant le point de percée pratiquement dès le départ. Rien n'est plus faux.

Sam Walton a commencé en 1945 avec un seul magasin à prix unique, n'ouvrant sa deuxième enseigne qu'au bout de sept ans. Il a avancé pas à pas, tour de volant après tour de volant, jusqu'à l'expression, dans les années 1960, de son concept du Hérisson (un grand centre commercial bon marché), issu tout naturellement d'une étape de son évolution. Il fallut à Sam Walton un quart de siècle pour évoluer d'un seul magasin à une chaîne de 38 centres commerciaux Wal-Mart. Puis, des années 1970 à 2000, Wal-Mart a accumulé assez d'élan pour atteindre la percée et exploser : plus de 3 000 centres commerciaux font aujourd'hui un chiffre d'affaires dépassant les 150 milliards (oui, milliards) de dollars². À l'instar du poussin sortant de sa coquille évoqué dans le chapitre consacré au volant, Wal-Mart a « incubé » pendant plusieurs décennies avant que l'oeuf n'écloie. Comme l'a écrit Sam Walton lui-même :

Ainsi les gens ont eu l'impression que Wal-Mart n'était [...] qu'une idée extraordinaire qui avait marché du jour au lendemain. Mais [...] ce ne fut que l'aboutissement de tout ce que nous avons accompli depuis [1945]. Et, comme la plupart des réussites soudaines, celle-ci a nécessité environ vingt ans de préparation³.

S'il est un seul exemple de rassemblement des forces menant à un concept du Hérisson suivi d'une percée du volant, c'est bien Wal-Mart (voir la [Figure 9.1](#)). La seule différence est que Sam Walton a suivi ce schéma en tant que petit entrepreneur parti de zéro pour aboutir à l'excellence, et non en tant que grand patron de multinationale. L'idée de base reste néanmoins la même⁴.

Figure 9.1 Rassemblement-percée chez Wal-Mart



Hewlett-Packard fournit un autre très bon exemple. Le concept de départ de Bill Hewlett et David Packard n'était pas le « quoi » mais le « qui » : commencer oui, mais avec l'autre. Amis intimes dès leurs études supérieures, ils voulaient bâtir ensemble une entreprise d'exception attirant d'autres personnes aux valeurs similaires. Les minutes de leur première réunion du 23 août 1937 commencent par énoncer vaguement qu'ils allaient concevoir, fabriquer et commercialiser des produits ayant trait à l'électricité. Mais elles se poursuivent ainsi : « La question de savoir ce que nous allions produire fut repoussée⁵... »

Hewlett et Packard se creusèrent la tête pendant des mois pour trouver quelque chose, n'importe quoi, qui fasse sortir l'entreprise de son garage. Ils envisagèrent des transmetteurs marins, des appareils de contrôle de climatisation de l'air, des appareils médicaux, des amplificateurs sonores... Ils fabriquèrent des capteurs pour piste de bowling, un amplificateur de signal pour télescope, un vibromasseur électronique pour perdre du poids. Peu importait, au tout début, tant que cela restait dans le domaine technique et permettait à Hewlett, Packard et d'autres personnes de même sensibilité de monter une entreprise⁶. Voilà la quintessence d'une jeune entreprise fonctionnant sur le principe « d'abord qui... ensuite quoi ».

Plus tard, ils y demeurèrent fidèles. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, alors que leur chiffre d'affaires plongeait avec l'arrivée à échéance de leurs contrats de guerre, ils recrutèrent tout un contingent de scientifiques d'exception issus des laboratoires gouvernementaux, sans idée préconçue sur leur utilisation. Souvenons-nous de la loi de Packard que nous avons citée au [Chapitre 3](#) : « Aucune entreprise ne peut augmenter son chiffre d'affaires plus vite que sa capacité à mobiliser assez de gens compétents pour mettre en place cette croissance et, ainsi, devenir une entreprise excellente. » Hewlett et Packard, qui ne vivaient qu'à travers cette notion, n'ont jamais cessé de recruter des collaborateurs exceptionnels dès que l'occasion se présentait.

Eux-mêmes étaient des dirigeants de niveau 5 accomplis, d'abord en tant que jeunes créateurs d'entreprise, puis lorsqu'ils ont monté une multinationale. Bill Hewlett a su conserver une remarquable humilité bien après que HP eut prouvé sa stature sur la scène internationale. Son viceprésident Barney Oliver le faisait remarquer en 1972, dans sa lettre de recommandation au jury du Founders Award :

Notre réussite a été très agréable sans pour autant gâcher nos fondateurs. Bill Hewlett remarquait très récemment, au cours d'une réunion du conseil de direction : « Bon, nous nous sommes développés parce que le secteur l'a fait. Nous avons eu la chance d'être assis sur le nez de la fusée quand elle a décollé. Mais bon

sang, nous n'avons absolument aucun mérite à cela. » Après un instant où chacun a digéré en silence ce commentaire humiliant, David Packard a ajouté : « Allez, Bill, au moins on n'a pas tout foutu complètement en l'air !⁷ »

J'ai eu l'occasion de rencontrer Dave Packard peu avant son décès. Bien qu'il ait été l'un des premiers milliardaires de la Silicon Valley, il vivait toujours dans la petite maison que sa femme et lui avaient fait construire en 1957, au-dessus d'un simple verger. Le vieux linoléum de la minuscule cuisine ainsi que le sobre mobilier du salon collaient parfaitement avec un homme qui n'avait nul besoin de symboles matériels proclamant « Je suis un milliardaire. Je suis important. J'ai réussi. » Bill Terry, qui a collaboré avec lui pendant 36 ans, en témoigne : « Sa conception du bon temps, c'était de faire venir quelques amis pour poser des clôtures⁸. » David Packard a légué son domaine de 5,6 milliards de dollars à une fondation caritative⁹, et sa famille rédigea une épitaphe humoristique comportant une photo de lui en vêtements de travail, assis sur un tracteur. L'épitaphe ne faisait aucune mention de sa stature d'immense industriel du siècle : on y lisait simplement les mots « David Packard, 1912-1996, Rancher, etc. » Niveau 5, en effet. xx^e

L'idéologie fondamentale : la dimension supplémentaire ou l'excellence durable

Lors de notre entretien avec Bill Hewlett, nous lui avons demandé ce dont il était le plus fier sur le plan professionnel. « En regardant en arrière, je pense que ce dont je suis le plus fier est d'avoir contribué à créer une entreprise qui, par la vertu de ses valeurs, de sa manière d'opérer et de sa réussite, a eu une influence prépondérante sur la façon dont les autres entreprises sont gérées à travers le monde¹⁰. » La « manière HP » reflétait l'application de valeurs fondamentales qui caractérisaient davantage l'entreprise que ses produits. On y trouvait l'implication technique, le respect de l'individu, la responsabilité envers les communautés au sein desquelles l'entreprise agissait et la notion, profondément ancrée, que le profit n'est pas l'objectif fondamental d'une entreprise. Ces principes, devenus courants, étaient radicaux et progressifs dans les années 1950. David Packard disait des hommes d'affaires de l'époque : « Il était clair, bien qu'ils fussent demeurés raisonnablement polis malgré leur désapprobation, qu'ils ne me considéraient pas comme l'un d'entre eux et me trouvaient en tout cas non qualifié pour diriger une grosse entreprise¹¹. »

Hewlett et Packard incarnaient une « dimension supplémentaire » qui a contribué à élever leur entreprise au statut envié d'entreprise symbole. Cette dimension supplémentaire est une philosophie ou une « idéologie fondamentale » composée de valeurs et d'un objectif (une raison d'être autre que faire du profit). À l'instar des principes de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (« Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits »), ceux-ci ne sont jamais suivis à la lettre mais, toujours présents, sont sources d'inspiration et expliquent pourquoi notre existence est importante.

Les entreprises symboles n'existent pas uniquement pour distribuer des dividendes aux actionnaires. En

effet, les bénéfices et la trésorerie ne leur sont que ce que le sang et l'eau sont à un corps sain : essentiels à la vie, ils ne constituent pas son but ultime.

Nous avons évoqué dans *Bâties pour durer* la décision prise par Merck de mettre au point un médicament contre l'onchocercose, ou cécité des rivières. Cette affection parasitaire, douloureuse, atteint plus d'un million de personnes ; mais les populations concernées habitant principalement des régions reculées comme l'Amazonie et n'ayant pas les moyens de se soigner, Merck lança un système de distribution indépendant permettant d'approvisionner gratuitement des millions de gens dans le monde entier¹².

Il faut bien savoir que Merck n'est pas une organisation caritative et n'a jamais voulu l'être. Elle s'est toujours distinguée comme une entreprise hautement rentable, qui a fait jusqu'à près de 6 milliards de dollars de bénéfices, dépassant le marché plus de dix fois de 1946 à 2000. Cependant, ses remarquables résultats financiers ne constituent pas sa raison d'être. George Merck II, fils du fondateur, exposait ainsi la philosophie de son entreprise en 1950 :

Nous essayons de nous souvenir que la médecine existe pour le patient [...], non pour le profit. Les bénéfices suivent et, si nous gardons toujours ceci en mémoire, ils ne manqueront jamais à l'appel. Mieux nous nous en souviendrons, plus ils grossiront¹³.

Il faut bien comprendre qu'il n'existe aucune sorte de « valeurs » permettant de devenir une entreprise symbole. Nul besoin par exemple d'éprouver de la passion pour sa clientèle (Sony n'en éprouve pas), du respect pour l'individu (Disney n'en éprouve pas), du respect pour la qualité (Wal-Mart n'en éprouve pas) ou d'estimer avoir une responsabilité sociale (Ford n'en éprouve pas) pour devenir une entreprise phare durable. C'était là une des conclusions paradoxales du projet *Bâties pour durer* : *il est essentiel d'avoir certaines valeurs pour accéder à l'excellence durable, mais le contenu de ces valeurs est indifférent*. L'important n'est donc pas de

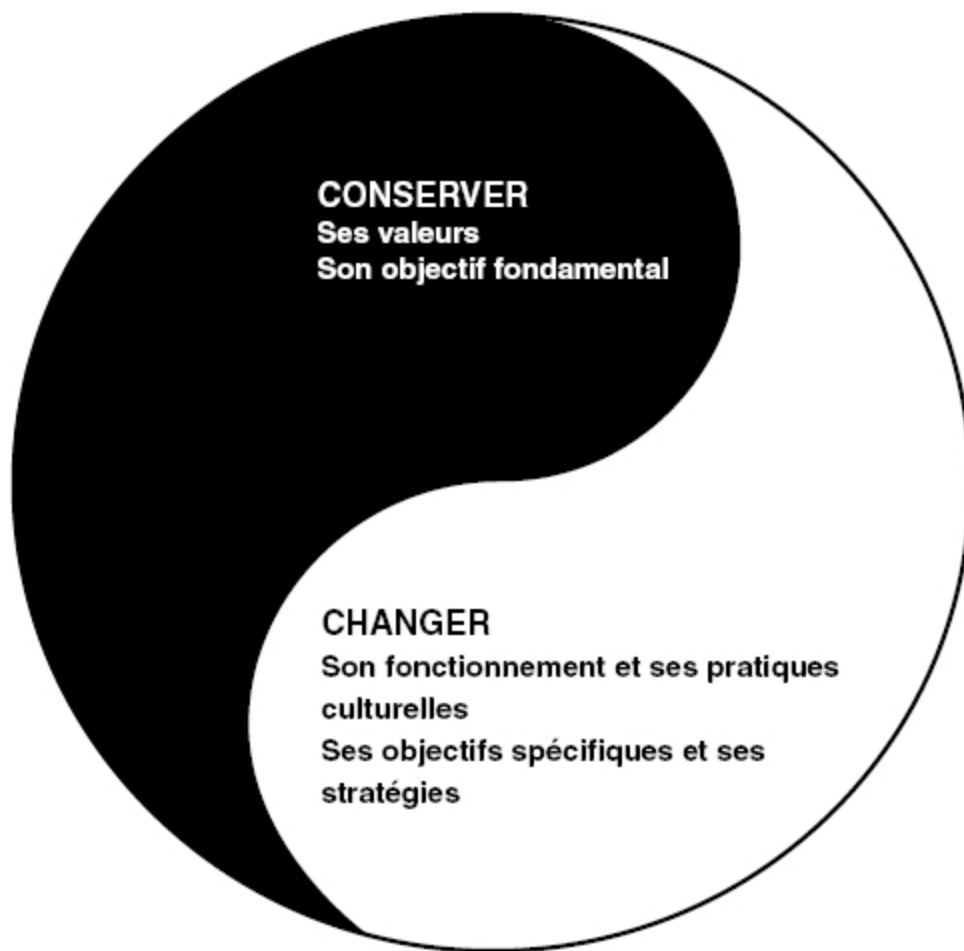
savoir quelles sont ces valeurs, mais d'en avoir, de les identifier, de forger l'entreprise autour d'elles et de les conserver quoi qu'il arrive.

Cette dernière notion de préservation d'une idéologie fondamentale est une caractéristique centrale des entreprises symboles. La question est de savoir comment y parvenir et de l'adapter à un monde en mutation. La réponse : il faut adopter le concept préservation des fondamentaux/stimulation du progrès.

Les entreprises symboles préservent leurs valeurs et leur objectif fondamental alors même que leur stratégie commerciale et leur fonctionnement s'adaptent en permanence à un monde qui change. C'est le mariage de la préservation des fondamentaux et de la stimulation du progrès.

L'histoire de Walt Disney illustre parfaitement cette dualité. En 1923, un dessinateur énergique de 21 ans quitte Kansas City pour se rendre à Los Angeles trouver un emploi dans le cinéma. Aucun studio ne voulant l'embaucher, il consacre son maigre pécule à l'achat d'une caméra, aménage un studio dans le garage de son oncle et commence à fabriquer des dessins animés. En 1934, il franchit audacieusement l'étape du longmétrage, du jamais vu en dessins animés. Suivent *Blanche Neige*, *Pinocchio*, *Fantasia* et *Bambi*. Dans les années 1950, il se tourne vers la télévision avec son *Mickey Mouse Club*. Il visite de nombreux parcs d'attraction et en revient dégoûté, les trouvant « sales, bruyants et tenus par des gens désagréables¹⁴ ». Il décide que Disney pourrait faire nettement mieux, peut-être mieux que quiconque dans le monde ; l'entreprise se lance alors dans un secteur entièrement nouveau pour elle, d'abord avec Disneyland, puis avec Walt Disney World et EPCOT Center. Les parcs Disney sont devenus une référence pour d'innombrables familles dans le monde entier.

Au fil de ces changements spectaculaires (des dessins animés aux longs-métrages, du *Mickey Mouse Club* à Disney World) l'entreprise s'est fermement accrochée à un ensemble de valeurs qui comprenaient une foi passionnée en l'imagination créatrice, une fanatique attention portée aux détails, la haine du cynisme et la préservation de la « magie Disney ». Walt Disney sut instaurer un objectif remarquablement pérenne, qui s'est communiqué à chaque nouvelle facette de son empire : apporter le bonheur à des millions de personnes, aux enfants en particulier. Ce but a traversé les frontières et le temps. Lorsque mon épouse et moi avons visité Israël en 1995, nous avons rencontré l'homme qui avait apporté les produits Disney au Moyen-Orient. « Toute l'idée est de faire venir le sourire sur le visage des enfants. C'est très important ici, où les enfants ne rient pas assez. » Nous avons donc ici un schéma classique de préservation des fondamentaux/stimulation du progrès, d'une idéologie fondamentale inchangée alors que les stratégies et le fonctionnement ont évolué, et c'est l'adhésion à ce principe qui a fait de l'entreprise de Walt Disney un symbole.



Le [Tableau 9.1](#) souligne certains liens conceptuels entre les deux études. En gros, il ressort que les notions issues de l'étude *De la performance à l'excellence*, objet de ce présent livre, posent les fondations de la réussite décrite dans *Bâties pour durer*. J'aime à dire que *De la performance à l'excellence* apporte le moyen de faire tourner le volant du rassemblement à la percée, puis que *Bâties pour durer* indique celui de conserver l'accélération permettant d'élever l'entreprise au statut de symbole. On remarquera, en étudiant ce tableau, que chacune des conclusions du projet *De la performance à l'excellence* ouvre sur les quatre idées clés de *Bâties pour durer*, qui sont :

1. *Construire sur la durée*. Forger une entreprise capable de perdurer et de s'adapter sur plusieurs générations de dirigeants et de produits. Soit

exactement le contraire d'une entreprise construite autour d'un seul homme ou une seule idée.

2. *Le génie du ET.* Embrasser simultanément les deux extrêmes d'un certain nombre de dimensions. Au lieu de choisir la formule A OU B, on cherchera à obtenir A ET B : objectif ET bénéfices, continuité ET changement, liberté ET responsabilités, etc.

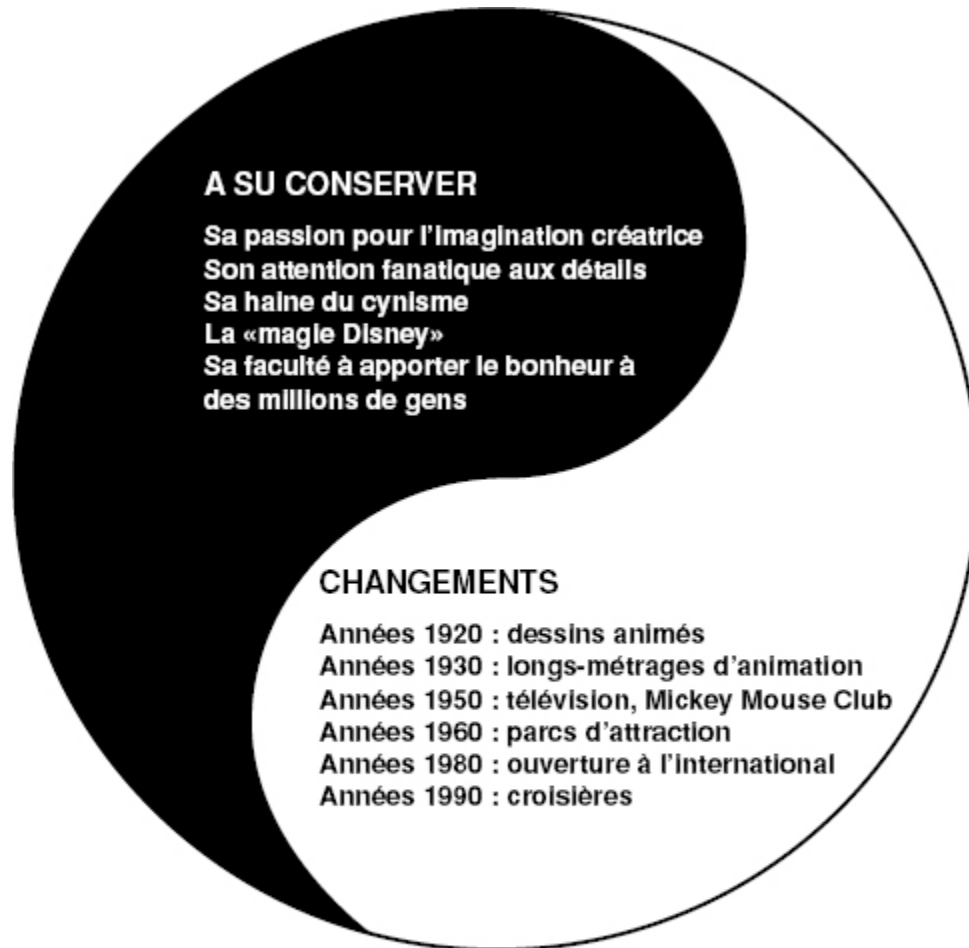


*Schéma de préservation des fondamentaux/stimulation
du progrès chez Disney
Années 1920 - Années 1990*

Les bons GOA, les mauvais GOA et autres liens conceptuels

3. *L'idéologie fondamentale.* Apporter des valeurs (des principes essentiels et durables) et un objectif fondamental (la raison d'être, au-delà du simple fait d'être rentable) qui guideront les décisions et inspireront l'ensemble de l'entreprise pendant très longtemps.
4. *Conserver les fondamentaux/Stimuler le progrès.* Garder l'idéologie comme point d'ancrage tout en stimulant le changement, l'amélioration, l'innovation et le renouveau dans tous les autres domaines. Changer le fonctionnement et la stratégie sans toucher aux fondamentaux et à l'objectif fixé. Déterminer et réaliser des GOA en accord avec l'idéologie fondamentale.

Je voudrais souligner l'un des liens, particulièrement puissant, mentionnés dans ce tableau : la relation entre les GOA (grands objectifs audacieux) et les trois cercles du concept du Hérisson. Nous avons identifié dans *Bâties pour durer* les GOA comme un moyen de stimuler le progrès tout en préservant les fondamentaux. Un GOA est un but intimidant, comparable à l'ascension d'un sommet très élevé. Il est clair, incontestable, et les collaborateurs le comprennent immédiatement. Un GOA est un moyen d'unifier les efforts, de galvaniser les gens et de créer un esprit d'équipe. Comme la mission lunaire de la Nasa dans les années 1960, il stimule l'imagination et prend aux tripes.

Tableau 9.1 D'un livre à l'autre : les liens conceptuels

Concepts de l'étude <i>De la performance à l'excellence</i>	Liens avec les concepts de l'étude <i>Bâties pour durer</i>
<i>Leadership de niveau 5</i>	<i>Construire sur la durée</i> : les grands patrons de niveau 5 édifient une entreprise qui peut leur survivre, plutôt que de nourrir leur ego en devenant indispensable. <i>Le génie du ET</i> : l'humilité ET la détermination professionnelle. <i>L'idéologie fondamentale</i> : les PDG de niveau 5 sont ambitieux pour l'entreprise et ce qu'elle représente. Leur propre réussite ne leur fait pas perdre de vue l'objectif. <i>Préserver les fondamentaux/Stimuler le progrès</i> : les PDG de niveau 5 ne cessent de stimuler l'avancée vers des résultats tangibles et la réussite, même si certaines décisions sont douloureuses.
<i>D'abord qui... ensuite quoi</i>	<i>Construire sur la durée</i> : pratiquer le «d'abord qui», c'est travailler dans la durée; pratiquer le «d'abord quoi» (établir d'abord une stratégie), c'est perdre du temps. <i>Le génie du ET</i> : faire monter le bon équipage à bord du bus ET faire descendre les inutiles. <i>L'idéologie fondamentale</i> : pratiquer le «d'abord qui» signifie choisir les collaborateurs davantage sur leur adhésion aux valeurs et à l'objectif que sur leurs compétences et connaissances. <i>Préserver les fondamentaux/Stimuler le progrès</i> : pratiquer le «d'abord qui» permet d'effectuer des promotions internes, ce qui renforce les valeurs.
<i>Affronter la réalité (paradoxe de Stockdale)</i>	<i>Construire sur la durée</i> : créer un climat de lucidité et d'écoute, c'est travailler dans la durée, surtout si l'on met en place des mécanismes d'alerte. <i>Le génie du ET</i> : affronter la réalité ET conserver une foi inébranlable dans le dénouement (paradoxe de Stockdale). <i>L'idéologie fondamentale</i> : affronter la réalité fait ressortir les vraies valeurs d'une entreprise au détriment des valeurs qu'elle voudrait avoir. <i>Préserver les fondamentaux/Stimuler le progrès</i> : la brutalité de

Néanmoins, aussi passionnants que soient les GOA, nous avons laissé une question en suspens : *Quelle est la différence entre un bon et un mauvais GOA ?* Aller d'Australie en Nouvelle-Zélande à la nage serait pour moi un GOA, mais il me tuerait à coup sûr ! Nous pouvons maintenant avancer une réponse tirée de notre étude des entreprises qui ont atteint l'excellence.

Il s'avère que les mauvais GOA sont déterminés par la bravade ; les bons le sont par le discernement. En mariant une intelligence personnelle des trois cercles à l'audace d'un GOA, on obtiendra un mélange détonnant qui tient de la magie.

Boeing, dans les années 1950, nous en donne un superbe exemple. En ce début de décennie, le constructeur se bornait à faire d'énormes machines volantes militaires (la forteresse volante B-17, le Superfortress B-29 et le Stratofortress B-52)¹⁵. Il était quasi absent de l'aviation civile et aucune compagnie ne montrait un grand empressement à monter sa flotte avec des Boeing. (« Vous fabriquez de superbes bombardiers à Seattle. Pourquoi ne pas vous borner à ça ? », répondait-on aux demandes de Boeing.) Aujourd'hui, nous sommes habitués à voir des gros porteurs Boeing mais, en 1952, la marque travaillait presque exclusivement dans le secteur militaire¹⁶.

Boeing s'était donc sagement tenu à l'écart de l'aviation civile, où McDonnell Douglas démontrait une incontestable supériorité dans la conception des petits avions à hélice qui composaient la flotte commerciale des années 1940¹⁷. La marque vit néanmoins une possibilité de dépasser McDonnell Douglas au début des années 1950 en mariant son expérience des gros avions à sa connaissance des moteurs à réaction. Emmenés par un PDG de niveau 5 nommé Bill Allen, les dirigeants de Boeing débattirent de la sagesse de se lancer dans le secteur civil. Il en ressortit que, malgré l'impétuosité de Boeing à être le meilleur constructeur civil dix ans plus tôt, l'expérience que la marque avait acquise dans les moteurs à réaction et les aux caprices du destin

gros avions pouvait rendre ce rêve accessible. Ils comprirent également que les retombées économiques du secteur civil seraient bien plus considérables et (facteur non négligeable) ils bouillèrent d'impatience de construire un avion civil.

Bill Allen et son équipe prirent donc la décision, en 1952, de consacrer un quart de la valeur nette de Boeing à la conception d'un prototype d'avion à réaction destiné à l'aviation civile¹⁸. Cela donna le 707, qui lança Boeing sur le secteur commercial et, trente ans plus tard, après avoir produit cinq des plus célèbres avions du secteur (le 707, le 727, le 737, le 747 et le 757), le constructeur avait incontestablement pris la tête de l'industrie aéronautique civile mondiale¹⁹. Position qui n'a été ébranlée qu'au début des années 1990 par Airbus (et encore fallut-il un consortium gouvernemental pour y parvenir)²⁰.



* Inclut vos valeurs fondamentales et votre objectif.

Voilà donc le point intéressant : le GOA de Boeing, aussi considérable et intimidant qu'il fût, n'a pas été choisi à l'aveuglette. Il prenait tout son sens dans le contexte des trois cercles. Les dirigeants du constructeur ont paisiblement réalisé que : (1) l'entreprise pouvait prendre la tête de la construction aéronautique civile mondiale, même sans être déjà présente sur le marché, (2) ce passage au civil pourrait augmenter les ressources de Boeing grâce à une rentabilité par modèle d'avion accrue et (3) le projet passionnait toute l'équipe. Boeing a donc agi, en ce moment crucial de son histoire, en toute connaissance de cause et non par bravade, condition *sine que non* de sa longévité.

Le cas Boeing souligne un point primordial : conserver l'excellence dans la durée nécessite d'une part de rester à l'intérieur des trois cercles tout en recherchant, d'autre part, à modifier à tout moment la forme que prennent les éléments contenus dans les trois cercles. En 1952, Boeing n'a jamais quitté les trois cercles, elle n'a jamais abandonné son idéologie fondamentale : s'étant fixé un GOA passionnant, elle a adapté son concept du Hérisson pour y inclure l'aviation civile.

Le cadre de travail trois cercles/GOA donne un exemple idéal de la façon dont les deux études se recoupent, et je voudrais vous communiquer cet outil pratique afin que vous puissiez vous-même créer ce lien au sein de votre entreprise. Il ne suffira néanmoins pas à faire que votre entreprise atteigne l'excellence durable. Il faudra pour cela réunir tous les concepts des deux études, les relier et les appliquer avec persévérance. *De plus, le simple fait de suspendre l'application de l'une de ces idées suffit à replonger l'entreprise dans la médiocrité.* Souvenez-vous qu'il est plus facile d'atteindre l'excellence que de la conserver. Et c'est l'application indéfectible des deux études, l'une s'appuyant sur l'autre, qui offre la meilleure chance de créer une excellence durable.

Pourquoi l'excellence ?

Au cours d'une pause lors d'un séminaire que je donnais devant un groupe de mes anciens étudiants de Stanford, l'un d'entre eux m'aborda, sourcil froncé : « Je manque peut-être d'ambition, dit-il. Mais je n'ai pas vraiment envie de fonder une énorme entreprise. Qu'y a-t-il de mal à ça ? »

« Rien du tout, lui répondis-je. L'excellence ne dépend pas de la taille. » Je lui parlai alors de Sina Simantob, qui gère l'immeuble où se trouve mon laboratoire de recherches. Sina est parvenu à créer une institution indéniablement excellente. Elle est composée d'un vieux bâtiment scolaire en briques rouges de 1982 qui, rénové, a été transformé en un espace des plus extraordinaires, décoré et entretenu avec une stupéfiante attention aux détails touchant à la perfection. Sa petite entreprise est, de par sa définition des résultats (attirer les gens les plus intéressants de Boulder, créer un étalon auquel les autres immeubles devront se mesurer, générer la rentabilité par mètre carré la plus élevée), une véritable institution excellente. Sina Simantob n'a jamais défini l'excellence par la taille, il n'aurait donc aucune raison de le faire.

Mon ancien étudiant réfléchit un moment, puis dit : « OK, j'accepte le fait de ne pas avoir besoin de monter une grosse entreprise pour qu'elle soit excellente. Mais, même dans ce cas, pourquoi devrais-je absolument aspirer à l'excellence ? Que se passe-t-il si je veux seulement réussir ? »

La question me prit de court, n'étant pas posée par quelqu'un de paresseux. Il avait monté son entreprise très jeune, avait fait des études de droit, puis était devenu, son diplôme en poche, un entrepreneur de talent. Il possédait une énergie remarquable et un enthousiasme contagieux. De tous les étudiants que j'ai connus, il faisait partie de ceux pour lesquels je n'ai jamais eu aucun doute sur la superbe réussite. Et c'est lui qui remettait en question la pertinence de l'excellence durable.

Je peux offrir à cela deux réponses.

D'abord, je crois qu'il n'est pas plus difficile de bâtir quelque chose d'excellent que de bâtir quelque chose de bon. Statistiquement, l'excellence

est plus rare mais elle ne requiert pas plus de souffrances que la perpétuation de la médiocrité. En effet, si l'on peut en juger au vu des entreprises de notre étude, elle cause moins de souffrance et réclame peut-être même moins de travail. La beauté de nos découvertes est qu'elles peuvent radicalement nous simplifier la vie tout en accroissant notre efficacité. On trouve un grand réconfort dans le simple fait de distinguer clairement ce qui est vital de ce qui ne l'est pas.

L'objet de cet ouvrage n'est pas d'affirmer qu'il faudrait « ajouter » certaines pratiques à celles que l'on a déjà et se surcharger encore de travail. Il s'agit plutôt de réaliser que la plupart de nos actions sont, au mieux, une perte d'énergie. Organiser la majorité de notre temps de travail autour de l'application de ces principes, ignorer ou abandonner les mauvaises habitudes simplifiera notre vie et améliorera spectaculairement nos résultats.

Je vais m'appuyer sur un exemple hors contexte, qui sera la dernière anecdote de ce livre. Les entraîneurs d'une équipe universitaire de crosscountry ont récemment dîné ensemble après avoir gagné le championnat de l'État pour la deuxième fois consécutive. Leur programme avait en cinq ans fait passer l'équipe du stade de bonne (dans les vingt meilleures de l'État) à celui d'excellente (concurrents toujours sélectionnés pour le championnat de l'État, à la fois chez les filles et chez les garçons).

« Je n'arrive pas à comprendre, dit l'un des entraîneurs. D'où vient notre réussite ? Nous ne travaillons pas plus que les autres équipes et ce que nous faisons est très simple. Pourquoi ça marche ? »

Il faisait référence au concept du Hérisson du programme d'entraînement qui tenait en une simple constatation : c'est nous qui courrons le mieux à la fin. Nous courrons le mieux à la fin des séances d'entraînement, et nous courrons le mieux à la fin de la saison, là où cela

compte le plus. Tout s'organise autour de cette idée simple et les entraîneurs savent mieux que les autres entraîneurs de l'État comment y parvenir. Par exemple, un entraîneur se place à la marque des 3,2 km pour une course de 5 km, afin de récolter les données du passage des coureurs. Mais, à la différence des autres, qui récupèrent les temps, eux s'attachent aux places des coureurs au moment de leur passage. C'est alors qu'ils calculent non pas la vitesse, mais le nombre de coureurs doublés entre la marque des 3,2 km et la ligne d'arrivée. Ils utilisent ensuite ces données pour décerner des « os de tête » (qui sont des perles en forme de têtes réduites dont les jeunes athlètes font bracelets et colliers qui symbolisent leurs concurrents vaincus) après chaque course. Ainsi, les jeunes apprennent à se rythmer et courent en confiance : « Nous avons mieux couru à la fin », pensent-ils après une course difficile. « Donc, si je me sens crevé, les autres coureurs doivent être dans un pire état ! »

Déterminer les domaines où ils ne gâchent pas d'énergie est aussi important. Par exemple, lorsque la responsable de l'équipe d'entraînement prit ses fonctions, elle fut accablée par les attentes des uns et des autres : elle devait organiser un « programme plaisir » pour motiver les jeunes et soutenir leur intérêt (des fêtes, des voyages, des descentes dans les magasins Nike et des discours de motivation). Elle mit rapidement fin à la quasi-totalité de cette activité distrayante (et qui prend du temps) : « Écoutez, ce programme sera fondé sur la notion que courir est un plaisir, que faire la course est un plaisir, que gagner est un plaisir. Si ce que vous faites ici ne vous passionne pas, autant vous trouver autre chose à faire. » Résultat : les inscriptions triplèrent pratiquement en cinq ans (de 30 à 82).

Avant que les garçons n'obtiennent la première victoire de l'école en championnat de l'État, elle n'avait pas réellement établi d'objectif ou tenté de motiver les jeunes dans ce but. Elle avait au contraire laissé les gamins engranger leur impulsion afin qu'ils se rendent compte par eux-mêmes, course après course, qu'ils étaient capables de battre les autres. Et un jour, un garçon dit à l'entraînement que, d'après lui, ils pouvaient gagner le championnat. Un autre acquiesça et ils continuèrent tous à courir, ayant calmement établi leur objectif. Les entraîneurs n'avaient jamais évoqué le

championnat jusqu'à ce que les jeunes aient compris qu'ils étaient capables de le gagner.

Cela créa la plus puissante des cultures de la rigueur : les sept coureurs universitaires se sentaient personnellement responsables de leur victoire, ne s'étant pas engagés envers leurs entraîneurs, mais envers eux-mêmes. L'un d'eux a même téléphoné aux autres la veille de la course pour s'assurer qu'ils allaient tous se coucher tôt (les entraîneurs n'ont eu aucun besoin de serrer la vis). Alors qu'il martelait la piste aux derniers tours, dépassant les concurrents un par un, chacun d'entre eux souffrait, mais savait qu'il aurait souffert bien davantage s'il avait dû regarder ses coéquipiers dans les yeux après avoir été le seul à ne pas réussir. Aucun n'échoua, et l'équipe gagna haut la main.

La responsable de l'équipe d'entraînement commença à réorganiser tout le programme autour de la notion du « d'abord qui ». L'un des entraîneurs adjoints est un ancien lanceur de poids pesant 150 kg (loin de l'idée que l'on se fait d'un coureur de fond), mais il a incontestablement sa place dans l'équipe : partageant ses valeurs, il présente de plus tous les traits nécessaires à l'élaboration d'une équipe excellente. Plus le programme prenait son élan, plus il attirait de recrues, tant chez les coureurs que chez les entraîneurs. Tous voulaient entrer dans cette spirale ascendante, tous voulaient faire partie d'une équipe de championnat, tous voulaient entrer dans une culture de première classe. Et après que le deuxième fanion de vainqueur eut été placardé dans le gymnase, les inscriptions affluèrent et la qualité des coureurs s'accrut, l'équipe courut plus vite et participa à davantage de championnats, ce qui attira d'autres jeunes, créant une équipe encore plus rapide, et ainsi de suite, la contagion de l'effet volant aidant.

Ces entraîneurs souffrent-ils plus que les autres pour concevoir un programme excellent ? Travaillent-ils davantage ? Non ! En fait, tous les entraîneurs adjoints ont un travail à plein temps hors de l'équipe (ingénieurs, techniciens, enseignants) et contribuent pratiquement à titre bénévole, épargnant un temps précieux dans leur vie bien remplie afin de participer à ce programme. Ils s'attachent au strict nécessaire sans se disperser. Ils font tout ce que nous avons dit précédemment, en l'adaptant à

leur situation particulière, sans perdre de temps sur ce qui ne s'y intègre pas. Simplicité, clarté, rectitude, élégance... et beaucoup de plaisir.

Cette histoire prouve que ces idées fonctionnent. Appliquées dans n'importe quel domaine, elles facilitent la vie en améliorant les résultats. Je pose donc à nouveau la question : si ce n'est pas plus difficile, si les résultats sont meilleurs, et si le plaisir est toujours présent, *pourquoi n'essaieriez-vous pas d'accéder à l'excellence ?*

Attention, loin de moi l'idée de faire croire que passer de la performance à l'excellence est facile, ou que toute entreprise y parviendra. Par définition, il n'est pas possible pour tous de dépasser la moyenne. Mais j'affirme que ceux qui font tout leur possible pour passer de la performance à l'excellence ne trouvent pas le processus plus pénible ou plus épuisant que ceux qui se laissent voguer sur le courant de la médiocrité. Cela requiert une considérable énergie, mais la montée de l'impulsion ajoute la sienne propre. À l'inverse, perpétuer la médiocrité est un processus déprimeur qui utilise encore davantage d'énergie.

Mais il y a une seconde réponse à la question de la légitimité de l'excellence ; elle est au coeur de ce qui nous a incités à entreprendre cet énorme projet : la quête de sens ou, plus précisément, la quête d'un travail qui ait un sens.

J'ai demandé à cette responsable de programme de course de fond ce qui l'a poussée vers l'excellence. Elle mit du temps à répondre : « C'est vraiment une bonne question. » Longue pause. « Il est vraiment difficile d'y répondre. » Encore une pause. « Je crois... que c'est parce que ce que je fais me tient vraiment à coeur. Je crois en la course, je crois en l'influence que courir peut avoir sur ces jeunes. Je veux qu'ils vivent quelque chose de beau, qu'ils aient l'expérience d'avoir participé à quelque chose d'absolument hors du commun. »

Maintenant, un mot en passant : cette responsable d'équipe d'entraînement est diplômée de l'une des plus grandes écoles de commerce, elle est phi bêta kappa en économie, elle a obtenu de l'une des universités les plus sélectives du monde le prix du meilleur mémoire de licence. Et malgré tout cela, elle trouve que ce que font ses anciens camarades

d'université (investir à Wall Street, monter une start-up sur Internet, être consultant en gestion, travailler pour IBM, etc.) ne signifie rien pour elle. Tous ces domaines ne l'ont pas assez passionnée pour qu'elle ait envie d'y être excellente. Ces postes n'ont pour elle aucun objectif parlant. Elle a donc décidé de trouver un travail qui ait du sens, qui la passionne assez pour que la question de l'excellence devienne une évidence. Si ce que vous faites vous passionne à ce point et que vous croyiez suffisamment profondément à sa raison d'être, il est impossible d'imaginer que vous n'essayiez pas de le faire évoluer vers l'excellence. C'est comme ça.

J'ai essayé d'imaginer la réponse des dirigeants de niveau 5 à la question : « Pourquoi l'excellence ? » La plupart auraient bien sûr répondu : « Nous ne sommes pas exceptionnels, nous pouvons faire mieux. » Mais je crois que, poussés à répondre à la question : « Pourquoi essayer d'être excellent ? », ils auraient eu une réponse similaire à celle de l'entraîneur : ils font quelque chose qui les intéresse au plus haut point. À l'image de Bill Hewlett, ils pourraient s'attacher à façonner une entreprise qui, par la vertu de ses valeurs et de sa réussite, a une influence considérable sur la gestion à travers le monde. Ou, comme Ken Iverson, leur croisade pourrait être de supprimer les classes hiérarchiques oppressives qui nuisent à la fois aux ouvriers et aux dirigeants. Ou, à l'instar de Darwin Smith, ils pourraient puiser une résolution incroyable de la quête de l'excellence en elle-même, mus par le fait de transformer tout ce qu'ils touchent. Ou peut-être, comme Lyle Everingham ou Cork Walgreen, ils pourraient avoir été élevés dans un secteur qu'ils adorent, tout simplement. Inutile de se trouver une grande raison existentielle, tout ce qui compte c'est d'aimer ce que l'on fait et de se sentir concerné.

La question de la légitimité de l'excellence est donc une question quasi dénuée de sens, qui ne se pose même pas à tous ceux qui ont trouvé leur voie. Il ne faut pas se demander pourquoi, mais comment parvenir à l'excellence.

La vraie question n'est donc pas : « Pourquoi l'excellence ? » mais « Quel travail vous incitera à créer

l'excellence ? » Ceux qui en viennent à se poser la question de savoir pourquoi essayer de tendre à l'excellence au lieu de se contenter de la réussite se sont probablement engagés dans une voie qui n'est pas la leur.

L'excellence n'est pas nécessairement à trouver dans son travail. On peut la chercher ailleurs. Si ce n'est dans l'entreprise, ce peut-être à l'église, dans une association, pour sa commune ou dans sa classe. Engagez-vous dans quelque chose qui vous tient tellement à cœur que vous voulez en faire le meilleur, non pour ce que vous en retirerez, mais parce que c'est possible.

Vous commencerez alors à évoluer inévitablement vers le leadership de niveau 5, car vous trouverez la rigueur et la motivation d'appliquer les découvertes de ce livre.

Lorsque toutes les pièces s'emboîtent, c'est non seulement votre vie professionnelle, mais aussi votre vie personnelle qui se dirige vers l'excellence. Car une vie qui n'a aucun sens ne peut devenir excellente. Et il est difficile de donner un sens à sa vie avec un travail qui n'a lui-même aucun sens. Vous pourrez alors peut-être atteindre à cette rare sérénité issue de la certitude d'avoir contribué à créer l'excellence. Vous pourrez même ressentir la satisfaction la plus profonde : savoir que votre courte présence sur terre n'a pas été vaine, et c'est ce qui compte.

Épilogue

Foire Aux Questions

Aviez-vous au départ identifié plus de onze possibilités de passage à l'excellence et, si oui, quelles sont les entreprises que vous n'avez pas retenues dans l'étude ?

Les onze entreprises qui ont fait l'objet de notre étude sont les seuls exemples issus de notre bouquet initial d'entreprises de la liste Fortune 500 ayant réuni tous les critères de sélection ; elles ne constituent en aucun cas une partie de l'échantillon (voir l'appendice 1.A). Le fait que nous ayons étudié l'ensemble de l'échantillon ayant répondu à nos critères devrait accroître la confiance dans nos conclusions, puisqu'il rend inutile de se soucier de la présence d'autres méthodes ayant amené un groupe différent d'entreprises de la liste Fortune 500 à l'excellence (en tout cas, pas selon nos critères).

Pourquoi seules onze entreprises ont-elles été retenues ?

Trois raisons principales à cela. D'abord, nous avons placé la barre très haut (trois fois le marché en quinze ans). Ensuite, tenir pendant quinze ans est extrêmement difficile. Beaucoup d'entreprises ont enregistré une croissance élevée pendant cinq ou dix ans grâce à un produit phare ou un leader charismatique, mais peu sont parvenues à tenir quinze ans. Enfin, nous recherchions un schéma très spécifique : des résultats exceptionnels durables précédés d'une longue période de résultats moyens (au mieux). Il est facile de rencontrer des entreprises avec des résultats excellents, mais trouver des entreprises passées de la performance à l'excellence est

beaucoup plus rare. Si l'on additionne tous ces facteurs, on n'est guère surpris de n'avoir trouvé que onze entreprises.

Je voudrais néanmoins insister sur le fait que ce chiffre de onze « seulement » n'est pas décourageant. Nous devons opérer une coupe claire, et nous l'avons fait avec détermination. Si nous avions abaissé ne serait-ce qu'un peu le niveau d'exigence (disons 2,5 fois la valeur marché ou dix ans de régularité), un nombre très supérieur d'entreprises aurait été qualifiées. Mes recherches dorénavant bouclées, je suis convaincu que de nombreuses grandes entreprises peuvent entreprendre le voyage de l'excellence en appliquant les préceptes décrits ici. Le problème n'est pas dans les statistiques, mais dans la perte de temps et de ressources que l'on constate.

Comment peut-on parler de statistiques significatives alors que l'échantillon témoin comprend onze entreprises passées à l'excellence, et que la totalité du panel étudié s'élève à 28 entreprises, entreprises de comparaison incluses ?

Nous avons fait appel à deux professeurs réputés afin de nous aider à résoudre cette question : un statisticien et un mathématicien. Le statisticien (Jeffrey Luftig, de l'université du Colorado) a conclu, après avoir examiné notre dilemme, que nous n'avons aucun problème statistique étant donné que l'on ne parle de statistiques significatives que lorsque des chiffres sont en jeu. Il nous a dit : « Bon, vous n'avez pas pris un échantillonnage au hasard ; vous avez opéré une sélection très rigoureuse débouchant sur un groupe de onze entreprises de la liste Fortune 500. Si vous les confrontez aux 17 entreprises comparatives, les probabilités que les concepts énoncés apparaissent de façon aléatoire sont proches de zéro. » Lorsque nous avons demandé au professeur de mathématiques appliquées de l'université du Colorado William Briggs d'analyser notre méthode de recherches, il a formulé la question ainsi : « Quelle est la probabilité de trouver par hasard un groupe de onze entreprises dotées des traits que vous avez découverts alors que les entreprises de comparaison directe ne les présentent pas ? » Il

conclut à une probabilité inférieure à 1 sur 17 millions. Il n'y a donc pratiquement aucune chance que nous ayons trouvé par hasard onze événements dessinant le schéma du passage vers l'excellence que nous recherchions. Nous pouvons en déduire avec confiance que les caractéristiques que nous avons découvertes sont fortement associées aux métamorphoses de la performance à l'excellence.

Pourquoi avoir limité vos recherches à des entreprises cotées en Bourse ?

Les entreprises cotées en Bourse présentent deux avantages : des résultats largement acceptés (permettant la sélection rigoureuse d'un groupe à étudier) et une pléthore de données aisément accessibles. Les entreprises non cotées ne diffusent que peu d'informations, ce qui aurait posé de gros problèmes avec l'analyse des entreprises comparatives. Le bon côté des entreprises cotées en Bourse est que leur coopération est inutile pour obtenir des chiffres : que cela leur plaise ou non, un vaste gisement d'informations à leur sujet est du domaine public.

Pourquoi avoir limité vos recherches à des entreprises américaines ?

Nous avons conclu que la rigueur de la sélection l'emportait sur les bénéfices d'un échantillonnage international. L'absence d'homogénéité dans les calculs de revenus des actions issus des places boursières non-américaines aurait nui à la cohérence de notre processus de sélection. Le processus de recherche comparative élimine le « brouillage contextuel » (entreprises, secteurs, tailles ou âges similaires, etc.), confortant notre confiance dans la nature fondamentale de nos conclusions. Je suis néanmoins certain que nos conclusions sont valables pour les autres pays. La plupart des entreprises de notre étude sont de taille mondiale et les mêmes concepts sont appliqués dans toutes leurs implantations. Je crois, de plus, que la plupart des notions que nous exposons (le leadership de niveau

5 et le volant, par exemple) sont *plus* difficiles à avaler pour des Américains que pour d'autres cultures.

Pourquoi aucune entreprise de haute technologie n'apparaît-elle dans votre étude ?

La plupart d'entre elles ont été éliminées parce qu'elles sont trop récentes pour avoir développé le schéma de l'évolution à l'excellence. Il nous fallait en effet remonter trente ans en arrière (quinze ans de bons résultats suivis de quinze ans de résultats exceptionnels). Quant à celles qui possédaient une histoire assez longue, aucune ne présentait les critères que nous recherchions. Intel, par exemple, n'a jamais eu quinze ans de bons résultats : ceux-ci ont toujours été exceptionnels. Si cette étude devait se reproduire dans dix ou vingt ans, je m'attendrais à y trouver des entreprises de haute technologie.

Comment votre étude s'applique-t-elle à des entreprises déjà exceptionnelles ?

Je leur suggère d'utiliser mes deux ouvrages pour mieux comprendre les raisons de leur excellence afin de continuer dans cette voie. Ainsi que me l'a enseigné il y a vingt ans l'un de mes professeurs préférés de Stanford, Robert Burgelman : « Le plus grand danger, dans la vie professionnelle comme privée est, en dehors de l'échec complet, de réussir sans savoir vraiment pourquoi. »

Comment expliquez-vous les récentes difficultés de certaines entreprises passées à l'excellence ?

Toute entreprise passe par des périodes difficiles. Aucune entreprise à l'excellence durable ne possède un parcours parfait, sans tache. Elles ont toutes leurs hauts et bas. Le facteur important n'est pas leur absence de difficultés, mais leur capacité de récupération, qui permet d'en sortir renforcée.

De plus, si une entreprise venait à changer de méthode, elle finirait inéluctablement par revenir en arrière. L'excellence n'est pas issue d'une variable isolée, mais de l'addition de toutes les pièces qui s'emboîtent pour former un tout cohérent et durable. Deux cas illustrent ce point.



L'un concerne Gillette, qui a connu 18 années de résultats exceptionnels (valant jusqu'à 9 fois le marché de 1980 à 1998), mais qui a achoppé en 1999. Selon nous, la principale cause de ses difficultés réside dans son besoin de discipline ; il faut qu'elle se cantonne dans le secteur déterminé par les trois cercles de son concept du Hérisson. Plus inquiétant encore, les analystes réclament à grands cris un PDG charismatique issu de l'extérieur pour secouer les choses. Que Gillette se trouve dotée d'un dirigeant de niveau 4, et sa chance de continuer à être une entreprise excellente s'évanouira.

Un autre cas troublant est Nucor, qui a trouvé son apogée en 1994 à 14 fois le marché, puis a fait une chute libre au cours du chambardement qui a suivi le départ en retraite de Ken Iverson, dont le successeur n'est resté en

poste que peu de temps avant d'être fichu à la porte dans une guerre de succession navrante. L'un des architectes de ce coup d'État a indiqué au *Charlotte News and Observer* (11 juin 1999, page D1) que Ken Iverson avait perdu ses qualités de grand patron de niveau 5 en vieillissant, et commencé à développer les traits égocentriques d'un niveau 4. « À sa grande époque, Ken était un géant, mais il voulait emporter son entreprise dans sa tombe », a-t-il déclaré. La version de Ken Iverson est différente : selon lui, le vrai problème est le désir actuel de diversifier Nucor en sortant de son concept du Hérisson. « Iverson s'est contenté de secouer la tête en disant que c'était pour éviter de se diversifier que Nucor avait concentré ses activités sur l'industrie métallurgique », écrit le *News and Observer*. Dans les deux cas (la perte d'un leader de niveau 5, la dérivation hors du concept du Hérisson, ou les deux à la fois), l'avenir de Nucor en tant qu'entreprise excellente demeure incertain au moment où j'écris ces lignes.

Cela dit, il vaut la peine de remarquer que la plupart des entreprises ayant accédé à l'excellence sont toujours fortes aujourd'hui. Sept sur onze en sont donc à plus de vingt ans de résultats exceptionnels à partir de la date de leur transition, avec une moyenne, pour la totalité du groupe, de *24 ans* de résultats hors du commun... Un record remarquable à tous les niveaux.

Comment conciliez-vous la présence de Philip Morris au sein de l'excellence et son activité de cigarettier ?

Il doit exister assez peu d'entreprises qui suscitent autant l'antipathie que Philip Morris. Même dans la mesure où l'on peut considérer un producteur de cigarettes comme purement excellent (ce que beaucoup contesteraient), on peut douter aujourd'hui de sa faculté à durer étant données les menaces grandissantes de litiges et de sanctions sociales. Ironiquement, c'est Philip Morris qui présente la plus forte longévité dans l'enregistrement de résultats exceptionnels à partir de la date de sa transition : 34 ans, et elle est la seule à avoir figuré dans les deux études (*De la performance à l'excellence* et *Bâties pour durer*). Cette performance ne tient pas seulement à son produit à forte marge dont les consommateurs sont accros. Philip Morris a battu à

plate couture tous les autres cigarettiers, y compris son entreprise de comparaison directe R. J. Reynolds. Mais, pour qu'elle ait un avenir viable, l'entreprise devra affronter avec lucidité les relations de la société au tabac et sa perception de l'industrie cigarettièrre. Un fort pourcentage du public pense que chaque industriel du secteur participe à parts égales à une duperie systématique. Que ce soit juste ou non, les gens (surtout aux États-Unis) peuvent pardonner beaucoup de péchés, mais n'acceptent pas qu'on leur mente.

Quels que soient nos sentiments personnels au sujet de l'industrie du tabac (toute la gamme des sentiments étaient présente dans l'équipe et certains débats furent houleux), le fait que Philip Morris figure dans les deux projets d'étude est très instructif. Cela m'a appris que ce n'est pas le contenu des valeurs d'une entreprise qui est lié aux résultats, mais bien la force de la conviction avec laquelle l'entreprise applique ses valeurs. Il s'agit là de l'une des découvertes que j'ai eu du mal à avaler, mais qui sont néanmoins soutenues par les chiffres (voir le [Chapitre 3](#) de *Bâties pour durer*).

Une entreprise peut-elle avoir à la fois un concept du Hérisson et un portefeuille d'activités très diversifié ?

Il ressort de notre étude que les firmes et conglomérats hautement diversifiés produisent rarement des résultats excellents durables. L'exception évidente est General Electric, mais ce cas peut s'expliquer par un concept du Hérisson particulièrement inhabituel et subtil qui unifie les entreprises du groupe. Qu'est-ce que GE fait de mieux que les autres ? Créer des directeurs généraux de première classe. C'est, selon nous, l'essence du concept du Hérisson de GE. Et quel serait alors le dénominateur économique de GE ? Une rentabilité par compétences du quartile supérieur des dirigeants. Voyons ça ainsi : on a deux opportunités commerciales, chacune pouvant générer x millions de dollars de bénéfices. Mais supposons que l'un de ces secteurs nécessite, pour atteindre ces bénéfices, trois fois plus de compétences du quartile supérieur des

dirigeants que l'autre secteur. Celui qui draine moins de compétences de la direction hiérarchique entre dans le cadre du concept du Hérisson, alors que l'autre non. De quoi GE est-elle la plus fière, finalement ? D'avoir la meilleure équipe de directeurs généraux du monde. C'est là sa vraie passion, qui passe bien avant les ampoules, les moteurs à réaction ou les émissions télévisées. Le concept du Hérisson de GE, s'il est perçu correctement, permet à l'entreprise de fonctionner sur des secteurs divers tout se cantonnant strictement dans l'intersection de ses trois cercles.

Quel est le rôle du directoire dans la métamorphose vers l'excellence ?

Il joue d'abord un rôle majeur dans la recherche d'un PDG de niveau 5. Le récent déferlement de conseils d'administration séduits par des PDG charismatiques de type « rock star » est une des modes les plus dangereuses pour la santé à long terme des entreprises. Les directoires devraient se familiariser avec les caractéristiques du leadership de niveau 5 pour mettre aux postes à responsabilités des dirigeants les possédant. Il faudrait également qu'ils apprennent la différence entre la *valeur* et le *prix* d'une action. Ils n'ont aucune responsabilité envers la masse de ceux qui achètent et revendent des actions pour spéculer ; ils feraient mieux de concentrer leur énergie à créer des entreprises excellentes s'attachant à produire une valeur au profit de ceux qui détiennent leurs actions à long terme. Gérer une action avec un horizon inférieur à cinq ou dix ans est irresponsable envers les actionnaires à long terme, puisque cela confond prix et valeur. On aura une magnifique occasion de s'instruire sur le rôle des directoires grâce au livre *Resisting Hostile Takeovers* de Rita Ricardo-Campbell (Praeger Publishers, 1997). L'auteur, qui a fait partie du conseil d'administration de Gillette pendant la présidence de Colman Mockler, apporte un compte rendu exhaustif du combat d'un conseil d'administration responsable en butte à la difficile et complexe question du prix en opposition à la valeur.

Les jeunes entreprises technologiques peuvent-elles avoir un patron de niveau 5 dans un monde hautement spéculatif ?

Ma réponse tient en deux mots : *John Morgridge*. Ce monsieur fut le PDG de transition qui a su transformer une petite entreprise combative en l'une des plus extraordinaires entreprises technologiques des dix dernières années. Une fois le volant mis en branle, cet homme modeste et relativement peu connu s'est effacé pour laisser l'entreprise à la génération suivante. Je ne crois pas que vous ayez jamais entendu parler de John Morgridge, mais je suis certain que vous connaissez l'entreprise. Elle s'appelle Cisco Systems.

Comment appliquer avec rigueur le principe du « d'abord qui » quand on manque de personnalités remarquables ?

Primo, lorsque vous êtes à la tête d'une grosse entreprise, vous devez impérativement avoir la rigueur de ne pas recruter tant que vous n'avez pas trouvé la personne adéquate. Le pire des faux pas que vous puissiez commettre lorsque vous vous lancez dans l'accession à l'excellence est de mettre les mauvais équipiers aux postes clés. Secundo, il faut élargir votre définition des « bons collaborateurs » pour vous concentrer davantage sur leur personnalité et moins sur leurs compétences. Il leur sera toujours possible d'apprendre des savoir-faire et d'acquérir des connaissances, alors que les traits de caractère nécessaires à votre entreprise ne s'apprennent pas. Tertio (et ceci est fondamental), il faut tirer parti des difficultés économiques pour engager des personnes d'exception, même si vous n'avez aucun poste en tête pour elles. Un an avant que j'écrive ceci, tout le monde déplorait la difficulté à attirer des gens d'exception hors de la sphère des NTIC. Maintenant que la bulle a éclaté, des dizaines de milliers de personnes de valeur sont jetées à la rue. Les PDG de niveau 5 verront cela comme leur meilleure opportunité en vingt ans, non dans le domaine boursier ou commercial, mais dans le domaine humain. Ils en profiteront pour engager autant de personnes exceptionnelles qu'ils le pourront, et après seulement chercheront ce qu'ils pourront bien en faire.

Comment « garder les bons équipiers à bord du bus et faire descendre les mauvais » lorsqu’il est très difficile de faire partir les collaborateurs qui ne vont pas (par exemple dans les administrations) ?

Les mêmes idées s’appliquent, mais plus lentement. Par exemple, une faculté de médecine renommée réussit sa transformation vers l’excellence dans les années 1960 et 1970. Le directeur en a entièrement changé la composition, mais il lui a fallu vingt ans. Devant son impossibilité à licencier des professeurs titulaires, il a recruté de bons enseignants dès qu’un poste s’ouvrait, créant peu à peu un environnement où les mauvais se sentaient de plus en plus mal à l’aise et finissaient par partir en retraite ou par démissionner. Vous pouvez vous aussi utiliser le mécanisme du Conseil à son avantage (voir le [Chapitre 5](#)). Remplissez tous les sièges du Conseil avec des collaborateurs appropriés et ignorez les autres. Vous serez peut-être obligé de porter les mauvais à bout de bras mais, au moins, vous les cantonnerez aux sièges arrière du bus en ne les prenant pas au Conseil.

Je dirige une petite entreprise, suis-je concerné ?

Directement. Relisez le [Chapitre 9](#), où je commente l’application des notions du passage à l’excellence aux petites et aux jeunes entreprises.

Je ne suis pas PDG. Que puis-je faire de ces conclusions ?

Beaucoup de choses. La meilleure réponse que je puisse vous donner est de relire la fin du [Chapitre 9](#), où je raconte l’histoire de ce responsable de l’entraînement d’une équipe universitaire de cross-country.

Comment et par où commencer ?

Commencez par vous familiariser avec les notions développées ici. Souvenez-vous qu’aucune ne suffira à elle seule à créer l’excellence : vous devez toutes les faire fonctionner en symbiose. Puis progressez dans votre évolution en commençant par le « d’abord qui », en travaillant avec

persévérance sur votre propre développement vers le leadership de niveau 5. Ce livre a été organisé en séquences qui correspondent à nos observations ; sa structure même est une carte routière. Je vous souhaite le meilleur dans votre périple de la performance à l'excellence.

Appendice 1.A

Processus de sélection des entreprises excellentes

Peter van Genderen, membre de notre équipe de recherche, a joué un rôle déterminant dans la conception des critères de sélection et dans la « marche funèbre de l'analyse financière » nécessaire à la détermination des entreprises ayant accédé à l'excellence.

Critères de sélection des entreprises excellentes

1. L'entreprise manifeste un canevas de « bons » résultats, ponctués par un point de transition après lequel elle glisse vers des résultats « exceptionnels », c'est-à-dire, selon notre définition, un *Total Shareholder Return* d'au moins trois fois celui du marché pour la période allant de l'année de transition à + quinze ans ($T + 15$). Nous avons défini les « bons » résultats par un TSR n'excédant pas 1,25 fois le marché pendant les quinze années précédant la date de transition. De plus, le ratio du TSR pour les quinze ans suivant la date de transition divisé par le ratio du TSR pour les quinze ans précédant la date de transition doit être supérieur à 3.
2. Le schéma de l'accès à l'excellence doit concerner l'entreprise uniquement, et non le secteur dans lequel l'entreprise exerce son activité. Autrement dit, l'entreprise doit prouver ses résultats non

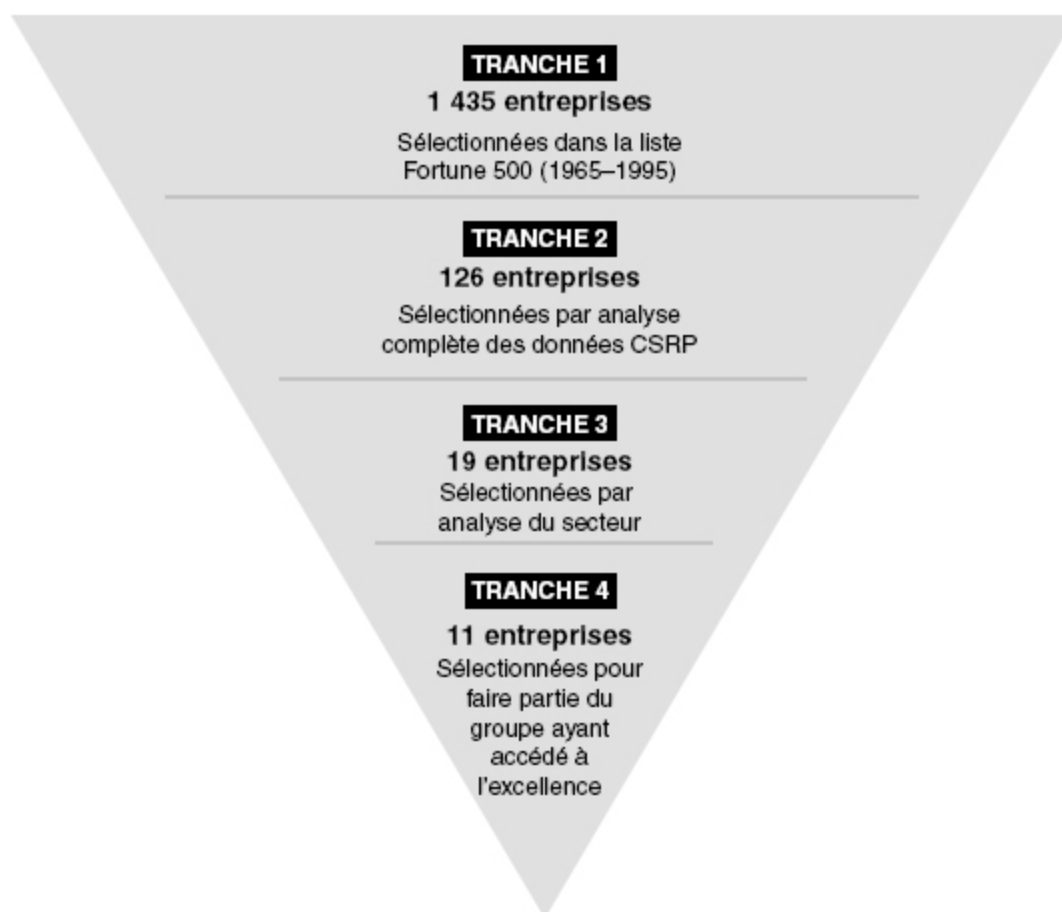
seulement face à l'ensemble du marché, mais aussi face à ses concurrentes.

3. L'entreprise doit être, à la date de sa transition, établie depuis longtemps et non une jeune entreprise. Nous avons arrêté vingt-cinq ans d'existence au moins avant la date de transition. De plus, elle doit être cotée en Bourse et les données chiffrées accessibles doivent remonter à dix ans au moins avant la date de sa transition.
4. Le point de transition doit avoir eu lieu avant 1985, afin que nous disposions de données suffisantes pour évaluer la viabilité de la transition. Il n'est pas impossible que les transitions opérées après 1985 aboutissent à l'excellence, mais nous ne pouvons pas, à la date de nos recherches, calculer le ratio de leur TSR par rapport au marché sur la période de quinze ans requise.
5. Quelle qu'ait été la date de sa transition, l'entreprise doit être encore une firme importante et indépendante au moment de la sélection à l'étape suivante de la recherche. Elle doit, pour satisfaire ce critère, apparaître sur la liste Fortune 500 de l'année 1995 publiée en 1996.
6. Enfin, l'entreprise doit, au moment de la sélection, montrer une tendance à la croissance. Pour toute entreprise où $T + 15$ est antérieure à 1996, la courbe du TSR par rapport au marché de la date de transition à 1996 doit être supérieure ou égale à la courbe des 3/15 requis pour satisfaire au critère numéro 1 en phase $T + 15$.

Processus de sélection de l'excellence

Nous avons utilisé un processus de passage au crible avec des tamis de plus en plus fins, en quatre couches analytiques :

**Processus de tamisage utilisé pour la
sélection des entreprises excellentes**



Tranche 1 : de la galaxie des entreprises à 1435 entreprises

Nous avons commencé notre recherche par les entreprises cotées en Bourse figurant sur la liste Fortune 500 en remontant jusqu'à 1965, soit la première année d'existence de ce classement. Notre échantillon initial comprenait toutes les entreprises classées en 1965, 1975, 1985 et 1995, soit 1435 firmes. Bien qu'elle soit connue sous le nom de « Fortune 500 », cette liste comprend parfois jusqu'à un millier d'entreprises, selon le bon vouloir de *Fortune*. Elle présentait deux avantages certains pour démarrer notre analyse : primo, elle ne concerne que des entreprises d'une taille importante (puisque leur mention dépend de leurs recettes annuelles), ce qui permit à presque chacune des entreprises y figurant de satisfaire à notre critère concernant l'ancienneté à la date de transition. Secundo, presque toutes les

entreprises classées par *Fortune* sont cotées en Bourse, ce qui nous permet d'utiliser les données financières comme base d'analyse plus rigoureuse. Les entreprises non cotées, qui ne doivent pas satisfaire aux mêmes obligations de publication, ne nous permettaient pas d'opérer une comparaison directe méthodique. Restreindre notre groupe témoin à la liste de *Fortune* a néanmoins un inconvénient évident : limiter notre analyse aux États-Unis. Mais nous avons conclu que la plus grande rigueur dans le processus de sélection compensait les bénéfices d'un groupe témoin international.

Tranche 2 : de 1435 à 126 entreprises

Notre étape suivante fut d'utiliser les données du CRSP* de l'université de Chicago pour notre sélection finale. Nous avons néanmoins besoin d'une méthode nous permettant de réduire le nombre des entreprises à une taille gérable. Nous avons utilisé les ratios publiés par *Fortune* pour réduire notre liste de candidates. *Fortune* calcule le revenu sur dix ans pour chaque entreprise en remontant jusqu'à 1965. Ces données nous ont permis de passer à 126 entreprises, en retenant uniquement celles qui réalisaient un revenu nettement supérieur à la moyenne pour les périodes 1958-1995, 1975-1995 et 1965-1995. Nous avons également recherché celles qui présentaient des revenus supérieurs à la moyenne précédés par des revenus moyens ou inférieurs à la moyenne. Plus précisément, nos 126 entreprises ont passé victorieusement un des tests suivants :

Test 1 : Le revenu annuel total des actions composé sur la période 1985-1995 était supérieur de 30 % au revenu annuel moyen composé des listings Industries & Services de *Fortune* pour la même période *et* l'entreprise montrait tous les signes de résultats moyens ou faibles au cours des vingt années précédentes (1965-1985).

Test 2 : Le revenu des actions annuel total composé sur la période 1975-1995 était supérieur de 30 % au revenu annuel moyen composé des listings Industries & Services de *Fortune* pour la même période *et* l'entreprise

montrait tous les signes de résultats moyens ou faibles au cours des dix années précédentes (1965-1975).

Test 3 : Le revenu des actions annuel total composé sur la période 1965-1995 était supérieur de 30 % au revenu annuel moyen composé des listings Industries & Services de *Fortune* pour la même période. *Fortune* ne donnant aucun chiffre pour la décennie précédant 1965, nous avons décidé d'inclure les meilleures entreprises de ces trente années.

Test 4 : Entreprises fondées après 1970 et dont le revenu des actions total sur la période 1985-1995 ou 1975-1995 était supérieur de 30 % au revenu des actions moyen des listings Industries & Services de *Fortune* pour la même période, mais qui ne répondaient pas aux critères 1 à 3 en raison du manque de données sur les décennies précédant 1965. Ceci nous permit d'examiner de près toutes les entreprises qui avaient connu de bons résultats au cours des dernières décennies sans apparaître sur les listes *Fortune*. La limite 1970 nous permit également d'identifier et éliminer toute entreprise trop récente pour que sa transition soit légitimée.

Tranche 3 : de 126 à 19 entreprises

Faisant appel à la base de données du CRSP de l'université de Chicago, nous avons analysé le *Total Shareholder Return* de chaque candidate par rapport au marché, à la recherche d'un schéma performance/excellence. Toute entreprise présentant un seul des critères éliminatoires suivants était écartée d'office :

Critères éliminatoires de la tranche 3

Terminologie utilisée dans les critères éliminatoires :

Année T : année que nous avons identifiée comme point de départ de l'amélioration des résultats, « l'année de transition » basée sur une croissance visible du revenu des actions.

Période X : période de « bons » résultats observables par rapport au marché, précédant immédiatement l'année T.

Période Y : période de résultats nettement supérieurs au marché suivant immédiatement l'année T.

Critère éliminatoire n° 1 : l'entreprise présente une courbe ascendante continue par rapport au marché sur la totalité de la période couverte par les données du CRSP (absence de période X).

Critère éliminatoire n° 2 : l'entreprise présente une croissance plate ou graduelle par rapport au marché. Il n'y a aucune montée évidente vers une percée.

Critère éliminatoire n° 3 : l'entreprise connaît bien une transition, mais aussi une période X inférieure à dix ans. Donc les données concernant les résultats moyens de la période pré-transitoire ne remontent pas assez loin pour attester d'une véritable transition. Dans certains cas, l'entreprise connaissait une période X probablement plus longue, mais son action n'avait été cotée sur les marchés Nasdaq, à la Bourse de New York ou à l'Amex qu'au cours de la période X; les données en notre possession ne remontaient donc pas assez loin pour que nous puissions vérifier.

Critère éliminatoire n° 4 : l'entreprise présente une transition entre des résultats très mauvais et des résultats moyens par rapport au marché. Autrement dit, nous avons éliminé les retournements classiques où l'entreprise a remonté la pente pour suivre une trajectoire parallèle au marché.

Critère éliminatoire n° 5 : l'entreprise présente bien une transition, mais après 1985. Elle pourrait très bien être une candidate légitime à l'accession à l'excellence ; néanmoins, nous n'avons pas pu, au

Critère éliminatoire n° 6 : l'entreprise présente une transition vers la croissance mais sans maintenir ses résultats. La courbe, après une montée initiale, s'aplatit ou s'infléchit, jusqu'à la période considérée, par rapport à celle du marché.

Critère éliminatoire n° 7 : l'entreprise présente un canevas volatil de retournements sans que se dessinent clairement une période X, une période Y ou une année T.

Critère éliminatoire n° 8 : nous ne disposons pas de données complètes du CRSP avant 1975, ce qui rend impossible la détermination d'une période X de dix ans vérifiable.

Critère éliminatoire n° 9 : on observe un schéma de transition, mais l'entreprise présente des résultats tellement spectaculaires avant la période X qu'il est évident qu'il s'agit d'une entreprise excellente temporairement en crise plutôt que d'une entreprise bonne ou médiocre devenue excellente. Exemple classique : Walt Disney.

Critère éliminatoire n° 10 : l'entreprise est rachetée, a fusionné ou est éliminée en tant qu'entreprise indépendante au moment de l'analyse de la tranche 3.

Critère éliminatoire n° 11 : l'entreprise présente une transition légère, mais ne dépasse pas trois fois le marché. moment de nos recherches, vérifier que le ratio de son TSR par rapport au marché sur quinze années était bien de 3 pour 1.

Résultats de l'analyse de la tranche 3

Entreprise admises dans la tranche 2	Résultat en fin de tranche 3
AFLAC, Inc.	Éliminée, critère 3
AMP, Inc.	Éliminée, critère 6
Abbott Labs	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Albertson's, Inc.	Éliminée, critère 1
Alco Standard, Corp.	Éliminée, critère 3
Allegheny Teledyne, Inc.	Éliminée, critère 6
ALLTEL Corp.	Éliminée, critère 2
American Express Co.	Éliminée, critères 6 & 7
American Stores Co.	Éliminée, critère 6
Anheuser-Busch Companies, Inc.	Éliminée, critère 2
Applied Materials, Inc.	Éliminée, critère 5
Archer Daniels Midland Co.	Éliminée, critère 6
Automatic Data Processing	Éliminée, critère 1
BANC ONE Corp.	Éliminée, critère 6
Bank of New York, Inc.	Éliminée, critère 2
Barnett Banks	Éliminée, critères 3 & 6
Berkshire Hathaway, Inc.	Éliminée, critère 1
Boeing Co.	Éliminée, critère 1
Browning-Ferris Industries	Éliminée, critère 3
Campbell Soup Co.	Éliminée, critère 2
Cardinal Health	Éliminée, critère 8
Chrysler	Éliminée, critère 6
Circuit City Stores, Inc.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Coca-Cola Co.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Colgate-Palmolive Co.	Éliminée, critère 11
Comerica, Inc.	Éliminée, critère 3
Computer Associates	Éliminée, critère 8
Computer Sciences Corp.	Éliminée, critères 6 & 7
ConAgra, Inc.	Éliminée, critère 3

Dillard's	Éliminée, critère 6
Dover Corp.	Éliminée, critères 3 & 6
DuPont	Éliminée, critère 11
Engelhard Corp.	Éliminée, critère 2
FMC Corp.	Éliminée, critère 7
Federal National Mortgage Assn.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
First Interstate Bancorp.	Éliminée, critère 2
First Union Corp.	Éliminée, critères 3 & 6
Fleet Financial Group, Inc.	Éliminée, critère 6
Fleetwood Enterprises, Inc.	Éliminée, critère 7
Foster Wheeler Corp.	Éliminée, critère 6
GPU, Inc.	Éliminée, critère 2
The Gap, Inc.	Éliminée, critère 8
GEICO	Éliminée, critère 10
General Dynamics Corp.	Éliminée, critère 7
General Electric Co.	Éliminée, critères 5 & 11
General Mills, Inc.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
General Re Corp.	Éliminée, critère 2
Giant Foods, Inc.	Éliminée, critère 6
Gillette Co.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Golden West Financial Corp.	Éliminée, critère 3
Hasbro, Inc.	Éliminée, critère 6
Heinz, H. J. Co.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Hershey Foods Corp.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Hewlett-Packard Co.	Éliminée, critère 7
Humana, Inc.	Éliminée, critères 3 & 6
Illinois Tool Works, Inc.	Éliminée, critère 2
Intel Corp.	Éliminée, critère 1
Johnson & Johnson	Éliminée, critères 6 & 7
Johnson Controls, Inc.	Éliminée, critère 6

Eli Lilly and Co.	Éliminée, critère 2
Loews Corp.	Éliminée, critères 3 & 6
Loral Corp.	Éliminée, critère 7
Lowe's Company, Inc.	Éliminée, critère 2
MCI Communications Corp.	Éliminée, critère 7
Mapco, Inc.	Éliminée, critères 3 & 6
Masco Corp.	Éliminée, critères 3 & 6
Mattel	Éliminée, critères 3 & 6
McDonald's Corp.	Éliminée, critère 7
Melville	Éliminée, critère 10
Merck & Co., Inc.	Éliminée, critère 1
Mobil Corp.	Éliminée, critère 2
Monsanto Co.	Éliminée, critères 4 & 5
Motorola, Inc.	Éliminée, critère 1
Newell Co.	Éliminée, critères 3 & 6
Nike, Inc.	Éliminée, critères 1 & 7
Norwest Corp.	Éliminée, critère 5
Nucor Corp.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Olsten Corp.	Éliminée, critères 1 & 7
Owens-Corning	Éliminée, critère 2
PACCAR, Inc.	Éliminée, critère 2
PacifiCare Health Systems	Éliminée, critère 8
Pepsico, Inc.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Pfizer, Inc.	Éliminée, critère 1
Phelps Dodge Corp.	Éliminée, critère 2
Philip Morris Companies, Inc.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Pitney Bowes, Inc.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Procter & Gamble Co.	Éliminée, critères 2 & 5
Progressive Corp.	Éliminée, critères 1 & 3
Raytheon Co.	Éliminée, critère 6

Sara Lee Corp.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Schering-Plough Corp.	Éliminée, critère 7
ServiceMaster Co.	Éliminée, critère 7
Shaw Industries, Inc.	Éliminée, critères 3 & 6
Sonoco Products Co.	Éliminée, critères 3 & 6
Southwest Airlines Co.	Éliminée, critère 1
State Street Boston Corp.	Éliminée, critère 3
SunTrust Banks	Éliminée, critère 8
SYSCO Corp.	Éliminée, critères 3 & 6
Tandy Corp.	Éliminée, critère 6
Tele-Communications, Inc.	Éliminée, critères 3 & 6
Turner Broadcasting	Éliminée, critère 8
Tyco International, Ltd	Éliminée, critères 2 & 6
Tyson Foods, Inc.	Éliminée, critères 1 & 3
Union Carbide Corp.	Éliminée, critère 6
U.S. Bancorp	Éliminée, critère 2
VF Corp.	Éliminée, critère 6
Wal-Mart Stores, Inc.	Éliminée, critère 1
Walgreens Co.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Walt Disney	Éliminée, critère 9
Warner-Lambert Co.	Éliminée, critères 6 & 7
Wells Fargo & Co.	Acceptée en tranche 4 de l'analyse
Winn-Dixie Stores, Inc.	Éliminée, critère 7

Tranche 4 : de 19 à 11 entreprises passées à l'excellence

Nous voulions trouver des entreprises, non un secteur d'activité, ayant connu une transition. Se trouver dans le bon créneau au bon moment ne qualifiait pas une entreprise. Nous avons décidé, afin d'opérer la séparation entre les transitions d'entreprise et les transitions de secteur, de répéter l'analyse du CRSP sur les 19 entreprises restantes, en les comparant cette

fois à un fichier composite au sein d'un secteur plutôt qu'au marché. Les entreprises présentant une transition par rapport à leur secteur d'activité étaient sélectionnées pour l'étude.

Nous avons remonté le temps pour chacune des 19 entreprises grâce aux constituants S&P*, et créé un groupe témoin dans son secteur à la *période de sa transition* (dans les quinze ans). Nous avons alors récupéré du CRSP les chiffres concernant les revenus des actions des entreprises de son secteur. Si l'entreprise travaillait sur plusieurs secteurs d'activité, nous utilisons deux tests séparés. Nous avons ainsi établi un fichier des TSR par secteur auquel nous avons confronté le TSR de l'entreprise en transition. Ceci nous a permis d'identifier toutes les entreprises qui ne suivaient pas le schéma de transition par rapport à leur secteur d'activité, puis de les éliminer de l'étude.

Nous avons ainsi éliminé huit entreprises : Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, CPC et General Mills accusaient une montée spectaculaire par rapport au marché aux alentours de 1980, mais pas par rapport au secteur agroalimentaire. Coca-Cola et Pepsico accusaient une montée spectaculaire par rapport au marché aux alentours de 1960 puis 1980, mais pas par rapport au secteur des boissons. C'est ainsi que nous avons achevé notre processus de sélection avec onze entreprises et que nous pouvions entamer l'étude proprement dite. (NB : à l'époque de notre sélection initiale, les données concernant le TSR de trois entreprises n'avaient pas encore quinze ans : Circuit City, Fannie Mae et Wells Fargo. Nous avons poursuivi l'enregistrement jusqu'à parvenir à T + 15 afin de nous assurer qu'elles remplissaient bien le critère « trois fois le marché sur quinze ans ». Toutes trois l'ayant fait, elles sont restées dans l'étude.)

* Center for Research in Security Prices ou Centre de recherche sur les prix des valeurs (NdT).

* Standard and Poor's : cabinet américain de notation financière (NdT).

Appendice 1.B

Sélection des entreprises de comparaison directe

Processus de sélection des entreprises de comparaison directe

L'objectif d'une analyse par comparaison directe est d'effectuer une « expérience de contrôle historique » aussi précise que possible. L'idée est simple : en trouvant des entreprises approximativement du même âge et ayant connu, à la période de transition, les mêmes opportunités, dans les mêmes secteurs d'activité et avec les mêmes profils de réussite que les entreprises ayant accédé à l'excellence, nous pourrions réaliser une analyse par comparaison directe en recherchant les variables divergentes à prendre en compte dans la transition de la performance à l'excellence. Notre objectif était de trouver des entreprises qui auraient pu évoluer comme les entreprises excellentes, mais qui n'y sont pas parvenues, puis de se demander ce qui différencie les deux groupes. Nous avons entrepris de collecter et de noter systématiquement et méthodiquement toutes les variables de comparaison évidentes pour chaque entreprise ayant accédé à l'excellence, en utilisant les six critères suivants :

Concordance des activités : À la transition, la candidate présente des produits et services similaires à ceux de l'entreprise excellente.

Concordance de taille : À la transition, la candidate est de taille similaire à celle de l'entreprise excellente. Nous avons appliqué une matrice de notation cohérente basée sur le ratio du chiffre d'affaires de la candidate divisé par le chiffre d'affaires de l'entreprise excellente à la date de transition.

Concordance de l'âge : La candidate est de la même époque que l'entreprise excellente. Nous avons appliqué une matrice de notation cohérente en calculant le ratio de l'âge de l'entreprise candidate par rapport à celui de l'entreprise excellente.

Concordance de variation des actions : La courbe du TSR de la candidate par rapport au marché doit suivre à peu près celle de l'entreprise excellente jusqu'à la date de transition ; à partir de ce point, les trajectoires des deux entreprises divergent, l'entreprise excellente dépassant la candidate.

Test conventionnel : À la date de transition, la candidate connaît une plus grande réussite que l'entreprise excellente : plus grande, plus rentable, elle bénéficie d'une position plus forte sur le marché et d'une meilleure réputation. Ceci est le test critique, celui qui pipe les dés contre nos entreprises excellentes.

Validité : Ce critère tient compte de deux facteurs : (1) la candidate travaille sur le même secteur d'activités que l'entreprise excellente à la date de sélection et (2) la candidate présente de moins bons résultats que l'excellente à la date de sélection.

Le test conventionnel et le critère de validité fonctionnent donc en binôme : le premier certifie que l'entreprise de comparaison était plus forte que l'excellente l'année de la transition de cette dernière, et le second qu'elle est plus faible à la date de sélection pour notre étude.

Nous avons noté chaque candidate sur une échelle de 1 à 4 :

4 = La candidate répond parfaitement au critère.

3 = La candidate répond raisonnablement bien au critère.

2 = La candidate répond médiocrement au critère.

1 = La candidate ne répond pas du tout au critère.

Le tableau suivant reprend, pour chaque entreprise excellente, les diverses candidates et leur note moyenne, tous critères confondus. La candidate retenue comme entreprise de comparaison directe apparaît en tête de chaque liste.

Abbott

Upjohn	4,00
Richardson-Merill	3,25
G.D. Searle & Co.	3,00
Sterling Drugs	2,83
Schering-Plough	2,70
Bristol-Meyers	2,67
Norwich	2,67
Parke-Davis	2,40
SmithKline Beecham	2,33
Warner-Lambert	2,17

Circuit City

Silo	3.40
Tandy	3,25
Best Buy	1,83

Fannie Mae

Great Western Financial Corp.	2,83
Sallie Mae	2,67
Freddie Mac	2,50
H. F. Ahmanson & Co.	2,33
Household International	2,33
Continental Bancorp	2,20
First Charter	1,60

Gillette

Warner- Lambert	2,67
Avon	2,50
Procter & Gamble	2,33
Unilever	2,33
International Flavors & Fragrances	2,33
Revlon	2,33
The Clorox Company	2,33
Colgate-Palmolive	2,25
Cheeseborough-Ponds	2,00
Bic	1,50
Alberto-Culver	1,50
American Safety Razor	1,50
Purex Corporation	1,00
Fabergé	1,00

Kimberly-Clark

Scott Paper Company ^a	3,50
The Mead Corporation	3,50
Crown Zellerbach	3,25
St. Regis Paper Company	3,13
International Paper	2,92
Union Camp Corporation	2,67
Georgia-Pacific	2,50
The Westvaco Corporation	2,50

- a. Scott Paper a été choisie car elle est devenue concurrente directe au fil du déroulement de la transition.

Kroger

A&P	3,17
Safeway	2,58
Winn-Dixie	2,50
American Stores	2,42
Giant Foods, Inc.	2,33
Jewel	2,25
Albertson's	2,08
Food Fair	1,50
Grand Union	1,00

Nucor

Bethlehem Steel Corporation	3,00
Inland Steel Industries, Inc. ^a	3,00
USX	2,92
National Steel Corporation	2,60
Florida Steel	2,50
Northwestern Steel and Wire Co.	2,40
The Interlake Corporation	2,00
Allegheny Teledyne	1,83
Republic Steel Corporation	1,75
Lykes Corporation	1,60
Wheeling	1,50

- a. Inland n'avait une meilleure note que dans la catégorie de la concordance de l'âge. Bethlehem avait une meilleure note dans le test conventionnel et le critère de validité ; nous avons donc sélectionné Bethlehem.

Philip Morris

R. J. Reynolds Tobacco	3,50
American Tobacco	3,40
Liggett Group, Inc.	3,25
Lorillard Industries	3,20

Pitney Bowes

Addressograph- Multigraph	3,42
Burroughs (devenue Unisys)	2,83
Smith-Corona	2,58
Xerox	2,33
NCR	2,25
IBM	2,00
Control Data	1,33

Walgreens

Eckerd	3,42
Revco D.S., Inc.	2,67
Rite Aid Corporation	2,17

Wells Fargo

Bank of America	3,33
First Chicago	3,17
NationsBank	3,17
Mellon	3,00
Continental Illinois	3,00
Bank of Boston	2,83
First Interstate	2,25
Norwest	2,17
First Pennsylvania	2,00
Interfirst	1,75

Appendice 1.C

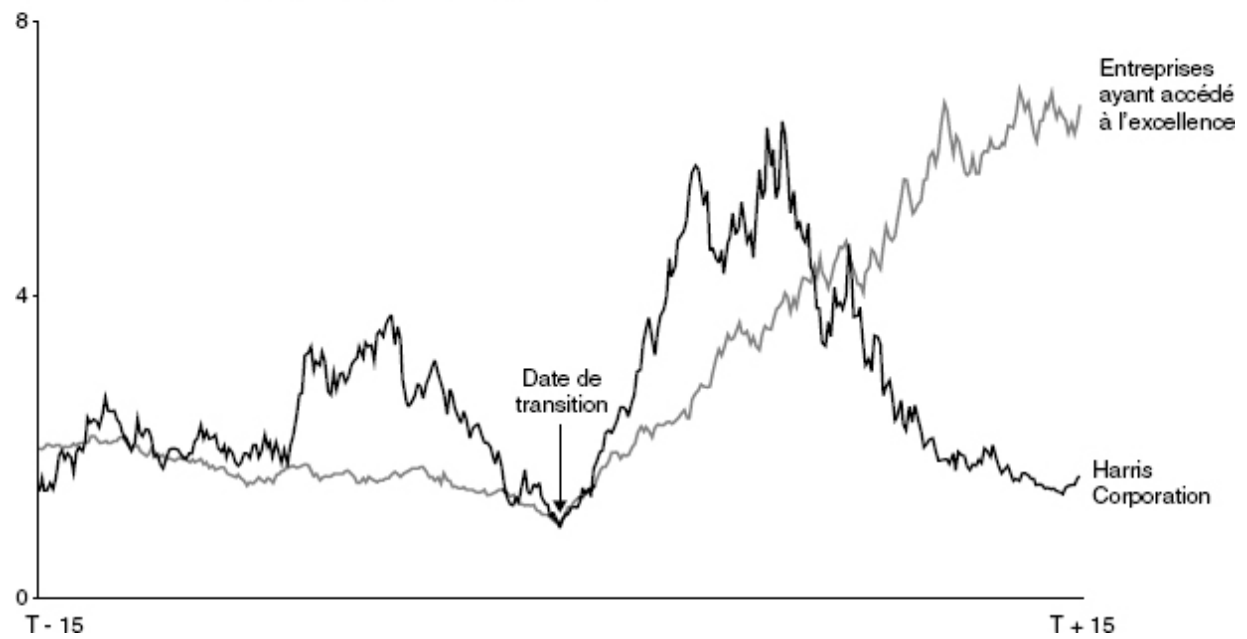
Comparaisons non continues

Comparaison non continue	Nombre d'années de hausse ^a	Ratio du TSR par rapport au marché pendant les années de hausse	Ratio du TSR par rapport au marché pendant les 10 années suivantes ^b
Burroughs	10,08	13,76	0,21
Chrysler	5,67	10,54	0,69
Harris	6,42	6,63	0,16
Hasbro	6,33	35,00	0,63
Rubbermaid	10,83	6,97	0,31 ^c
Teledyne	9,42	17,95	0,22
Valeur médiane	7,92	12,15	0,26
Moyenne non continue	8,125	15,14	0,37
Moyenne entreprises excellentes sur la même période		4,91 ^d	2,02 ^e

- a. Nombre d'années entre le moment de la transition ascendante et le pic de la hausse, lorsque l'entreprise de comparaison non continue entame un nouveau déclin par rapport au marché.
- b. Le ratio des revenus par rapport au marché inférieur à 1,0 indique un déclin par rapport au marché. Par exemple : pour un ratio de 0,20, chaque dollar investi dans l'entreprise fait perdre 0,80 % par rapport à ce que l'on aurait gagné si l'on avait investi le même dollar dans le marché général sur la même période.
- c. Les chiffres concernant Rubbermaid vont jusqu'à 7,17 années après le pic ; l'entreprise a été ensuite rachetée.
- d. Calculée de la façon suivante : pour chaque entreprise excellente, déterminer le ratio du TSR par rapport au marché à partir de sa transition ascendante jusqu'à + 8,125 années (cycle moyen de hausse des entreprises de comparaison non continue), puis calculer la moyenne des onze entreprises excellentes à $T + 8,125$. Placer 1 \$ sur le marché et sur l'entreprise à la date de transition et le retirer à $T + 8,125$.
- e. Pour chaque entreprise excellente, calculer le ratio du TSR par rapport au marché de $T + 8,125$ à $T + 18,125$ ainsi que la moyenne pour les onze entreprises excellentes à $T + 18,125$. Placer 1 \$ sur le marché et sur l'entreprise à $T + 8,125$ et le retirer à $T + 18,125$. Si l'on ne dispose plus de chiffres pour une entreprise à $T + 18,125$, utiliser les chiffres de la dernière cellule dans le calcul de la moyenne. Nous avons utilisé, pour Wells Fargo, la dernière cellule avant sa fusion avec Norwest en 1998 (30/10/1988).

La figure suivante montre un parcours classique de comparaison non continue :

Harris Corporation, cas classique de comparaison non continue
Ratio du TSR par rapport au marché



Appendice 1.D

Vue d'ensemble des étapes de l'étude

Une fois les 28 entreprises sélectionnées (11 entreprises excellentes, 11 entreprises de comparaison directe et 6 entreprises de comparaison non continue), l'équipe de recherche a entrepris l'analyse selon les étapes suivantes.

Encodage des documents relatifs aux entreprises

Un membre de l'équipe devait, pour chaque entreprise, identifier et rassembler articles et publications la concernant, soit :

1. Tous les articles d'importance majeure ayant paru sur l'entreprise depuis sa fondation, de sources à large diffusion telles que *Forbes*, *Fortune*, *Business Week*, le *Wall Street Journal*, le *New York Times*, *U.S. News*, le *New Republic*, *Harvard Business Review* et *The Economist*, ainsi que de sources spécialisées.
2. Matériel directement issu des entreprises : livres, articles, discours, publications internes, rapports annuels et autres.
3. Livres traitant du secteur d'activité, de l'entreprise et/ou de ses dirigeants, publiés soit par l'entreprise, soit par des observateurs extérieurs.
4. Études de cas d'écoles supérieures de commerce et analyses spécialisées.

5. Matériel de référence industriel et commercial, comme *Biographical Dictionary of American Business Leaders*, *International Directory of Company Histories*, *Hoover's Handbook of Companies*, *Development of American Industries* et autres.
6. Rapports annuels, déclarations, rapports d'analyse et autres matériels disponibles, en s'attachant à la période de transition.

Le chercheur encodait ensuite, dans l'ordre chronologique, chaque information sur un « document d'encodage » en prenant comme point de départ la fondation de l'entreprise :

Catégorie d'encodage n° 1 – Physionomie de l'entreprise : Les fondamentaux, comme la structure de l'entreprise, ses politiques et procédures, ses systèmes de récompenses et de primes, la répartition de son capital.

Catégorie d'encodage n° 2 – Facteurs sociaux : Les habitudes culturelles de l'entreprise, sa politique sociale, ses normes, rituels, mythologies et histoires, ses dynamiques de groupe, son style de management et autres.

Catégorie d'encodage n° 3 – Stratégie commerciale, procédure stratégique : Éléments fondamentaux de la stratégie de l'entreprise. Procédure de mise en place de la stratégie. Comprend les fusions et acquisitions importantes.

Catégorie d'encodage n° 4 – Marchés, concurrence et environnement : Principaux aspects de l'environnement externe et concurrentiel de l'entreprise (principaux concurrents et leurs agissements, modifications du marché, événements spectaculaires tant nationaux qu'internationaux, réglementation nationale, problèmes structurels du secteur, changements technologiques spectaculaires). Comprend des données sur les relations de l'entreprise à Wall Street.

Catégorie d'encodage n° 5 – Leadership : Dirigeants de l'entreprise (cadres aux postes clés, PDG, présidents, membres du directoire). Données intéressantes sur la succession à ces postes, le style du dirigeant, etc.

Catégorie d'encodage n° 6 – Produits et services : Produits et services importants dans l'histoire de l'entreprise.

Catégorie d'encodage n° 7 – Implantation et situation géographique : Principaux aspects de la façon dont l'entreprise gère l'espace physique. Usines et bureaux, nouveaux sites, etc. Comprend toutes les décisions majeures relatives à la situation géographique du coeur de l'entreprise.

Catégorie d'encodage n° 8 – Utilisation de la technologie : Utilisation de l'informatique, des procédés et équipements de pointe, environnement des emplois spécialisés.

Catégorie d'encodage n° 9 – Vision : valeurs, objectif et GOA : Ces variables étaient-elles présentes ? Si oui, sous quelle forme ? Apparaissaient-elles à certains moments de l'histoire de l'entreprise et pas à d'autres ? Quels rôles jouaient-elles ? Si les valeurs et l'objectif étaient forts au départ, demeuraient-ils intacts ou étaient-ils dilués ?

Catégorie d'encodage n° 10.A (entreprises de comparaison directe uniquement) – Agissements pendant la période de transition de l'entreprise excellente correspondante : Tentatives majeures afin de modifier l'entreprise pour stimuler une transition (dix ans avant et dix ans après la date de transition de l'entreprise excellente correspondante).

Catégorie d'encodage n° 10.B (entreprises de comparaison non continue uniquement) – Tentative de période de transition : Pour la période de dix ans menant à une transition avortée, et pendant son déroulement, initiatives majeures en vue d'une transition/métamorphose et actions menées.

Catégorie d'encodage n° 11 (entreprises de comparaison non continue uniquement) – Déclin post-transitoire : Pour la période de dix ans suivant la transition avortée, principaux facteurs semblant avoir contribué à l'interruption de la transition.

Analyse du tableau financier

Nous avons réalisé une analyse financière approfondie pour chacune des 28 entreprises, passant au crible les variables sur 980 années de données (35 ans en moyenne par entreprise). Cela implique de réunir les données du revenu brut et du bilan pour examiner les variables suivantes :

Total des ventes en dollars (ajustés à l'inflation), valeurs nominale et réelle
Croissance des ventes
Croissance des bénéfices
Marge bénéficiaire
Produit des ventes
Ventes par employé en dollars (ajustés à l'inflation), valeurs nominale et réelle
Bénéfice par employé en dollars (ajustés à l'inflation), valeurs nominale et réelle
Propriétés, usines et équipements
Ratio de distribution des dividendes
Charges de vente, charges d'exploitation et charges administratives exprimées en pourcentage sur les ventes
Recherche et développement exprimés en pourcentage sur les ventes
Recouvrements exprimés en jours
Ratio de rotation des stocks
Rémunération des capitaux propres
Ratio de la dette par rapport aux capitaux propres
Ratio de la dette à long terme par rapport aux capitaux propres
Intérêts exprimés en pourcentage sur les ventes
Prix des actions au plus haut par rapport aux gains par action
Prix des actions au plus bas par rapport aux gains par action
Prix moyen des actions par rapport aux gains par action

Entretiens avec les dirigeants

Nous avons interrogé les couches les plus hautes de la hiérarchie et les membres du conseil d'administration, en nous concentrant sur les personnes en poste pendant la période de transition. Nous avons retranscrit les entretiens et synthétisé les données.

Personnes interrogées pour chaque entreprise

Abbott	8
Circuit City	8
Fannie Mae	10
Gillette	6
Kimberly-Clark	7
Kroger	6
Nucor	7
Philip Morris	6
Pitney Bowes	9
Walgreens	8
Wells Fargo	9
Total	84

Nos questions

Pouvez-vous nous donner une brève vue d'ensemble de vos relations avec l'entreprise (nombre d'années passées, responsabilités) ?

Quels sont pour vous les cinq principaux facteurs ayant favorisé ou entraîné la hausse des résultats au cours des années X (dix ans avant la transition) à Y (dix ans après la transition) ?

Revenons maintenant à chacun de ces cinq facteurs : j'aimerais que vous les notiez en fonction de leur importance respective lors de la transition (la somme des cinq notes donnant 100).

Pouvez-vous expliquer en détail les [deux ou trois] principaux facteurs ? Pouvez-vous illustrer ces facteurs à l'aide d'exemples précis ?

Au cours de ladite période, votre entreprise a-t-elle pris consciemment la décision d'engager un changement majeur ou une transition ?

[Si la décision a été consciente] Autant que vous vous en souveniez, quand l'entreprise a-t-elle pris les décisions cruciales menant à sa transition (quelle année, approximativement) ?

[Si la décision a été consciente] Qu'est-ce qui a déclenché la décision d'entreprendre une transition majeure ?

Par quel processus l'entreprise a-t-elle pris des décisions cruciales et conçu des stratégies clés pendant la transition (non pas quelles furent ses décisions, mais comment en est-elle venue à les prendre) ?

Quel fut le rôle (le cas échéant) des consultants et conseillers extérieurs dans cette prise de décisions ?

Quelle était, sur une échelle de 1 à 10, votre confiance dans les décisions prises à cette époque, avant que vous ne connaissiez leur résultat ? (10 : une confiance totale en des décisions selon vous excellentes et offrant une forte probabilité de réussite. 1 : confiance très réduite en des décisions tenant selon vous du coup de dés).

[Confiance évaluée à 6 ou plus] Qu'est-ce qui vous a donné une telle confiance dans ces décisions ?

Comment l'entreprise a-t-elle acquis l'engagement et l'alignement du personnel par rapport à ses décisions ?

Pouvez-vous citer un exemple précis de ce qui s'est produit ?

Qu'avez-vous essayé pendant la transition, qui n'ait pas fonctionné ?

Comment l'entreprise a-t-elle géré les pressions à court terme de Wall Street alors qu'elle était en train d'opérer des changements et des investissements à long terme ?

De nombreuses entreprises engagent des projets et des initiatives visant au changement, qui ne produisent pas de résultats durables. L'un des aspects de la transition de [nom de l'entreprise excellente] est qu'elle a perduré : il ne s'agissait pas seulement d'une reprise à court terme. Nous trouvons cela extraordinaire. Qu'est-ce qui rend [nom de l'entreprise excellente] différente ? Quels ont été les facteurs principaux de la durée de votre transition au-delà des premières années ?

Nous allons comparer [nom de l'entreprise excellente] à [entreprise de comparaison], dans le même secteur que vous à l'époque de votre transition, mais qui n'a pas su maintenir une hausse significative et durable de ses résultats. Qu'est-ce qui, de votre côté, a permis à l'entreprise d'opérer sa transition ? D'autres auraient pu faire comme vous, mais ne l'ont pas fait ; qu'aviez-vous qu'ils n'avaient pas ?

Pouvez-vous citer un exemple issu de votre expérience ou de vos observations qui, selon vous, illustre le passage de [nom de l'entreprise excellente] de la performance à l'excellence ?

Qui nous recommandez-vous fortement de rencontrer ?

- Membres de la direction pendant et après la transition.
- Membres du directoire ou autre personne clé extérieure à l'entreprise.

Y a-t-il des questions que nous aurions dû vous poser ?

Unités statistiques

Nous avons entrepris une série de statistiques conçues afin de nous éclairer sur la question de l'excellence au moyen d'une comparaison méthodique et (lorsque c'était possible) d'une quantification systématique des variables clés entre les entreprises excellentes et les entreprises de comparaison.

Acquisitions et dessaisissements

Cette unité visait à comprendre le rôle des acquisitions et dessaisissements dans la transition vers l'excellence.

Objectifs :

1. Établir la différence quantitative entre les acquisitions et les dessaisissements éventuels entre les périodes pré- et post-transitoires des entreprises excellentes.
2. Établir en quoi les acquisitions et dessaisissements des entreprises excellentes diffèrent de ceux des entreprises de comparaison directe.
3. Établir en quoi les acquisitions et dessaisissements des entreprises excellentes diffèrent de ceux des entreprises de comparaison non continue.

Nous avons créé, pour réaliser cette analyse, une banque de données sur chaque entreprise, année par année :

1. Liste des acquisitions effectuées durant l'année et leurs imputations financières.
2. Nombre total des acquisitions effectuées durant l'année.
3. Montant des acquisitions effectuées durant l'année.
4. Liste des dessaisissements effectués durant l'année et leurs imputations financières.
5. Nombre total des dessaisissements effectués durant l'année.
6. Montant des dessaisissements effectués durant l'année.

Avec ces données, nous avons réalisé huit analyses majeures :

1. Entreprises excellentes : pré- et post-transition.
2. Entreprises excellentes face aux entreprises de comparaison : pré- et post-transition.

3. Entreprises de comparaison non continue : décennies pré- et posttransitoires.
4. Analyse récapitulative pré- et post-décennies : entreprises excellentes face aux entreprises de comparaison directe face aux entreprises de comparaison non continue.
5. Entreprises excellentes : de la date de transition à aujourd'hui.
6. Entreprises excellentes face aux entreprises de comparaison : de la date de transition à 1998.
7. Entreprises de comparaison non continue : de la date de transition à 1998. Analyse identique à celle des entreprises excellentes, de la date de transition à 1998.
8. Récapitulation, de la date de transition à 1998 : entreprises excellentes face aux entreprises de comparaison directe face aux entreprises de comparaison non continue.

De plus, cette analyse s'est attachée aux aspects qualitatifs des acquisitions et dessaisissements, abordant des questions comme :

1. La stratégie générale des acquisitions.
2. La stratégie générale d'intégration des acquisitions.
3. Le succès final de chaque acquisition majeure.
4. Le succès final de la stratégie générale des acquisitions.

Analyse des résultats du secteur

Nous avons examiné ici les résultats des entreprises par rapport à ceux de leurs secteurs d'activité, avec pour objectif de déterminer si elles se trouvaient dans un secteur très attirant au moment de leur transition. Nous avons conçu des tableaux qui quantifiaient chaque entreprise par rapport à son secteur afin de faire ressortir leurs liens.

Nous avons comparé chaque secteur des entreprises excellentes avec les autres secteurs mentionnés dans le *Standard & Poor's Analyst's Handbook* pour une période allant de la date de transition à 1995. La procédure utilisée fut la suivante :

1. Pour chaque entreprise excellente, déterminer tous les secteurs apparaissant dans le *S&P Analyst's Handbook*, de la date de transition à 1995.
2. Pour chaque secteur, utiliser les revenus totaux de la date de transition de l'entreprise correspondante jusqu'à 1995 afin de déterminer la variation en pourcentage des revenus totaux pour une période allant de la date de transition à 1995.
3. Classer les secteurs en fonction de ce pourcentage.

Analyse du ballet des cadres supérieurs

Cette unité s'est attachée à voir à quel point les équipes dirigeantes changeaient aux périodes cruciales de l'histoire des entreprises.

Nous avons calculé, à l'aide des *Moody's Company Information Reports*, leur rotation dans les entreprises excellentes par rapport aux entreprises de comparaison :

- Pourcentage moyen des départs sur la décennie pré-transitoire.
- Pourcentage moyen des départs sur la décennie post-transitoire.
- Pourcentage moyen des recrutements supplémentaires sur la décennie pré-transitoire.
- Pourcentage moyen des recrutements supplémentaires sur la décennie post-transitoire.
- Pourcentage moyen de la rotation sur la décennie pré-transitoire.
- Pourcentage moyen de la rotation sur la décennie post-transitoire.
- Répétition de l'analyse jusqu'en 1998.

Objectifs :

1. Quelle est, chez les entreprises excellentes, la différence quantitative entre le ballet et/ou la stabilité éventuelle de leurs dirigeants entre la pré-transition et la post-transition ?
2. En quoi les entreprises excellentes diffèrent-elles sur le plan du ballet et/ou de la stabilité de leurs dirigeants par rapport aux entreprises de comparaison directe ?

3. En quoi les entreprises excellentes diffèrent-elles sur le plan du ballet et/ou de la stabilité de leurs dirigeants par rapport aux entreprises de comparaison non continue ?

Analyse des PDG

Nous avons étudié un total de 56 PDG. Nous avons, pour chaque groupe de PDG de transition et dans chaque groupe d'entreprises, effectué une étude qualitative des facteurs suivants :

1. Leur style de management.
2. Leur personnalité en tant que dirigeant.
3. Leur vie privée.
4. Leurs cinq priorités en tant que PDG.

Nous avons également étudié leur expérience passée et leur activité en tant que PDG de l'une de nos 28 entreprises. En commençant par les PDG en poste dix ans avant la date de transition jusqu'à 1997, nous avons déterminé :

1. Si le PDG avait été recruté de l'extérieur uniquement pour être nommé PDG.
2. Le nombre d'années passées dans l'entreprise avant d'en être nommé PDG.
3. Son âge à sa nomination.
4. Années de début et de fin de ses fonctions de PDG.
5. Nombre d'années où il a été PDG.
6. Ses responsabilités juste avant sa nomination au poste de PDG.
7. Facteurs ayant conduit à le choisir en tant que PDG.
8. Niveau d'études (domaines étudiés et diplômes obtenus).
9. Expérience professionnelle et autre (militaire) ayant précédé le recrutement dans l'entreprise.

Rémunération des cadres

Cette unité a étudié la rémunération des cadres des 28 entreprises de notre étude, dix ans avant la date de transition jusqu'à 1998.

1. Total des salaires et primes de tous les cadres (le PDG et les quatre principaux dirigeants exceptés) exprimé en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
2. Rémunération en numéraire du PDG exprimée en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
3. Salaire et primes du PDG exprimés en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
4. Différence entre salaire + primes du PDG et salaire + primes moyens des quatre principaux dirigeants exprimée en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition et à T +10.
5. Salaires + primes moyens de tous les autres cadres exprimés en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
6. Total des salaires et primes de tous les autres cadres pour l'année de transition.
7. Total des salaires et primes de tous les autres cadres exprimé en pourcentage des ventes pour l'année de transition.
8. Total des salaires et primes de tous les autres cadres exprimé en pourcentage des avoirs pour l'année de transition.
9. Total de la rémunération en numéraire des quatre principaux dirigeants exprimé en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
10. Total des salaires et primes des quatre principaux dirigeants exprimé en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
11. Moyenne des salaires + primes de tous les autres cadres pour l'année de transition.
12. Salaire + primes du PDG exprimés en pourcentage du revenu net.
13. Différence entre salaire + primes du PDG et la moyenne de ceux des quatre principaux dirigeants.

14. Différence entre salaire + primes du PDG et la moyenne de ceux des quatre principaux dirigeants exprimée en pourcentage des ventes.
15. Différence entre salaire + primes du PDG et la moyenne de ceux des quatre principaux dirigeants exprimée en pourcentage du revenu net.
16. Moyenne des salaires + primes de tous les autres cadres exprimée en pourcentage des ventes pour l'année de transition.
17. Moyenne des salaires + primes de tous les autres cadres exprimée en pourcentage du revenu net pour l'année de transition.
18. Total des salaires + primes de tous les autres cadres exprimé en pourcentage du revenu net pour l'année de transition.
19. Rémunération en numéraire totale du PDG exprimée en pourcentage du revenu net pour l'année de transition.
20. Valeur des actions accordées chaque année au PDG exprimée en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
21. Valeur des actions accordées chaque année aux quatre principaux dirigeants exprimée en pourcentage des ventes pour l'année de transition.
22. Valeur des actions accordées chaque année aux quatre principaux dirigeants exprimée en pourcentage des avoirs pour l'année de transition.
23. Valeur des actions accordées chaque année aux quatre principaux dirigeants exprimée en pourcentage de la valeur nette pour l'année de transition.
24. Salaire et primes du PDG exprimés en pourcentage des ventes à T +10.
25. Salaire et primes des quatre principaux dirigeants exprimés en pourcentage des ventes à T +10.

Objectifs :

1. Établir l'éventuelle différence quantitative des rémunérations des cadres entre les périodes pré- et post-transitoires des entreprises excellentes.

2. Établir en quoi les entreprises excellentes diffèrent des entreprises de comparaison directe sur le plan de la rémunération des cadres.
3. Établir en quoi les entreprises excellentes diffèrent des entreprises de comparaison non continue sur le plan de la rémunération des cadres.

Rôle des licenciements

Nous avons cherché, dans cette unité, à déterminer si les 28 entreprises ont sciemment utilisé les licenciements pour améliorer leurs résultats. Nous avons étudié les points suivants :

1. Dénombrement du personnel année par année, dix ans avant la date de transition à 1998.
2. Preuve de l'utilisation des licenciements en tant que tactique d'amélioration des résultats de la décennie pré-transitoire à la décennie posttransitoire.
3. En cas de licenciements, calcul du nombre de personnes licenciées et expression de ce nombre en pourcentage de la main-d'oeuvre totale.

Analyse de la répartition des actions

Cette analyse vise à déterminer s'il existe des différences notables entre la répartition des actions chez les entreprises excellentes et les entreprises de comparaison directe. Nous avons recherché :

1. La présence de gros actionnaires.
2. L'étendue de la possession d'actions dans le directoire.
3. L'étendue de la possession d'actions chez les dirigeants.

Analyse du battage médiatique

Nous avons cherché, dans cette unité, à déterminer le degré de « battage médiatique » entourant les trois groupes d'entreprises. Nous avons examiné, pour les deux décennies entourant la date de transition de chaque entreprise :

1. Le nombre total d'articles dans les dix ans précédant la transition, les dix ans suivant la transition, et les deux décennies ensemble.
2. Le nombre total d'articles de fond sur l'entreprise pour les trois mêmes périodes.
3. Parmi les articles ci-dessus, le nombre évoquant explicitement une « transition », une « reprise », un « retournement », une « métamorphose » en cours pour les trois mêmes périodes.
4. Le nombre total d'articles « hautement positifs », d'articles « neutres » (de légèrement négatifs à légèrement positifs) et d'articles « hautement négatifs » pour les trois mêmes périodes.

Analyse de la technologie

Cette unité a étudié le rôle joué par la technologie en s'appuyant largement sur les entretiens et les sources écrites.

1. Applications de la technologie en précurseur.
2. Période de mise en place de la technologie.
3. Critères de sélection et d'utilisation de technologies spécifiques.
4. Rôle de la technologie dans le déclin des entreprises de comparaison.

Cadre de travail des analyses comparatives

Enfin, en plus de tout cela, nous avons conçu un certain nombre de trames en avançant dans notre projet. Moins détaillées que les analyses précédentes, elles dérivait néanmoins directement des résultats de nos recherches. Elles comprenaient :

L'utilisation d'actions audacieuses

L'évolution face à la révolution

La classe dirigeante face à l'égalitarisme

Les causes du déclin d'entreprises autrefois excellentes

L'analyse des trois cercles et leur confrontation avec les valeurs et objectifs fondamentaux

La durée de la période de rassemblement des forces avant la percée

La période de mise en place du concept du Hérisson par rapport à la percée

L'activité fondamentale face à l'analyse du concept du Hérisson

L'analyse de la succession et du taux de réussite des successeurs

Le rôle du leadership dans le déclin des entreprises autrefois excellentes

Appendice 2.A

Analyse de l'origine des PDG

Les tableaux suivants montrent, pour chaque entreprise, le nombre total des PDG issus de l'entreprise contre celui des PDG venus de l'extérieur. Nous avons étudié tous les PDG, pour chaque entreprise excellente, de la décennie pré-transitoire à 1998. Nous avons procédé de même pour les entreprises de comparaison directe, en utilisant la date de transition de leur concurrente excellente. Pour chaque entreprise de comparaison non continue, nous sommes partis de la décennie précédant la transition avortée et avons poursuivi jusqu'en 1998. Nous avons considéré comme venus de l'extérieur les PDG ayant travaillé un an ou moins dans l'entreprise.

Entreprises excellentes	Nombre de PDG	PDG venus de l'extérieur	Proportion
Abbott	6	0	0 %
Circuit City	3	0	0 %
Fannie Mae	4	2	50 %
Gillette	3	0	0 %
Kimberly-Clark	4	0	0 %
Kroger	4	0	0 %
Nucor	2	0	0 %
Philip Morris	6	0	0 %
Pitney Bowes	4	0	0 %
Walgreens	3	0	0 %
Wells Fargo	3	0	0 %
Total	42	2	4,76 %

Entreprises de comparaison directe	Nombre de PDG	PDG venus de l'extérieur	Proportion
Upjohn	6	2	33 %
Silo	6	4	67 %
Great Western	3	0	0 %
Warner-Lambert	5	1	20 %
Scott Paper	5	1	20 %
A&P	7	2	29 %
Bethlehem Steel	6	0	0 %
R. J. Reynolds	9	3	33 %
Addressograph	10	7	70 %
Eckerd	3	0	0 %
Bank of America	5	0	0 %
Total	65	20	30,77 %

Entreprises de comparaison non continue	Nombre de PDG	PDG venus de l'extérieur	Proportion
Burroughs	6	2	33 %
Chrysler	4	3	75 %
Harris	5	0	0 %
Hasbro	3	0	0 %
Rubbermaid	4	1	25 %
Teledyne	3	0	0 %

Total	Résumé de l'analyse		24 %
	25	6	
Total des entreprises comparatives	90	26	28,89 %

	Nombre total de PDG	PDG venus de l'extérieur	Proportion	Ratio par rapport aux entreprises excellentes
Entreprises excellentes	42	2	4,76 %	
Entreprises de comparaison directe	65	20	30,77 %	6,46
Entreprises de comparaison non continue	25	6	24 %	5,04
Total des entreprises de comparaison	90	26	28,89 %	6,07

	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises ayant nommé un PDG extérieur	Proportion	Ratio par rapport aux entreprises excellentes
Entreprises excellentes	11	1	9,09 %	
Entreprises de comparaison directe	11	7	63,64 %	7
Entreprises de comparaison non continue	6	3	50 %	5,50
Total des				

Appendice 5.A

Classement par secteur

Nous avons comparé chaque secteur d'industrie des entreprises excellentes aux autres secteurs figurant dans le *Standard & Poor's Analyst's Handbook*, de l'année de transition à 1995, en utilisant la procédure suivante :

1. Identifier, pour chaque entreprise excellente, tous les secteurs d'activités apparaissant dans le *S&P Analyst's Handbook*, de son année de transition à 1995.
2. Utiliser les revenus totaux de chacun de ces secteurs, de l'année de transition de l'entreprise correspondante à 1995, afin de déterminer leur variation (en pourcentage).
3. Classer les différents secteurs selon leur pourcentage sur la période concernée.

Le tableau suivant montre que les entreprises peuvent produire des résultats excellents indépendamment de leur secteur d'activités.

**Résultats du secteur de chaque entreprise excellente, de son
année de transition à 1995**

Entreprise	Période de calcul	Nombre de secteurs	Secteur reflétant le mieux l'entreprise	Classement de ce secteur	Tranche du secteur
Abbott	1974-1995	70	Produits médicaux	28	40 %
Circuit City	1982-1995	80	Spécialité de détail	17	21 %
Fannie Mae	1984-1995	90	Épargne et prêts ^a	69	77 %
Gillette	1980-1995	76	Cosmétiques	19	25 %
Kimberly-Clark	1972-1995	64	Produits ménagers	18	28 %
Kroger	1973-1995	66	Chaîne agroalimentaire de détail	12	19 %
Nucor	1975-1995	71	Acier	70	99 %
Philip Morris	1972 ^b -1995	57	Tabac	2	4 %
Pitney Bowes	1974-1995	70	Systèmes informatiques	68	97 %
Walgreens	1975-1995	71	Pharmacie de détail	13	18 %
Wells Fargo	1983-1995	84	Principales banques régionales	64	76 %

a. Le secteur Épargnes et prêts a été jugé comme le plus représentatif de Fannie Mae.

- b. Philip Morris ne remonte qu'à 1972, les données S&P étant indisponibles avant cette date.

Appendice 8.A

Comportements ayant fait échouer les entreprises de comparaison

Entreprises de comparaison directe

*A&P*¹

Où l'on voit une entreprise hésitante, passant d'une stratégie à l'autre, toujours à la recherche d'une résolution rapide de ses problèmes. A tenu des séminaires de motivation, a lancé des projets, a succombé aux engouements à la mode, a licencié des PDG et en a engagés d'autres pour les rejeter eux aussi. Titres d'articles pendant les années de son déclin : « Un changement en fanfare », « Le réveil du géant », « On nous a changé A&P » et « Les grandes espérances »... Ces dernières ne furent jamais satisfaites.

*Addressograph*²

Connut une période de panique « le ciel nous tombe sur la tête » en voyant lui échapper son activité fondamentale. A tenté une chimérique « cure de jouvence intégrale » en se jetant dans la bureautique pour affronter IBM, Xerox et Kodak. Cette tactique ayant échoué, le PDG suivant imagina une « volte-face stratégique ». Puis, « tel un neurochirurgien disparaissant de la salle d'opération au milieu d'une intervention », il donna sa démission après avoir passé moins d'un an dans l'entreprise. Le suivant tenta un

nouveau « virage à 180° » vers l'imprimerie offset. Qui échoua. L'entreprise enregistra une perte sèche. Quatre PDG en six ans, cela nous mène à 1984. Ensuite, il y eut non une, mais deux faillites.

Bank of America³

Passa en mode révolution réactionnaire pour répondre à la dérégulation. Restait à la traîne pour les distributeurs automatiques et la technologie, puis se jeta dans un coûteux programme de rattrapage. À la traîne en Californie, se lança encore dans un programme CAP de rattrapage. A tenté de « mener à bien sa propre version de la révolution culturelle de Mao » en engageant des consultants en changement qui mirent en place des « ateliers de groupes » pour instituer une « approche enthousiaste de la gestion ». Virage après le départ de Charles Schwab ; choc culturel, puis rachat. Nouveau virage après la période Security Pacific en essayant de copier la fusion Crocker - Wells Fargo ; l'acquisition échoue, entraînant une perte sèche de plusieurs milliards de dollars.

Bethlehem Steel⁴

Oscillations d'avant en arrière : diversification, puis recentrage sur l'acier, puis nouvelle diversification, puis de nouveau l'acier. À la traîne dans les domaines de la technologie et de la modernisation, initie un programme CAP. La direction se dresse contre les syndicats, qui se dressent contre la direction, qui se dresse contre les syndicats, etc. Entretemps, la concurrence étrangère et Nucor se sont faufilées et ont dévoré les parts de marché.

Eckerd⁵

A effectué des acquisitions hors de ses trois cercles dans une soif effrénée de croissance. A acheté une usine de bonbons, une chaîne de grands magasins, une agence de sécurité, un fournisseur de cafétérias. Son plus grand désastre fut l'achat d'American Home Video : perte chiffrée à 31 millions de dollars avant sa revente à Tandy à 72 millions de dollars sous sa

valeur. Eckerd ne s'étant jamais remise a été rachetée, puis revendue à J. C. Penney.

Great Western Financial⁶

Un programme instable. Prend d'abord une direction (s'oriente vers la banque) pour bifurquer (tente une diversification). Essaie l'assurance, puis arrête. Essaie le crédit-bail et l'immobilier puis se retourne vers la finance et la banque. « Peu importe le nom que vous nous donnez : banque, organisme de prêt au logement ou... zèbre. » Les différentes activités ne sont liées que par la vision personnelle du PDG mais, à son départ, l'entreprise retombe dans son modèle incohérent et compliqué ; après une restructuration réactionnaire, est vendue à Washington Mutual.

R. J. Reynolds⁷

Quand RJR a entamé sa glissade, assiégée par les forces antitabac, elle a réagi en se jetant dans des acquisitions inconsidérées comme Sea-Land, dans laquelle elle a injecté plus de deux milliards de dollars pour essayer d'en faire une entreprise rentable (alors que ses usines de cigarettes manquaient cruellement d'investissements) avant de la revendre (à perte) au bout de cinq ans. Chaque nouveau PDG a engagé une nouvelle stratégie. Plus tard, après avoir perdu son titre de numéro un au profit de Philip Morris, elle s'est jetée dans un rachat financé par l'endettement, principalement destiné à enrichir les membres de la direction plutôt que sauver l'entreprise.

Scott Paper⁸

S'est adonnée à une diversification réactionnaire lorsque son activité principale a été attaquée par Procter & Gamble et Kimberly-Clark. Chaque nouveau PDG a engagé l'entreprise dans une voie différente. Scott Paper a entrepris en fanfare un changement radical à la fin des années 1980, sans jamais répondre à la question « Où sommes-nous les meilleurs ? » Est passée en mode restructuration. A recruté Al Dunlap, connu sous le

sobriquet de « Al-la-Tronçonneuse », qui a supprimé 41 % de la main-d'oeuvre d'un coup avant de vendre l'entreprise.

Silo⁹

Le décès de Sidney Cooper laissa un grand vide. La génération suivante chercha la croissance pour la croissance. Alors que Circuit City s'implantait dans une région en construisant un centre de distribution avant d'installer un magasin par agglomération, Silo sautait de manière irrationnelle de ville en ville, un magasin par-ci, un magasin par-là, créant tout un fatras désordonné de magasins dénués d'économies d'échelle régionales. Ne s'est jamais cantonnée à un concept ou un principe cohérent. A été rachetée par Cyclops, elle-même rachetée par Dixons. L'encadrement a été limogé par les nouveaux propriétaires.

Upjohn¹⁰

Tire des plans sur la comète (« L'avenir n'a jamais été aussi brillant ») et exagère le potentiel de ses nouveaux produits. Mais les résultats ne suivent pas. L'action est devenue volatile et spéculative (en dents de scie). Plus tard, tel un joueur à Las Vegas, elle a mis tous ses jetons sur les « produits salvateurs » comme son traitement contre la calvitie (Rogaine). Problèmes incessants sur les produits (l'Halcion entre autres) exacerbant les va-et-vient. Finissant par succomber à la maladie de la restructuration, elle a fusionné avec Pharmacia.

Warner-Lambert¹¹

Fait d'incessants allers-retours, des produits de consommation aux produits pharmaceutiques et à la santé : l'un puis l'autre, puis les deux à la fois, puis l'un, puis l'autre. Chaque nouveau PDG a une nouvelle vision, une nouvelle restructuration, stoppant ainsi l'élan imprimé par son prédécesseur. A tenté une percée à coup d'acquisitions audacieuses, mais a échoué, enregistrant des pertes sèches de plusieurs centaines de millions de dollars. Pour finir,

après des années de chaos, est tombée dans les bras de Pfizer, achevant son existence turbulente.

Entreprise de comparaison non continue

Burroughs¹²

Pendant la hausse, le PDG de Burroughs, « un homme brillant mais grossier », mena une considérable refonte. La réduction des coûts conduisit à des problèmes moraux, qui amenèrent la perte de bons collaborateurs. Choisit un successeur faible, qui échoua et fut remplacé par un PDG « brillant, culotté, suprêmement agressif » qui imprima une nouvelle orientation, blâmant la génération précédente. Autre réorganisation massive : purge de 400 cadres en une seule charrette. Des affiches vantant les nouveaux programmes fleurirent sur les murs. Nouvelle restructuration. Nouveau PDG, nouvelle tentative de restructuration, nouvelle orientation. Déclin aggravé, puis nouveau PDG.

Chrysler¹³

Après cinq années de résultats exceptionnels, nouveau déclin et nouvelle crise. « Comme beaucoup de cardiaques, nous avons survécu plusieurs années à la chirurgie avant de retomber dans notre style de vie malsain », écrit un membre de l'entreprise. Se disperse dans les voitures de sport italiennes, les jets d'entreprise et la défense. Vit un second retournement dans les années 1990, mais finit dans l'escarcelle de Daimler.

Harris¹⁴

Progression derrière un PDG qui a un concept du Hérisson en tête, créant un effet volant initial sans néanmoins être capable de le communiquer à son équipe dirigeante. À son départ en retraite, remplacement du concept du Hérisson par un mot d'ordre : croissance. Harris se tourne vers la bureautique (un désastre), puis vers une série d'acquisitions à tout crin.

Tombe dans le syndrome « vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué ». Le volant s'enraye.

Hasbro¹⁵

Hasbro est la seule entreprise comparative qui ait failli avoir tout bon. Elle a connu des résultats spectaculaires en poursuivant avec persévérance son concept du Hérisson (rajeunir les jouets classiques de la marque, comme G.I. Joe). Malheureusement, l'architecte de cette métamorphose initiale est décédé brutalement, encore jeune. Son successeur paraît davantage appartenir au niveau 3 (chef compétent) qu'au niveau 5. Le volant ralentit. Le PDG réagit par une restructuration, et finit par recruter quelqu'un de l'extérieur pour relancer l'impulsion.

Rubbermaid¹⁶

S'il est une entreprise qui a raté l'étape « rassemblement », c'est bien Rubbermaid. Son PDG de transition a lancé « une restructuration complète de l'entreprise en une action extrêmement spectaculaire et traumatisante. » La croissance est devenue le mot d'ordre, même au prix de l'épuisement de l'impulsion du volant. Après le départ de ce PDG, il apparut que c'était de lui que le volant tirait sa force vitale, non d'une équipe forte guidée par un concept du Hérisson. Le volant ralentit ; la firme, succombant à la maladie de la restructuration, spécula sur l'avenir sans produire de résultats. Elle dégringola de son statut de chouchou de *Fortune* et fut rachetée par Newell en cinq ans seulement.

Teledyne¹⁷

Teledyne connut gloire et déclin par le fait du génie d'un seul homme, Henry Singleton, connu sous le sobriquet du Sphinx. Le concept du Hérisson de l'entreprise tenait en ces mots : suivre le cerveau de Henry. Il a mis en oeuvre plus d'une centaine d'acquisitions, allant de l'électronique aux métaux rares. Les problèmes ont surgi lorsque Henry Singleton a pris sa

retraite, emmenant son cerveau par la même occasion. Teledyne sombra dans une spirale descendante pour finalement fusionner avec Allegheny.

Appendice 8.B

Résumé de l'analyse portant sur les acquisitions

Entreprises excellentes face aux entreprises de comparaison^a

Entreprise	Nombre des acquisitions au cours de la période étudiée	Nombre des dessaisissements au cours de la période étudiée	Taux général de réussite de la stratégie d'acquisitions
Abbott	21	5	+ 2
Upjohn	25	7	Non disponible
Circuit City	1	0	+ 3
Silo	4	0	- 1
Fannie Mae	0	0	+ 3
Great Western	21	3	- 1
Gillette	39	20	+ 3
Warner-Lambert	32	14	- 1
Kimberly-Clark	22	18	+ 2
Scott Paper	18	24	- 2
Kroger	11	9	+ 2
A&P	14	4	- 3
Nucor	2	3	+ 3
Bethlehem Steel	10	23	- 3
Philip Morris	55	19	+ 1
R. J. Reynolds	36	29	- 3
Pitney Bowes	17	8	+ 1
Addressograph	19	9	- 3
Walgreens	11	8	+ 3
Eckerd	22	9	- 1
Wells Fargo	17	6	+ 3

Nous avons élaboré ce tableau de la façon suivante : ayant compté le nombre total, de la décennie pré-transitoire à 1998, des acquisitions réalisées par chaque entreprise, nous avons noté chacune d'elle de - 3 à + 3 en prenant la moyenne d'une analyse financière et qualitative préalablement menée. Dans le cas d'Upjohn, n'ayant pas pu obtenir assez de données pour effectuer une analyse approfondie, nous avons été dans l'incapacité de lui donner une note.			
Bank of America	22	15	+ 1
Burroughs	22	7	- 2
Chrysler	14	15	
Harris	42	7	- 1
Hasbro	14	0	+ 1
Rubenstein	20	5	+ 3
Teledyne	85	3	- 2

Notes

Chapitre 1

1. Beryl Markham, *West with the Night* (North Point Press, San Francisco, 1983), page 25.
2. Le calcul du *Total Shareholder Return* (TSR) figurant dans cet ouvrage a été réalisé à partir des données du Centre de recherche sur les prix des valeurs (CRSP) de l'université de Chicago.

Définitions clés :

Rendement total mensuel : revenu total des actionnaires au cours d'un mois donné (comprenant les dividendes réinvestis) pour une valeur donnée.

TSR : valeur composée de Y \$ investis dans une valeur donnée entre les dates t1 et t2 selon la formule : $Y \$ \times (1 + \text{revenu total mensuel à M1}) \times (1 + \text{revenu total mensuel à M2}) \times \dots (1 + \text{revenu total mensuel à t2})$ où M1 = fin du premier mois suivant t1, M2 = fin du deuxième mois suivant t1, etc.

Marché général (également appelé marché) : revenu pondéré Bourse de New York/ AMEX/Nasdaq constitué par la valeur combinée de toutes les entreprises cotées sur ces places boursières (comprenant les dividendes réinvestis), et pondéré par la capitalisation de l'entreprise divisée par la capitalisation du marché.

Ratio du TSR par rapport au marché : ce ratio est calculé à la fin de chaque période donnée ; il s'agit du TSR de Y \$ investis dans l'entreprise divisé par le TSR de Y \$ investis dans le marché général, où la somme Y \$ est investie à la même date à la fois dans l'entreprise et le marché.

Date de transition (pour les entreprises excellentes) : date exacte à laquelle les résultats de l'entreprise (en termes de TSR par rapport au marché général) remontent après une période de résultats conformes ou inférieurs à ceux du marché, sans jamais redescendre sous ce point.

3. Les TSR ont été calculés à partir des données communiquées par le CRSP pour la période comprise entre le 31 décembre 1984 et le 31 décembre 1999 concernant GE et le marché général, tous dividendes réinvestis ajustés à la répartition des actions.
4. Nous avons élaboré la [Figure 1.1](#) selon la méthode suivante :

Pour chaque entreprise excellente, investir 1 dollar à la date de transition moins quinze ans. Investir de même 1 dollar sur le marché général. Calculer le TSR du dollar investi entre la date de transition moins 15 ans et la date de transition plus 15 ans, à la fois pour l'entreprise et pour le marché. Si les données ne sont pas disponibles auprès du CRSP (généralement parce que l'entreprise n'était pas encore cotée en Bourse, fusionnée ou a été achetée), utiliser les rendements du marché en lieu et place de ceux de l'entreprise.

Pour chaque entreprise excellente, calculer le ratio du TSR par rapport au marché général de $t - 15$ à $t + 15$, pour établir une « courbe du ratio des TSR ». Faire glisser cette « courbe du ratio du TSR » pour chaque entreprise excellente de sorte que, à la date de la transition, le ratio du TSR

par rapport au marché soit égal à 1. Ceci déplacera les dates de transition de toutes les entreprises excellentes à un point de référence commun appelé temps t . Pour ce faire, diviser *chaque mois* (voir étape 2), de $t - 15$ à $t + 15$, le ratio du TSR par rapport au marché par le ratio du TSR calculé *très précisément* à la date de transition.

Utiliser ces revenus « glissés » pour calculer le ratio moyen des TSR par rapport au marché pour l'ensemble des onze entreprises excellentes, pour chacun des mois de la période $t - 15$ à $t + 15$. Autrement dit : trouver la moyenne du calcul de l'étape 3 à $t - 15$ pour les entreprises, puis à $t - 15$ plus un mois, plus deux mois, et ainsi de suite pour les 360 mois de la période. Ceci permet de sortir les TSR combinés des entreprises relativement à la courbe du marché.

Répéter l'étape 4 pour l'ensemble des entreprises de comparaison directe.

Cette figure fait ressortir l'évolution des entreprises excellentes par rapport aux entreprises de comparaison directe à travers le ratio des TSR par rapport au marché au cours de la période $t - 15$ à $t + 15$, où t est le point de référence commun avec un ratio par rapport au marché fixé à 1.

Nous avons élaboré la [Figure 1.2](#) selon la méthode suivante :

Pour chaque entreprise excellente, investir 1 dollar le 31 décembre 1964 (date de la première transition de notre étude).

Pour chaque entreprise excellente, calculer le TSR au taux du marché pendant le mois de la date de transition, puis permuter en utilisant le TSR de l'entreprise excellente. Si les données ne sont pas disponibles auprès du CRSP (généralement parce que l'entreprise n'était pas encore cotée en Bourse, fusionnée ou a été achetée), utiliser le TSR du marché en lieu et place de celui de l'entreprise.

Additionner, pour chacun des mois compris entre le 31 décembre 1964 et le 31 décembre 1999, le TSR des onze entreprises et diviser le résultat par 11. On obtient ainsi le TSR d'un dollar investi dans la totalité du groupe d'entreprises.

Investir 1 dollar le 31 décembre 1964 sur le marché général et poursuivre jusqu'au 31 décembre 1999.

Répéter, pour chaque entreprise de comparaison directe, les étapes 1 à 3 en maintenant l'entreprise au taux du marché jusqu'à la date de transition de l'entreprise excellente correspondante. NB : RJR s'est maintenue au taux du marché du 31 mai 1989 au 31 décembre 1999 ; à cette date, l'entreprise est sortie de son LBO (rachat financé par l'endettement, NdT) fractionnée en RJR et Nabisco.

Cette figure fait ressortir l'évolution du marché par rapport aux entreprises de comparaison directe et aux entreprises excellentes, avec la valeur d'un dollar investi entre le 31 décembre 1964 et l'année 2000.

Chapitre 2

1. David McCullough, *Truman* (New York, Simon & Schuster, 1992), page 564.
2. Robert Spector, d'après les travaux et le manuscrit de William Wicks, *Shared Values : A History of Kimberly-Clark* (Connecticut, Greenwich Publishing Group, 1997), page 101.
3. « Darwin Smith May Have Done Too Good a Job », *Business Week* du 1^{er} août 1988, page 57 ; « Rae Takes On the Paper Industry's Tough Lone Wolf », *Globe and Mail* du 20 juillet 1991 ; « Former CEO of K-C Dies », *Dallas Morning News* du 27 décembre 1995, page 1D.

4. Entretien dans le cadre de l'étude ; n° 5-E, page 26.
5. Entretien dans le cadre de l'étude ; n° 5-E, page 26.
6. « Darwin Smith May Have Done Too Good a Job », *Business Week* du 1^{er} août 1988, page 57.
7. « Darwin Smith May Have Done Too Good a Job », *Business Week* du 1^{er} août 1988, page 57 ; « Kimberly Clarks Bets, Wins on Innovation », *Wall Street Journal* du 22 novembre 1991, page A5 ; « Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company », *New York Times* du 28 décembre 1995, page B9 ; Robert Spector, d'après les travaux et le manuscrit de William Wicks, *Shared Values : A History of Kimberly-Clark* (Connecticut, Greenwich Publishing Group, 1997), page 101.
8. Robert Spector, d'après les travaux et le manuscrit de William Wicks, *Shared Values : A History of Kimberly-Clark* (Connecticut, Greenwich Publishing Group, 1997), page 112.
9. *International History of Company Histories*, vol. 3 (Chicago, St. James Press, 1991), page 40 ; « Kimberly-Clark – Aiming for the Consumer », *Financial World* du 1^{er} avril 1970, page 15.
10. Robert Spector, d'après les travaux et le manuscrit de William Wicks, *Shared Values : A History of Kimberly-Clark* (Connecticut, Greenwich Publishing Group, 1997), pages 106 et 112 ; « Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company », *New York Times* du 28 décembre 1995, page B9 ; « Former CEO of K-C Dies », *Dallas Morning News* du 27 décembre 1995, page 1D ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-E page 6 ; « Paper Tiger : How Kimberly-Clark Wraps Its Bottom Line in Disposable Huggies », *Wall Street Journal* du 23 juillet 1987, page 1.
11. « The Battle of the Bottoms », *Forbes* du 24 mars 1997, page 98.
12. « The Battle of the Bottoms », *Forbes* du 24 mars 1997, page 98.
13. Robert Spector, d'après les travaux et le manuscrit de William Wicks, *Shared Values : A History of Kimberly-Clark* (Connecticut, Greenwich Publishing Group, 1997), page 10.
14. Shelby Foote, *The Civil War : A Narrative : Red River to Appomattox* (New York, Random House, 1975), page 1040 ; James M. McPherson, *Battle Cry of Freedom : The Civil War Era* (New York, Ballantine Books, 1989), page 854.
15. Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), page 14.
16. « Chronology », document interne Gillette de 1995 ; Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), pages 198 et 199 ; Rita Ricardo-Campbell, *Resisting Hostile Takeovers : The Case of Gillette* (Connecticut, Praeger Publishers, 1997), page 153.
17. Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), page 159.
18. Rita Ricardo-Campbell, *Resisting Hostile Takeovers : The Case of Gillette* (Connecticut, Praeger Publishers, 1997).
19. Conversation de l'auteur avec le PDG de Gillette pendant l'été 2000. « Nous avons investi près d'un milliard et demi dans Sensor et Mach3. Nous étions persuadés que ces projets auraient été mis au rancart si l'OPA avait marché. »
20. Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), page 158. Calculs effectués à l'aide des données du CRSP.
21. Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), page 254.

22. « Maxwell Relinques Rights to \$5,5 million Final Retirement Payment », *PR Newswire* du 21 janvier 1992 ; « \$5,5 million Declined by Ex-Official », *Washington Post* du 22 janvier 1992, page F1.
23. « Iacocca's Last Stand », *Fortune* du 20 avril 1992, page 63.
24. « Sincere Tyranny », *Forbes* du 28 janvier 1985, page 54.
25. « Managing : Leaders of Corporate Change », *Fortune* du 14 décembre 1992, page 104.
26. « Chairman Quits Post », *New York Times* du 17 novembre 1992, page D5 ; « Rubbermaid's Sad Succession Tale », *New York Times* du 5 juillet 1987, page C1.
27. « Is Rubbermaid Reacting Too Late ? », *New York Times* du 22 décembre 1996, page A1.
28. Entretien dans le cadre de l'étude ; n° 7-D, page 17.
29. Chris Jones et Duane Duffy, « Media Hype Analysis » (non publié), projet *Good-to-Great*, étés 1998 et 1999.
30. « Did CEO Dunlap Save Scott Paper – or Just Pretty It Up ? The Shredder », *Business Week* du 15 janvier 1996.
31. « Did CEO Dunlap Save Scott Paper – or Just Pretty It Up ? The Shredder », *Business Week* du 15 janvier 1996 ; « Chain Saw AI to the Rescue ? », *Forbes* du 26 août 1996 ; « After the Fall », *Across the Board* d'avril 1996, pages 28-33 ; « Only the Paranoid Survive », *Worth Online* d'octobre 1996 ; Albert J. Dunlap avec Bob Andelman, *Mean Business : How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York, Fireside, 1997), page 20.
32. Albert J. Dunlap avec Bob Andelman, *Mean Business : How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York, Fireside, 1997), page 132.
33. Les cas où un PDG charismatique s'est révélé un problème pour son entreprise sont : Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, Bethlehem Steel, R.J. Reynolds, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Bank of America, Burroughs, Chrysler, Rubbermaid et Teledyne.
34. « President Iacocca », *Wall Street Journal* du 28 juillet 1982, page 1 ; « Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler », *Investor's Business Daily* du 4 janvier 1993, page 1.
35. « Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler », *Investor's Business Daily* du 4 janvier 1993, page 1.
36. « How Chrysler Filled Detroit's Biggest Shoes », *Wall Street Journal* du 7 septembre 1994, page B1.
37. « Why Certain Stocks », du 13 avril 1993, page A1 ; « Chrysler's New Plan : Sell Cars », *Fortune* du 26 juin 1995, page 19.
38. « Will Success Spoil Chrysler ? », *Fortune* du 10 janvier 1994 ; « Company of the Year : Chrysler Has the Hot Cars. More Important, It Has a Smart, Disciplined Management Team », *Forbes* du 13 janvier 1997, page 82 ; « Daimler-Benz Will Acquire Chrysler in a \$36 Billion Deal That Will Reshape Industry », *New York Times* du 7 mai 1998, page A6.
39. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-A, page 3 ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-G, page 35 ; « A Drugmaker's Return to Health », *Business Week* du 26 avril 1976, page 38 ; Herman Kogan, *The Long White Line : The Story of Abbott Laboratories* (New York, Random House, 1963), page 249.
40. Entreprise Upjohn, *International Directory of Company Histories*, page 707 ; « The Medicine Men of Kalamazoo », *Fortune* de juillet 1959, page 106.
41. Leigh Wilbanks, « CEO Analysis Unit » (non publié), projet *Good-to-Great*, été 1998.
42. Chiffres du CRSP de l'université de Chicago (dividendes réinvestis en totalité et réajustés).

43. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-D, pages 9-10
44. Herman et Rick Kogan, *Pharmacist to the Nation* (Illinois, Walgreens Company, 1989), page 236 ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-F, page 3.
45. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-G, page 10.
46. Chiffres du CRSP de l'université de Chicago (dividendes réinvestis en totalité et réajustés).
47. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-G, page 16.
48. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-H, page 12.
49. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 8-A, pages 4-5 et 9-10.
50. Joseph F. Culman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Culman 3d, 1998), page 1.
51. « Searching for profits at Bethlehem », *New York Times* du 25 décembre 1983, page C1.
52. « Steel Man Ken Iverson », *Inc.* du 1^{er} avril 1986, page 40.
53. Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of the Nucor Corporation* (Floride, Write Stuff Enterprises, 1997), page 71.
54. Joseph F. Culman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Culman 3d, 1998).
55. Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), pages 78-79.

Chapitre 3

1. Tom Wolfe, *The Electric Kool-Aid Acid Test* (New York, Bantam, 1999), page 83.
2. Warren Buffett, *The Essays of Warren Buffett : Lessons for Corporate America*, choisis, arrangés et présentés par par Lawrence A. Cunningham (Lawrence A. Cunningham, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, 1998), page 97.
3. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-B, page 5.
4. Duane Duffy, « Industry Analysis Unit » (non publié), projet *Good to Great*, été 1998, analyse des données financières du CRSP.
5. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, page 5 ; « A Banker Even Keynes Might Love », *Forbes* du 2 juillet 1984, page 40.
6. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-F, pages 1, 2, 5.
7. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, pages 15 et 20.
8. Gary Hector, *Breaking the Bank : the Decline of BankAmerica* (Little, Brown & Co., 1988), page 145.
9. « Big Quaterly Deficit Stuns BankAmerica », *Wall Street Journal* du 18 juillet 1985, page A1.
10. Gary Hector, *Breaking the Bank : the Decline of BankAmerica* (Little, Brown & Co., 1988), pages 73 et 143 ; « Big Quaterly Deficit Stuns BankAmerica », *Wall Street Journal* du 18 juillet 1985, page A1 ; « Autocrat Tom Clausen », *Wall Street Journal* du 17 octobre 1986, page 1 ; confirmé ensuite par une conversation entre Jim Collins et deux anciens cadres de la Bank of America, juillet-août 2000.
11. « Combat Banking », *Wall Street Journal* du 2 octobre 1989, page A1.
12. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-I, page 7.
13. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-I, pages 3-14.
14. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-I, page 7.
15. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-I, pages 3 & 15.

16. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-A, page 13.
17. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-D, page 6.
18. « Eckerd Ad Message : Tailored to Fit », *Chainstore Age Executive* de mai 1988, page 242 ; « Heard on the Street », *Wall Street Journal* du 21 janvier 1964, page B25 ; « Jack Eckerd Resigns as Chief Executive », *Wall Street Journal* du 24 juillet 1974, page 17 ; « J. C. Penney Gets Eckerd Shares », *Wall Street Journal* du 18 décembre 1996, page B10 ; « J. C. Penney Has Seen the Future », *Kiplinger's Personal Finance Magazine* du 1^{er} février 1997, page 28.
19. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-E, page 16.
20. « Tuning In », *Forbes* du 13 avril 1981, page 96 ; « Video Follies », *Forbes* du 5 novembre 1984, page 43 ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-F, page 10.
21. « The *Forbes* Four Hundred », *Forbes* du 17 octobre 1994, page 200.
22. *International Directory of Company Histories*, vol. 10 (Chicago, St. James Press, 1995), page 520.
23. *International Directory of Company Histories*, vol. 10 (Chicago, St. James Press, 1995) ; « Making Big Waves with Small Fish », *Business Week* du 30 décembre 1967, page 36.
24. « The Sphynx Speaks », *Forbes* du 20 février 1978, page 33.
25. « The Singular Henry Singleton », *Forbes* du 9 juillet 1979, page 45.
26. Scott Jones, « Executive Compensation Analysis Unit » (non publié), projet *Good to Great*, été 1999.
27. Jim Collins, « Summary Changes in Compensation Analysis, Summary Notes #5 » (non publié), projet *Good to Great*, été 1999.
28. « Nucor Gets Loan », *Wall Street Journal* du 3 mars 1972, page 11 ; « Nucor's Big-Buck Incentives », *Business Week* du 21 septembre 1981, page 42.
29. « A New Philosophy », *Winston-Salem Journal* du 21 mars 1993 ; « Changing the Rules of the Game », *Planning Review* de septembre/octobre 1993, page 9.
30. « How Nucor Crawfordsville Works », *Iron Age New Steel* de décembre 1995, pages 36-52.
31. « A New Philosophy », *Winston-Salem Journal* du 21 mars 1993.
32. « Nucor Gets Loan », *Wall Street Journal* du 3 mars 1972, page B11.
33. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-F, page 29.
34. Joseph F. Cullman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3d, 1998), page 82.
35. « Bold Banker : Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain », *Wall Street Journal* du 5 août 1986, page A1.
36. « Bold Banker : Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain », *Wall Street Journal* du 5 août 1986, page A1.
37. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-G, page 10 ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-A, page 29 ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-F, page 11 ; « Bold Banker : Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain », *Wall Street Journal* du 5 août 1986, page A1.
38. « Boot Camp for Bankers », *Forbes* du 23 juillet 1990, page 273.
39. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, pages 10 et 11.
40. Chris Jones et Duane Duffy, « Layoffs Analysis » (unpublished), projet *Good to Great*, étés 1998 & 1999.
41. « Wells Buys Crocker in Biggest U.S. Bank Merger », *American Banker* du 10 février 1986, page 39 ; « Wells Fargo Takeover of Crocker is Yielding Profit but Some Pain », *Wall Street*

- Journal* du 5 août 1986, page A1 ; « A California Bank That Is Anything but Laid Back », *Business Week* du 2 avril 1990, page 95.
42. Chris Jones & Duane Duffy, « Layoffs Analysis » (unpublished), projet *Good to Great*, étés 1998 & 1999.
 43. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-A, pages 1 et 11.
 44. « Industry Fragmentation Spells Opportunity for Appliance Retailer », *Investment Dealers' Digest* du 12 octobre 1971, page 23.
 45. « Circuit City : Paying Close Attention to Its People », *Consumer Electronics* de juin 1988, page 36.
 46. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-D, pages 1-2.
 47. « Dixons Makes \$384 Million U.S. Bid », *Financial Times* du 18 février 1987, page 1 ; « UK Electronics Chain Maps US Strategy ; Dixons Moving to Acquire Silo », *HFD- the Weekly Home Furnishing Newspaper* du 2 mars 1987 ; « Dixons Tightens Grip on Silo », *HFD-the Weekly Home Furnishing Newspaper* du 3 février 1992, page 77.
 48. Eric Hagen, « Executive Churn Analysis » (non publié), projet *Good to Great*, été 1999.
 49. « Gillette : The Patient Honing of Gillette », *Forbes* du 16 février 1981, pages 83-87.
 50. « When Marketing Takes Over at R. J. Reynolds », *Business Week* du 13 novembre 1978, page 82 ; « Tar Wars », *Forbes* du 10 novembre 1980, page 190 ; Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York, Harper-Collins, 1991), page 51.
 51. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 8-D, page 7.
 52. « The George Weissman Road Show », *Forbes* du 10 novembre 1980, page 179.
 53. Joseph F. Cullman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3d, 1998), page 120.
 54. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-B, page 8.
 55. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-A, page 7.
 56. « How Do Tobacco Executives Live with Themselves ? », *New York Times Magazine* du 20 mars 1994, page 40.
 57. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 8-B, page 5.
 58. Gordon McKibben, *Cutting Edge : Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), page 256.
 59. Joseph F. Cullman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3d, 1998), page 149.
 60. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-A, page 10.

Chapitre 4

1. Winston S. Churchill, *The Hinge of Fate* (Boston, Houghton Mifflin, 1950), page 61.
2. « Hermit Kingdom », *Wall Street Journal* du 12 décembre 1958, page A1 ; William I Walsh, *The Rise et Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company* (New Jersey, Lyle Stuart Inc., 1986), page 74. W. Walsh affirme que le chiffre d'affaires d'A&P était de 3,2 milliards de dollars en 1950, qu'A&P était la plus grande entreprise privée du monde et celle qui possédait le plus vaste réseau de magasins de détail. Le volume de ses ventes dépassait celui d'U.S. Steel et de Standard Oil, et seule General Motors la dépassait.
3. « Hermit Kingdom », *Wall Street Journal* du 12 décembre 1958, page A1.
4. « We Should Have Moved a Lot Sooner », *Forbes* du 15 mai 1976, page 99.

5. William I Walsh, *The Rise et Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company* (New Jersey, Lyle Stuart Inc., 1986), pages 78-80; *Fortune* de mars 1963, page 105.
6. « We Should Have Moved a Lot Sooner », *Forbes* du 15 mai 1976, page 99 ; « A&P's Ploy : Cutting Prices to Turn a Profit », *Business Week* du 20 mai 1972, page 76 ; *Fortune* de mars 1963, page 105.
7. « Ailing A&P », *Wall Street Journal* du 21 avril 1964, page A1.
8. William I. Walsh, *The Rise et Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company* (New Jersey, Lyle Stuart Inc., 1986), pages 103-105.
9. « A&P's Ploy : Cutting Prices to Turn a Profit », *Business Week* du 20 mai 1972, page 76 ; « A&P's Price War Bites Broadly and Deeply », *Business Week* du 30 septembre 1972, page 56 ; « Banking Against A&P », *Time* du 11 décembre 1972, page 108 ; « How A&P Got Creamed », *Fortune* de janvier 1973, page 103 ; « A&P Counts the Cost of Its Pyrrhic Victory », *Business Week* du 28 avril 1973, page 117.
10. « Stumbling Giant », *Wall Street Journal* du 10 janvier 1978, page A1.
11. « Shifting Gears : A&P's Price-Cutting Didn't Create Kroger's Problems... », *Forbes* du 1^{er} novembre 1972, page 29 ; « Superstores May Suit Customers to a T-shirt or a T-bone », *Wall Street Journal* du 13 mars 1973, page A1 ; « Plain and Fancy : Supermarket Boutiques Spur Kroger's Gain », *Barron's* du 25 mai 1981, page 37 ; « 250,000 Unpaid Consultants » *Forbes* du 14 septembre 1981, page 147.
12. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 6-C, page 6.
13. « Kroger and Fred Meyer Merge to Create No. 1 U.S. Grocery Biz », *Discount Store News* du 3 mai 1999, page 1.
14. « Trouble Stalks the Aisles at A&P », *Business Week* du 23 septembre 1991, page 60.
15. « Pitney Bowes' Pep », *Financial World* du 11 avril 1962, page 22 ; « No Middle Ground », *Forbes* du 1^{er} janvier 1961, page 75.
16. *Moody's Industrial Manual 2000*.
17. « Roy Ash Is Having Fun at Addressogrief-Multigrief », *Fortune* du 27 février 1978, page 46 ; « How Roy Ash Got Burned », *Fortune* du 6 avril 1981, page 71.
18. « Up from the Ashes », *Forbes* du 16 avril 1979, page 104 ; « AM International : The Cash Bind That Threatens a Turnaround », *Business Week* du 18 août 1980, page 118 ; « Ash Forced out of Two AM Posts », *New York Times* du 24 février 1981, page D1.
19. « Why Ash Was Ousted at AM International », *Business Week* du 9 mars 1981, page 32 ; « Roy Ash Resigns under Fire », *Fortune* du 23 mars 1981, page 16 ; « How Roy Ash Got Burned », *Fortune* du 6 avril 1981, page 71 ; « Up from the Ashes », *Forbes* du 16 avril 1979, page 104 ; « AM Files Chapter 11 », *New York Times* du 15 avril 1982, page D1.
20. « When Technology Was Not Enough », *Business Week* du 25 janvier 1982, page 62 ; « How Roy Ash Got Burned », *Fortune* du 6 avril 1981, page 71 ; « AM International : The Cash Bind That Threatens a Turnaround », *Business Week* du 18 août 1980, page 118.
21. « When Technology Was Not Enough », *Business Week* du 25 janvier 1982, page 62 ; « AM's Brightest Years Now Dim Memories », *New York Times* du 15 avril 1982, page D1.
22. « How Roy Ash Got Burned », *Fortune* du 6 avril 1981, page 71 ; « High-Technology Dream Turns into a Nightmare », *Financial Times* du 2 mars 1982, page 17.
23. « AM International : The Cash Bind That Threatens a Turnaround », *Business Week* du 18 août 1980, page 118 ; « The Unflappable Roy Ash », *Forbes* du 8 décembre 1980, page 38.

24. « AM International : The Cash Bind That Threatens a Turnaround », *Business Week* du 18 août 1980, page 118 ; « Ash Forces Out of Two AM Posts », *New York Times* du 24 février 1981, page D1 ; « When Technology Was Not Enough », *Business Week* du 25 janvier 1982, page 62.
25. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-G, page 12.
26. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-E, page 11.
27. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-C, page 17.
28. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-G, page 12.
29. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-I, page 21.
30. Entretiens dans le cadre de l'étude, n° 9-C, page 20 ; 9-I, pages 21-22; 9-D, page 11.
31. Winston Churchill, *The Grand Alliance* (Boston, Houghton Mifflin, 1950), page 371.
32. Winston Churchill créa cette unité spéciale en lui donnant beaucoup de poids. Selon Martin Gilbert, il consultait fréquemment, avant de prendre une décision particulièrement importante, son Bureau des statistiques dirigé par un civil, le professeur Lindemann. Il lui demandait directement et continuellement de « vérifier les faits » sur des points majeurs comme la production des munitions, les importations et les pertes navales ou aériennes. Martin Gilbert, *The Churchill War Papers*, vol. 2 (New York, W. W. Norton, 1995), page XVII.
33. Winston Churchill, *The Gathering Storm* (Boston, Houghton Mifflin, 1948), page 667.
34. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-C, page 16.
35. « Man of Steel : Correnti Hopes to Take Nucor to No. 1 », *Business Journal-Charlotte* du 19 septembre 1994, page 3.
36. Étude « Standard & Poor's Industry Survey Database, Metals : Industrial, Iron and Steel » du 18 janvier 2001, Leo J. Larkin, analyste.
37. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-C, page 13.
38. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-E, page 7 ; Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Floride, Write Stuff, 1997), page 45.
39. Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Floride, Write Stuff, 1997), page 39.
40. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-A, page 3.
41. Joseph F. Cullman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman III, 1998), page 144 ; Richard Kluger, *Ashes to Ashes* (New York, Alfred A. Knopf, 1996), page 485 ; « Beverage Management : Risky-but Straight Up 7UP », *Forbes* du 12 avril 1982, page 208 ; « Coke Peppers 7UP and Pepsi », *Advertising Age* du 24 février 1986, pages 2 et 86.
42. Joseph F. Cullman III, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman III, 1998), page 147.
43. John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1986), pages 72-73; « The Labors of Trautlein » *Forbes* du 15 février 1981, page 36 ; « Bethlehem's Thin Slab Yawn », *American Metal Market* du 17 novembre 1989, page 4; « Bethlehem Museum », transcription d'une émission de National Public Radio du 5 juillet 1998.
44. « Upjohn : Safety of Upjohn's Oral Antidiabetic Drug Doubt in Study ; Firm Disputes Filing », *Wall Street Journal* du 21 mai 1970, page A6 ; « Upjohn : a Bitter Pill for Upjohn Shareholders (Drug Company Involved in Antibiotic Controversy) », *Financial World* du 23 janvier 1974, page 28 ; « Upjohn : the Upjohn Company : Presentation by R. T. Parfet, Jr., Vice President and General Manager, Pharmaceutical Division, to the Security Analysts of San Francisco, September 11, 1975 », *Wall Street Transcript* du 13 octobre 1975, pages 41648-41650; « Upjohn : Hair-Raising Happenings at Upjohn Testing a Cure for Baldness, the Company Squirms at the Unwelcome Clamor », *Fortune* du 6 avril 1981, pages 67-69;

- « Upjohn : FDA Says Upjohn Exaggerated Claims on Drug's Value in Treating Baldness », *Wall Street Journal* du 18 juin 1986, page A6 ; « Upjohn : Riptide : Can Upjohn Manage Its Way out of a Product Gap ? If Not, It Could Be Swept into the Industry Merger Wave », *Financial World* du 5 septembre 1989, pages 26-28 ; « Upjohn : the Corporation : Strategies : Will This Formula Cure What Ails Upjohn ? As the Sharks Circle, It's Spending Big on R&D and Marketing », *Business Week* du 18 septembre 1989, page 65 ; « Upjohn : Technology & Medicine : Upjohn Sleep Drug Being Investigated for Safety by FDA », *Wall Street Journal* du 20 septembre 1984, page B4 ; « Upjohn : Medicine : Halcion Takes Another Hit : Tainted Data Played a Key Role in FDA Approval », *Newsweek* du 17 février 1992, page 58 ; « Upjohn : Medicine : Fueling the Fire over Halcion : Halcion's Own Staff Has Raised Safety Concerns », *Newsweek* du 25 mai 1992, page 84 ; « Upjohn : Top of the News », *Business Week* du 3 mai 1993, page 36.
45. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-B, page 7.
 46. « No-Longer-So-Great-Scott », *Forbes* du 1^{er} août 1972, page 25.
 47. « Scott Paper on Its Feet », *Forbes* du 15 décembre 1976, pages 69-70.
 48. « Scott Isn't Lumbering Anymore », *Fortune* du 30 septembre 1985, pages 48-55.
 49. « Scott Paper : Back on the Attack », *Financial World* du 1^{er} août 1979, pages 22-23 ; « A Paper Tiger Grows Claws », *Business Week* du 23 août 1969, pages 100-102 ; « Outlook for 1970-Year-End Statement », *Paper Trade Journal* du 22 décembre 1969, page 33 ; « Profits Peak for Scott Paper », *Financial World* du 22 avril 1970, pages 13 et 28 ; « No-Longer-So-Great-Scott », *Forbes* du 1^{er} août 1972, page 25.
 50. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-F, page 2.
 51. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-E, page 22.
 52. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 6-A, page 19.
 53. Ann Kaiser Stearns, *Coming Back : Rebuilding Lives After Crisis and Loss* (New York, Ballantine, 1988), page 294. Dans ses travaux, Ann Stearns développe les conclusions de ses travaux qui, selon nous, offrent une base scientifique à la compréhension de la réalité du paradoxe de Stockdale. Nous avons également été influencés par le travail de Mihaly Csikszentmihalyi. Ses recherches complètes sur la nature du bonheur, qu'il a décrites dans son ouvrage *Flow* le conduisent à évoquer le potentiel de métamorphose induit par ce qui peut paraître une tragédie ; il donne pour exemple les travaux du professeur Fausto Massimini de l'université de Milan, où des personnes lourdement handicapées affirment que leur tragédie personnelle a fini par être une expérience positive les amenant à vivre plus pleinement (Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* [New York, HarperPerennial, 1990], pages 192-193). Un autre point de vue sur le sujet est donné par le docteur Al Siebert dans son ouvrage *The Survivor Personality How Life's Best Survivors Thrive in Difficult Situations and Convert Misfortune into Good Luck*.
 54. Fannie Mae percevait 9,3 % sur son portefeuille mais devait verser 14,63 % sur sa dette à court terme. « David Maxwell Takes Over Troubled Fannie Mae », *Washington Post* du 21 mai 1981 ; « Fannie Mae Searches for Higher Ground », *Fortune* du 13 juillet 1981, page 110.
 55. « Fannie Mae Searches for Higher Ground », *Fortune* du 13 juillet 1981, page 110.
 56. « Fannie Mae Searches for Higher Ground », *Fortune* du 13 juillet 1981, page 110.
 57. Entretien avec David Maxwell du 14 novembre 1997.
 58. Tim Brooks et Earle Marsh, *The Complete Directory of Primetime Networks and Cable TV Shows* (New York, Ballantine, 1999), page 929.

59. Jim & Sybil Stockdale, *In Love and War* (Maryland, Naval Institute press, 1990) ; *Stockdale Triumphs*, film de présentation 1994 de l'association des anciens élèves de Stanford en Californie.

Chapitre 5

1. Platon attribua cette citation de la Pythie aux scribes de Delphes.
2. Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (Chicago, Elephant Paperbacks, 1993).
3. Conversation avec Marvin Bressler, octobre 2000.
4. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-F, page 3.
5. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-D, page 22.
6. « Convenience with a Difference », *Forbes* du 11 juin 1990.
7. Walgreens : rapport annuel 1998, page 16.
8. « Turning In », *Forbes* du 13 avril 1981, page 96.
9. « Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit », *Wall Street Journal* du 5 juillet 1985, page A4.
10. *Moody's Industrial Subsidiary List* (Mergent FIS, 2000).
11. Lawrence A. Cunningham et Warren E. Buffet, *The Essays of Warren Buffet : Lessons for Corporate America* (Cunningham Group, section de droit Benjamin N. Cardozo School of Law, université de Yeshiva, 1998), page 98.
12. « Warren Buffet's Favorite Banker », *Forbes* du 18 octobre 1993, page 46.
13. « Wells Fargo Targets Southern California », *American Banker* du 10 juillet 1987, page 1 ; « Wells Fargo to Cut Overseas Activities to Boost Its Profit », *Wall Street Journal* du 3 mai 1985, page A32 ; « Wells Fargo Trims Its Sails », *American Banker* du 3 mai 1985, page 2 ; « A Banker Even Keynes Might Love », *Forbes* du 2 juillet 1984, page 42.
14. « BankAmerica Launches Probe », *Wall Street Journal* du 28 janvier 1985, page A27 ; « More Than Mortgages Ails BankAmerica », *Fortune* du 1^{er} avril 1985, page 50 ; « Big Quaterly Deficit Stuns BankAmerica », *Wall Street Journal* du 18 juillet 1985, page A1 ; « Sam Armacost's Sea of Troubles », *Banker* du 1^{er} septembre 1985, page 18.
15. Entretien dans; le cadre de l'étude, n° 11-H, pages 5 et 13.
16. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-F, pages 5 et 11.
17. « Boot Camp for Bankers », *Forbes* du 23 juillet 1990, page 273.
18. « Hospital Suppliers Strike Back », *New York Times* du 31 mars 1981, page C1 ; *The Abbott Almanach : 100 Years of Commitment to Quality Health Care* (Elmsford, Benjamin Company, 1987), pages 170 et 210 ; « Abbott : Profiting from Products That Cut Costs », *Business Week* du 18 juin 1984, page 56 ; « In Medical Testing, Abbott Is the Name of the Game », *Business Week* du 1^{er} juin 1987, page 90.
19. « Riptide : Can Upjohn Manage Its Way out of a Product Gap ? » *Financial World* du 5 septembre 1989, page 26 ; « Upjohn : the Corporation : Strategies : Will This Formula Cure What Ails Upjohn ? As the Sharks Circle, It's Spending Big on R&D and Marketing », *Business Week* du 18 septembre 1989, page 65.
20. « Riptide : Can Upjohn Manage Its Way out of a Product Gap ? », *Financial World* du 5 septembre 1989, page 26

21. « Upjohn : Mergers : Upjohn Finally Makes It to the Big Leagues : How CEO Zabriskie Engineered the Pharmacia Merger », *Business Week* du 4 septembre 1995, page 35.
22. Rapports annuels 1960 et 1961 des Laboratoires Abbott.
23. « Hasbro may Alter Bid to Appease Tonka Holders », *London Financial Times* du 16 avril 1991, page 26 ; « Tonka Says Yes to Hasbro », *London Financial Times* du 19 avril 1991, page 30.
24. « Tobacco : Profit Despite Attacks », *New York Times* du 25 janvier 1979, page D1.
25. James C. Collins & Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York, Harper-Collins, 1997), page 86.
26. Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York, Harper-Collins, 1991).
27. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-A, page 13.
28. « An Iconoclast in a Cutthroat World », *Chief Executive* de mars 1996.
29. « Gillette Holds Its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave », *Wall Street Journal* du 10 décembre 1992, page A1.
30. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-G, page 7.
31. Les entreprises comparatives obsédées par leur croissance sont : Bank of America, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Great Western Financial, Silo, Upjohn, Warner-Lambert, Burroughs, Chrysler, Harris, Rubbermaid et Teledyne.
32. « The Wall Street Transcript : Corporate Critics Confidential : Savings and Loan Industry », *Wall Street Journal* du 12 juin 1989, pages 93 et 903.
33. « How Playing It Safe Worked for Great Western », *Business Week* du 7 septembre 1987, page 70.
34. « The Wall Street Transcript : Remarks by James F. Montgomery to the Boston Security Analysts Society, October 8, 1985 », *Wall Street Transcript* du 23 décembre 1985, page 80245.
35. Einstein écrivit à Carl Seelig : « Entre l'ébauche de la notion de relativité et l'achèvement de la publication correspondante, cinq ou six semaines se sont écoulées. Il serait néanmoins faux de considérer cela comme un anniversaire, car il a fallu des années pour peaufiner les arguments et les pierres de l'édifice... » Il estime, dans une lettre à R. S. Shankland de 1952, « avoir travaillé dix ans » sur la théorie. Ronald W. Clark, *Einstein : The Life and Times* (New York and Cleveland : The World Publishing Company, 1971), pages 74-85 et 120.

Chapitre 6

1. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York, Touchstone Books, 1984), page 134.
2. Cf. le site Internet de Hoover's : www.hoovers.com
3. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-E, page 11.
4. Bernard H. Semler, *Putting It All Together* (autobiographie, brouillon, 1998), page 66.
5. Bernard H. Semler, « Measuring Operating Performance », page 1. Article envoyé à l'équipe de recherche par M. Semler.
6. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-E, page 3.
7. « How "Dr." Ledder Cured Abbott Labs : Abbott Labs Was a Sick Company... », *Forbes* du 1^{er} août 1975, page 26 ; « Abbott Shapes Up », *Chemical Week* du 20 octobre 1976, page 20 ; « Abbott Labs : Adding Hospital Supplies to Bolster Drug Operations », *Business Week* du 23 juillet 1979, page 177 ; « Earnings Per Share for First Nine months of 1980 », *PR Newswire* du 17 septembre 1980 ; « Robert A. Schoellhorn Report on Company at Annual Shareholders

- Meeting », *Business Wire* du 13 avril 1984 ; « Abbott : Profiting from Products That Cut Costs », *Business Week* du 18 juin 1984, page 56.
8. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-G, page 23.
 9. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-E, page 1.
 10. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 2-F, page 3.
 11. « Managing : Carl E. Reichardt, Chairman, Wells Fargo & Co. », *Fortune* du 27 février 1989, page 42.
 12. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, pages 5 et 9.
 13. « Bold Banker : Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain », *Wall Street Journal* du 5 août 1986, page A1.
 14. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, pages 5, 9 et 16.
 15. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, pages 5 et 9.
 16. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-H, page 10.
 17. « Managing : Carl E. Reichardt, Chairman, Wells Fargo & Co. », *Fortune* du 27 février 1989, page 42 ; « A Banker Even Keynes Might Love », *Forbes* du 2 juillet 1984, page 40 ; « Bold Banker : Wells Fargo Takeover of Crocker Is Yielding Profit but Some Pain », *Wall Street Journal* du 5 août 1986, page A1.
 18. Gary Hector, *Breaking the Bank : the Decline of BankAmerica* (Little, Brown & Co., 1988), page 72.
 19. Vécu par l'auteur au début des années 1980.
 20. « Asset or Liability ? », *Barron's* du 20 octobre 1986, page 13 ; « BankAmerica Reports a Small Profit », *Wall Street Journal* du 22 janvier 1988, page C4.
 21. « Another Bout of Anxiety over Bank of America », *Business Week* du 19 août 1985, page 33.
 22. « Things Are Adding Up Again at Burroughs », *Business Week* du 11 mars 1967, page 192 ; « Anatomy of a Turnaround », *Forbes* du 1^{er} novembre 1968, page 25 ; « How Ray MacDonald's Growth Theory Created IBM's Toughest Competitor », *Fortune* de janvier 1977, page 94.
 23. « Things Are Adding Up Again at Burroughs », *Business Week* du 11 mars 1967, page 192 ; « The Burroughs Syndrome », *Business Week* du 12 novembre 1979, page 82.
 24. « The Burroughs Syndrome », *Business Week* du 12 novembre 1979, page 82.
 25. « Rubbermaid : TWST Names Award Winners Home Products : TWST Names Stanley C. Gault, Chairman & CEO, Rubbermaid Ind., for Gold Award, Home Products », *Wall Street Transcript* du 18 avril 1988, page 89116.
 26. « Rubbermaid : Features : Marketing : The Billion-Dollar Dustpan », *Industry Week* du 1^{er} août 1988, page 46 ; « Quality of Products », *Fortune* du 29 janvier 1990, page 42.
 27. « Rubbermaid : Rubbermaid's Impact : New Stick Items Plentiful as Vendors "Spruce Up" Household Cleaning Ustensils », *Housewares* du 1^{er} janvier 1990, page 78.
 28. « Chrysler's Next Generation », *Business Week* du 19 décembre 1988, page 52.
 29. Lee Iacocca avec William Novak, *Iacocca : An Autobiography* (New York, Bantam, 1984), page 161.
 30. Lee Iacocca avec William Novak, *Iacocca : An Autobiography* (New York, Bantam, 1984), page 199.
 31. Lee Iacocca avec William Novak, *Iacocca : An Autobiography* (New York, Bantam, 1984), page 196.

32. « Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler », *Investor's Business Daily* du 4 janvier 1993, page 1.
33. « Mea Culpa », *Wall Street Journal* du 17 septembre 1990, page A1.
34. « Chrysler to Buy Aircraft Maker », *Wall Street Journal* du 20 juin 1985, page A12.
35. « How Chrysler's \$30,000 Sports Car Got Sideswiped », *Business Week* du 23 janvier 1989, page 68.
36. « The Game's Not Over », *Forbes* du 30 avril 1990, page 76.
37. « Into a Skid », *The Economist* du 16 juin 1990, page 70 ; « After the Departure », *Fortune* du 2 juillet 1990, page 55 ; « Can Iacocca Fix Chrysler Again ? » *Fortune* du 8 avril 1991, page 50.
38. Robert A. Lutz, *Guts : The Seven Laws of Business That Made Chrysler the World's Hottest Car Company* (New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998), page 27.
39. « The Studied Gamble of Pitney Bowes », *Dun's Review* de février 1967, page 30.
40. « Tough Choice », *Forbes* du 15 mai 1950, page 18.
41. « Tough Choice », *Forbes* du 15 mai 1950, page 18.
42. « Tough Choice », *Forbes* du 15 mai 1950, page 18.
43. « Fancy Footwork : Manager's Handbook », *Sales and Marketing Management* de juillet 1994, page 41.
44. « Pitney Bowes : Jumping Ahead by Going High Tech », *Fortune* du 19 octobre 1992, page 113 ; « Changes in Tax Law and its Effects on Leasing Equipment », *Advantage* de juillet 1988, page 28.
45. « Old-Line Selling for New Smokes Wins for Reynolds », *Business Week* du 20 février 1960, page 74 ; *International Directory of Company Histories* (Chicago, St. James Press, 1991), page 410.
46. « Voyage into the Unknown », *Forbes* du 1^{er} décembre 1971, page 30 ; Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York, Harper-Collins, 1991), page 51.
47. « Voyage into the Unknown », *Forbes* du 1^{er} décembre 1971, page 30 ; Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York, Harper-Collins, 1991), page 51.
48. « When Marketing Takes Over at R. J. Reynolds », *Business Week* du 13 novembre 1978, page 82 ; « Voyage into the Unknown », *Forbes* du 1^{er} décembre 1971, page 30. RJR acheta McLean Industries en 1969 et Aminoil moins d'un an plus tard. L'article de *Business Week* rapporte qu'en 1978 RJR a ajouté 580 millions de dollars à sa dépense précédente d'1,5 milliard et demi. Par conséquent, elle injecta en près de dix ans plus de 2 milliards de dollars dans Sea-Land. Les fonds propres nets s'élevaient en 1978 à 2657900000,00 dollars selon le rapport *Moody's* de 1979.
49. Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York, Harper-Collins, 1991), page 62 ; « Cigarette Conglomerate », *Financial World* du 6 mai 1970, page 13 ; « The Two-Tier Market Still Lives... », *Forbes* du 1^{er} mars 1974, page 25 ; « R. J. Reynolds Stops a Slide in Market Share », *Business Week* du 26 janvier 1976, page 92.
50. « Voyage into the Unknown », *Forbes* du 1^{er} décembre 1971, page 36.
51. Ken Iverson, *Plain Talk* (New York, John Wiley & Sons, 1998), pages 54-59.
52. « The Nucor Story », page 5 (document obtenu de Nucor Corp.) PDG/Vice-PDG, Président, Vice-Président/Directeur général, directeur de département, cadre, employé à l'heure.
53. Richard Preston, *American Steel* (New York, Avon, 1991), pages 4-5.

54. Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor Corporation* (Fort Lauderdale, Write Stuff, 1997), pages 73-74; « The Nucor Story » (site Web de Nucor rubrique Egalitarian Benefits, 22 août 1997).
55. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-G, page 4.
56. « Maverick Remakes Old-Line Steel : Nucor's Ken Iverson... », *Industry Week* du 21 janvier 1991, page 26.
57. Ken Iverson, *Plain Talk* (New York, John Wiley & Sons, 1998), page 14.
58. Richard Preston, *American Steel* (New York, Avon, 1991), page 5.
59. « Hot Steel and Good Common Sense », *Management Review* d'août 1992, page 25.
60. John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1986), page 34.
61. John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1986), pages 30-35 et 86.
62. Cf. site Web www.hoovers.com
63. Cf. site Web www.hoovers.com
64. Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor Corporation* (Fort Lauderdale, Write Stuff, 1997), page 101.
65. « Report of Darwin Smith to the Stockholders and the Men and Women of Kimberly-Clark Corporation » du 28 février 1972.
66. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-E, page 10.
67. « Rae Takes On Paper Industry's Tough Lone Wolf », *Globe and Mail* du 20 juillet 1991, page B1.

Chapitre 7

1. Discours « First Inaugural Address, March 4, 1933 » cité par Gorton Carruth et Eugene Ehrlich, *The Harper Book of American Quotations* (New York, Harper & Row, 1988), page 230.
2. Citée par le cabinet de chasseurs de têtes 10K, spécialisé dans la finance (rapport déposé le 28 février 2000, page 28) : « Nous avons subi des pertes nettes de 123,9 milliards de dollars entre la date de notre création et le 2 janvier 2000. Nous estimons que cette situation devrait perdurer encore quatre années au moins à un taux nettement supérieur à celui d'aujourd'hui. Nous pensons augmenter nos dépenses d'exploitation, dans la mesure où nous augmenterons nos ventes et notre marketing, en particulier dans le domaine publicitaire... »
3. « There's No Business Like No Business », *Industry Standard* du 7 août 2000, page 43.
4. « The Reluctant Webster », *Forbes* du 18 octobre 1990, page 80.
5. « The Reluctant Webster », *Forbes* du 18 octobre 1990, page 78.
6. « Struggling [drugstore.com](http://www.drugstore.com) Cuts Staff : Online Retailer Fires 60 employees-10 Percent of Workforce », *Seattle Post-Intelligencer* du 21 octobre 2000.
7. *Drug Topics* du 3 février 1997, page 90 ; « Fleet-Footed Pharmacy », *Uplink Magazine*, publication du groupe Hugues Communications, automne 1996.
8. « Walgreen-Pharmacy Chain of the Year, 1990 », *Drug Topics* du 23 avril 1990, page 12.
9. « Walgreen-Pharmacy Chain of the Year, 1990 », *Drug Topics* du 23 avril 1990, page 12.
10. « Walgreens Special Report : Fist in Pharmacy », *Drug Store News* du 16 octobre 1975, pages 27 et 30.

11. Chiffres tirés des rapports annuels et des rapports de 10K (1971-1999).
12. « Plain and Fancy : Supermarket Boutiques Spur Kroger's Gains », *Barron's* du 25 mai 1981, page 37 ; « There's a Lot of Life Left in the Kroger Recap », *Business Week* du 5 décembre 1988, page 164 ; « How Borrowing Bought Kroger More Than Time », *Business Week* du 26 février 1990, page 71.
13. « Gillette Knows Shaving-and How to Turn Out Hot New Products », *Fortune* du 14 octobre 1996.
14. « Gillette : Gillette Sensor : A Case History », article interne du 17 janvier 1991, page 9 ; « Gillette : How a \$4 Razor Ends Up Costing \$300 million », *Business Week* du 29 janvier 1990, page 62.
15. « Gillette : At Gillette, Disposable Is a Dirty Word », *Business Week* du 29 mai 1989, page 58.
16. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-E, page 13.
17. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-E, page 13.
18. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-F, page 5.
19. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-E, page 13.
20. Les grands physiciens de l'époque avaient déjà élaboré des théories similaires soutenues par des preuves expérimentales remarquables, mathématiquement cohérentes et équivalentes à l'expression de la théorie de la relativité par Einstein. Il ne leur manquait que d'exprimer clairement un principe fondamental pour déclencher la réflexion aboutissant à la théorie de la relativité et ses conséquences. Dans son ouvrage *Understanding Relativity* (Boston, Birkhauser, 1984), Stanley Goldberg note (page 324) que « la théorie élaborée par Lorentz et Poincaré n'a pas fourni satisfaction lors de sa présentation en 1904, bien qu'elle fût officiellement identique à la théorie déposée par Einstein un an plus tard ».
21. « Who Mattered and Why », *Time* du 31 décembre 1999, pages 48-58.
22. Richard Preston, *American Steel* (New York, Avon, 1991), page 75.
23. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-E, pages 2-3.
24. « Nucor Corporation : Corporate Profile », *Wall Street Corporate Reporter*, semaine du 9 au 15 septembre 1996, page 19.
25. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston, Harvard Business School Press, 1997), page 88.
26. « Daniel S. Bricklin », *CIO* du 15 décembre 1999, page 140.
27. « As Easy as Lotus 1-2-3 », *Computerworld* du 30 août 1999, page 71.
28. « Everyday Necessities, the Building Blocks », *InfoWorld* du 26 octobre 1998, page 9 ; « IBM and Lotus Get Closer », *InformationWeek* du 28 juillet 1997, pages 73-80.
29. « Bigger Isn't Better : The Evolution of Portables », *InfoWorld* du 26 octobre 1998, pages 8-9.
30. Thomas J. Watson Jr & Peter Petre, *Father, Son & Co.* (New York, Bantam, 2001), page 229.
31. Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York, St. Martin's Press, 1992), page 126.
32. Centennial Review, document interne Westinghouse (1986).
33. « The Rise of Personal Digital Assistants », *Systems* de septembre 1992, pages 70-72; « Users Moun Newton », *Computerworld* du 9 mars 1998, pages 61-64.
34. Kara Swisher, *aol.com* (New York, Random House, 1998), page 64.
35. Entretien dans le cadre de l'étude n° 9-D, page 11.
36. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-E, page 5.

Chapitre 8

1. Cité par le chef d'orchestre du New York Philharmonic Lorin Maazel dans « Maazel Is to Lead Philharmonic », *New York Times* du 30 janvier 2001, page A1.
2. « Some People Don't Like to Haggle », *Forbes* du 27 août 1984, page 46.
3. Carl M. Brauer, « Circuit City Stores : Customer Satisfaction, Never Self-Satisfaction » (brouillon d'avril 1998), § 6-1.
4. Nombre total d'articles sur les entreprises excellentes pendant la décennie pré-transition : 176 ; pendant la décennie post-transition : 423. Nombre total d'articles de fond sur les entreprises excellentes pendant la décennie pré-transition : 21 ; pendant la décennie post-transition : 67.
5. Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Ford Lauderdale, Write Stuff, 1997), pages 63, 70 et 82.
6. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-B, page 5.
7. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-C, page 2.
8. « The Battle of the Bottoms », *Forbes* du 24 mars 1997, page 98.
9. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-C, page 7.
10. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-E, page 9.
11. Conversation entre l'auteur et Alan Wurtzel.
12. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-B, page 13.
13. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 4-D, page 3. L'interlocuteur répondait alors à la question suivante : « L'entreprise a-t-elle pris consciemment la décision d'initier un changement majeur ou une transition à un moment précis ? »
14. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 5-A, page 7.
15. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 6-A, page 12.
16. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-A, page 3.
17. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 8-C, page 6.
18. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 9-F, page 25.
19. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 10-F, page 7.
20. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 11-G, page 6.
21. John Wooden & Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Chicago, Contemporary, 1988), page 244.
22. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 3-I, page 21.
23. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-G, page 31 ; entretien dans le cadre de l'étude, n° 1-A, page 14.
24. « Upjohn : The Upjohn Company : Remarks by C. H. Ludlow, Vice President and Treasurer, and L. C. Hoff, Vice President, before the Washington Society of Investment Analysts » du 20 février 1974 (*Wall Street Transcript* du 11 mars 1974, pages 36246-36247).
25. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 6-C, pages 16-17.
26. Entretien dans le cadre de l'étude, n° 7-F, page 11.
27. Chiffres issus du site Fortune.com du 9 février 2001.
28. « Turning W-L into a Marketing Conglomerate », *Business Week* du 5 mars 1979, page 60 ; « Warner-Lambert », *Wall Street Transcript* du 7 janvier 1980, page 56636.
29. « Chasing after Merck », *Forbes* du 10 novembre 1980, page 36.
30. « Warner-Lambert Company », *Wall Street Transcript* du 21 décembre 1981, page 64122.
31. « Warner-Lambert », *Financial World* du 5 septembre 1989, page 24.

32. « On the Mend », *Barron's* du 2 janvier 1995, page 19.
33. « W-L to Acquire IMED at Cost of \$465 million », *New York Times* du 8 juin 1982, page D4 ; « W-L Plan to Buy Imed Corp. Draws Cool Reaction by Analysts Due to Cost, Timing », *Wall Street Journal* du 14 juin 1982, page A41 ; « W-L to Dump Imed », *San Diego Business Journal* du 2 décembre 1985, page 1.
34. Le site web de Warner-Lambert n'existe plus, il redirige automatiquement l'internaute vers celui de Pfizer. De plus, le site renseigne sur la possibilité d'échanger ses actions Warner-Lambert contre des actions Pfizer.
35. Peter F. Drucker, *Managing for the Future* (New York, Truman Talley Books/Dutton, 1992), page 160.
36. « In the News », *Fortune* du 3 juillet 1978, page 20.
37. « Harris is Raising Its Bets on the Office of the Future », *Business Week* du 18 juillet 1983, page 134.
38. « Harris Corp.'s Bold Strategy », *Forbes* du 25 avril 1983, page 96 ; « Harris is Raising Its Bet on the Office of the Future », *Business Week* du 18 juillet 1983, page 134.
39. « Merit of Harris Tie to Lanier Debated », *New York Times* du 11 août 1983, page D5, plus états financiers annuels tirés des rapports de Moody's.
40. « Harris Heads into the Office », *Computerworld* du 12 octobre 1983, page 29.

Chapitre 9

1. Michael Ray & Rochelle Myers, *Creativity in Business* (New York, Doubleday & Co., 1986), page 113.
2. *Hoover's Online* et Standard & Poor's Corporation Records de janvier 2001.
3. Sam Walton avec John Huey, *Sam Walton : Made in America* (New York, Doubleday & Co., 1992), page 35.
4. Sandra S. Vance et Roy V. Scott, *Wal-Mart : A History of Sam Walton's Retail Phenomenon* (New York, Twayne, 1994), pages 169-171; Bob Ortega, *In Sam We Trust* (New York, Times Book, 1998).
5. Recherches dans le cadre du projet *Built to Last*; documents d'archives originaux aimablement prêtés par Hewlett-Packard.
6. Recherches dans le cadre du projet *Built to Last*; documents d'archives originaux aimablement prêtés par Hewlett-Packard.
7. Lettre de Bernard M. Oliver adressée le 23 mai 1972 à IEEE Awards Board, aimablement prêtée par Hewlett Packard.
8. « Packard Style », *Palo Alto Daily News* du 27 mars 1996, page 10.
9. Selon Amy Chamberlain de la fondation David et Lucile Packard, le montant de la donation s'éleva à l'époque à 5,62 milliards de dollars.
10. James C. Collins et Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York, Harper-Collins, 1997), page 1.
11. David Packard, discours de remise des diplômes à la faculté du Colorado, 1^{er} juin 1964 ; aimablement prêté par Hewlett Packard.
12. Document interne Merck & Company : Management Guide, Corporate Policy Statement du 3 février 1989 aimablement prêté par Merck & Co.; George W. Merck, « An Essential Partnership

- the Chemical Industry and Medicine », discours présenté le 22 avril 1935 à la Société américaine de chimie, division Chimie médicale ; Rapport annuel 1991 de Merck & Co., deuxième de couverture ; David Bollier & Kirk O. Hansen, *Merck & Co. (A-D)*, Business Enterprise Trust Case n° 90-013 cas D, page 3.
13. George W. Merck, discours prononcé devant la faculté de médecine de Virginie (Richmond) le 1^{er} décembre 1950, aimablement prêté par Merck & Co.
 14. Richard Schickel, *The Disney Version* (New York, Simon & Schuster, 1968), page 310.
 15. Harold Mansfield, *Vision : A Saga of the Sky* (New York, Madison Publishing Associates, 1986), pages 167-201.
 16. Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York, St. Martin's Press), page 79.
 17. Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York, St. Martin's Press), pages 20-22 et 132.
 18. Selon l'article « How Boeing Bet the Company and Won » paru dans *Audacity* de l'hiver 1993, page 52, et Robert J. Serling, le projet aurait coûté entre 15 et 16 millions de dollars. Nous avons trouvé le chiffre de 15 millions en vérifiant les déclarations de revenus et les bilans de Boeing pour la période 1947-1951.
 19. Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York, St. Martin's Press), pages 159, 323, 400-405 et 409.
 20. Études Standard & Poors sur l'aérospatiale et la défense, du 15 février 2001 par Robert E. Friedman, analyste spécialisé dans l'aérospatiale et la défense. De plus, selon *Hoover's Online*, Boeing faisait un chiffre double de celui d'Airbus dans ce segment (38409000000,00 \$ contre 16817000000,00 \$) en 1999.

Annexe 8.A

1. « Hermit Kingdom », *Wall Street Journal* du 12 décembre 1958, page A6 ; « Remodeling the A&P », *Business Week* du 23 mars 1963, page 36 ; « Ailing A&P », *Wall Street Journal* du 21 avril 1964, page A6 ; « New Men for A&P's Top Rungs », *Business Week* du 20 juin 1964, page 32 ; « A&P Reorganisation Is Announced ; Move Takes Effect February 24 », *Wall Street Journal* du 15 janvier 1969, page A4 ; « A&P-Awakening the Giant », *Financial World* du 25 février 1970, page 5 ; « Great Expectations », *Barron's* du 19 janvier 1970, page 5 ; « Renewing A&P », *Business Week* du 20 février 1971, page 68 ; « How A&P Got Creamed », *Fortune* de janvier 1973, page 103 ; « A&P Goes Outside Ranks for First Time, Picks Scott to Assume Eventual Command », *Wall Street Journal* du 11 décembre 1974, page A8.
2. « IBM's New Copier », *Business Week* du 22 mars 1976, page 52 ; « Addressograph Gets Ash and \$2.7 million », *Business Week* du 4 octobre 1976, page 31 ; « How to Nip Away at the Xerox Market », *Business Week* du 8 novembre 1976, page 68 ; « Roy Ash's Challenge », *Newsweek* du 13 décembre 1976, page 90 ; « Roy Ash Is Having Fun at Addressogrief-Multigrief », *Fortune* du 27 février 1978, page 46 ; « Coup at AM; Roy Ash Resigns Under Fire », *Time* du 23 mars 1981, page 71 ; « Curious Tale of M. Black », *London Financial Times* du 27 février 1982, page 28 ; « AM Files Chapter 11 Petition », *New York Times* du 15 avril 1982, page D1.
3. Gary Hector, *Breaking the Bank : The Decline of BankAmerica* (Little Brown & Company, 1988) ; « At BankAmerica a New Regime Strives to Reverse Decline », *Wall Street Journal* du 20 mai 1982, page A1 ; « The Cost to Armacost », *Economist* du 16 février 1985, page 76 ;

- « Bank of America Rushes into the Information Age », *Business Week* du 15 avril 1985, page 110 ; « Sam Armacost's Sea of Troubles », *Banker* du 1^{er} septembre 1985, page 1 ; « Schwab Joins the Ranks of Bank of America Dropouts », *Business Week* du 25 août 1986, page 37 ; « Add Security Pacific to Bank of America », *Wall Street Journal* du 13 août 1991, page A1 ; « BankAmerica Finds It Got a Lot of Woe », *Wall Street Journal* du 22 juillet 1993, page A1.
4. John Strohmeier, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1994) ; « Bethlehem Steel », *Wall Street Journal* du 13 mai 1977, page A4 ; « Bethlehem Sets New Pay Reduction », *Wall Street Journal* du 21 janvier 1983, page A5 ; « Bethlehem to Ask Probe », *Wall Street Journal* du 24 janvier 1984, page A2 ; « Making Retirees Share the Pain », *Business Week* du 16 avril 1984, page 50 ; « Bethlehem Plans Further Cuts », *Wall Street Journal* du 15 janvier 1985, page A2 ; « Is Bethlehem Investing in a Future It Doesn't Have ? », *Business Week* du 8 juillet 1985, page 56 ; « Bethlehem Exits Freight Car Building », *Journal of Commerce* du 1^{er} novembre 1991, page B2 ; « Faded Glory », *Forbes* du 16 mars 1992, page 40.
 5. « Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit », *Wall Street Journal* du 5 juillet 1985, page A4 ; « Diversification Appeals », *Chain Store Age Executive* du 1^{er} août 1979, page 81 ; « Video Follies », *Forbes* du 5 novembre 1984, pages 43-45 ; « Jack Eckerd Holders Will Receive All Cash in a \$102 Billion Buyout », *Wall Street Journal* du 21 avril 1986, page A31 ; « J. C. Penney Gets Eckerd Shares », *Wall Street Journal* du 18 décembre 1996, page B10.
 6. « Great Western : Great Western Financial Corporation : Remarks by James F. Montgomery, President, to the Security Analysts of San Francisco, March 8, 1977 », *Wall Street Transcript* du 25 avril 1977, pages 46873-46874 ; « Great Western : Great Western Financial Corporation : Remarks by James F. Montgomery, Chairman & President, to the Security Analysts of San Francisco, November 9, 1981 », *Wall Street Transcript* du 21 décembre 1981, pages 64131-64132 ; « Great Western : Great Western Financial Corporation (GWF) : Remarks by James F. Montgomery, Chairman & Chief Executive Officer, to the Los Angeles Society of Financial Analysts, September 11, 1984 », *Wall Street Transcript* du 22 octobre 1984, pages 75659-75660 ; « Great Western : The Corporation : Strategies : How Playing It Safe Worked for Great Western : It Waited until Regulations Eased to Go on a Buying Spree », *Business Week* du 7 septembre 1987, page 90 ; « Great Western : Corporate Focus : Great Western Financial Seeks to Chart a Fresh Course : No. 2 U.S. Thrift Faces Burden of Soured Home Loans, Bloated Overhead », *Wall Street Journal* du 17 mai 1993, page B4.
 7. Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York, HarperCollins, 1991) ; « Cigarette Conglomerate », *Financial World* du 5 février 1969, page 4 ; « Voyage into the Unknown », *Forbes* du 1^{er} décembre 1971, page 30 ; « When Marketing Takes Over at R. J. Reynolds », *Business Week* du 13 novembre 1978, page 82.
 8. « A Paper Tiger Grows Claws », *Business Week* du 23 août 1969, pages 100-102 ; « No-Longer-So-Great-Scott », *Forbes* du 1^{er} août 1972, page 25 ; « Now an Outsider Will Run Scott Paper », *Business Week* du 23 avril 1979, pages 39 et 42 ; « Scott a Paper Tiger », *Advertising Age* du 3 novembre 1980, page 96 ; « Scott Paper's New Chief », *Business Week* du 30 novembre 1981, page 62 ; « Scott Isn't Lumbering Anymore », *Fortune* du 30 septembre 1985, pages 48-55 ; « Bermuda Triangle », *Forbes* du 6 janvier 1992, page 284 ; « Al Dunlap : An Insider's View », *Navigator* de décembre 1997 ; « Did CEO Dunlap Save Scott Paper-or Just Pretty It Up ? The Shredder », *Business Week* du 15 janvier 1996.

9. « Silo, Discount Appliance Chain, Enjoys Payoff from Hard Sell », *Barron's* du 29 mars 1971, page 35 ; « An Appliance Dealer with Real Clout », *Business Week* du 6 novembre 1971, page 76 ; « Cyclops acquires Silo », *Wall Street Journal* du 16 octobre 1979, page A5 ; « Dixons Makes \$384 Million U.S. Bid », *London Financial Times* du 18 février 1987, page 1 ; « Silo-Dixons Power : How Far Can it Reach ? », *Consumer Electronics* de novembre 1988, page 14 ; « Dixons Strategic Move into Los Angeles Area », *London Financial Times* du 12 novembre 1989, page 10 ; « Shake-Up at Silo », *Discount Store News* du 4 mars 1991, page 1 ; « Dixons Tightens Grip on Silo », *HFD-the Weekly Home Furnishings Newspaper* du 3 février 1992, page 77.
10. « Upjohn : Two Upjohn Antibiotics Barred from Sale ; FDA-Drug Company Confrontation Is Seen », *Wall Street Journal* du 15 mai 1969, page A38 ; « Upjohn : Tweedle Dee : Upjohn Can't Ever Seem to Do Quite as Well in Ethical Drugs as Tweedle Dum, Its Corporate Lookalike, Eli Lilly, Which Is No Great Shakes Either », *Forbes* du 1^{er} mars 1970, pages 65-66 ; « Upjohn : Two Upjohn Drugs Linked to Thirty-Two Deaths Needn't Be Banned, FDA Aide Testifies », *Wall Street Journal* du 30 janvier 1975, page A14 ; « Upjohn : Hair-Rising Happenings at Upjohn (Testing a Cure for Baldness, the Company Squirms at the Unwelcome Clamor) », *Fortune* du 6 avril 1981, pages 67-69 ; « Upjohn : R&D Scoreboard : Drugs », *Business Week* du 22 juin 1987, page 145 ; « Upjohn : Upjohn's Stock Falls on Study's Claim Its Anti-Baldness Drug Has Side Effects », *Wall Street Journal* du 9 février 1988, page A2 ; « Upjohn : Law : Upjohn Settles Liability Suit over Halcion Sleeping Pill », *Wall Street Journal* du 12 août 1991, page B2.
11. « Gillette President S. K. Hensley Resigns to Accept Presidency of Warner-Lambert », *Wall Street Journal* du 21 juin 1967, page A32 ; « Say Little, Do Much », *Forbes* du 1^{er} décembre 1974, page 52 ; « After the Diversification that Failed », *Business Week* du 28 février 1977, page 58 ; « Turning W-L into a Marketing Conglomerate », *Business Week* du 5 mars 1979, page 60 ; « Hagan Outlines Strategic Plan », *PR Newswire* du 29 octobre 1980 ; « Beating the Japanese in Japan », *Forbes* du 27 avril 1981, page 44 ; « W-L : Reversing Direction to Correct Neglect », *Business Week* du 15 juin 1981, page 65 ; « Hagan Outlines Strategic Actions », *PR Newswire* du 2 décembre 1981 ; « Hagan Announces IMED Purchase », *PR Newswire* du 7 juin 1982 ; « Hagan Defends IMED Purchase », *PR Newswire* du 12 juillet 1982 ; « Did W-L Make a \$468 million Mistake ? », *Business Week* du 21 novembre 1983, page 123 ; « The Succession at Warner-Lambert », *Business Week* du 17 septembre 1984, page 52.
12. « Things are Adding Up Again at Burroughs », *Business Week* du 11 mars 1967, page 192 ; « How Ray McDonald's Growth Theory Created IBM's Toughest Competitor », *Fortune* de janvier 1977, page 94 ; « A Tough "Street Kid" Steps in at Burroughs », *Business Week* du 29 octobre 1979, page 50 ; « Will a Shake-Up Revive Burroughs ? », *Business Week* du 4 mai 1981, page 53 ; « Can Burroughs Catch Up Again ? », *Forbes* du 28 mars 1983, page 78.
13. Robert A. Lutz, *Guts : The Seven Laws of Business That Made Chrysler the World's Hottest Car Company* (New York, John Wiley & Sons, 1998), page 27 ; « President Iacocca », *Wall Street Journal* du 28 juin 1982, page A1 ; « Is There Life after Iacocca ? », *Forbes* du 8 avril 1985, page 75 ; « Lee Iacocca's Time of Trouble », *Fortune* du 14 mars 1988, page 79 ; « Can Iacocca Fix Chrysler Again ? » *Fortune* du 8 avril 1991, page 50 ; « After Lee », *The Economist* du 21 mars 1992, page 70 ; « How Chrysler Filled Detroit's Biggest Shoes », *Wall Street Journal* du 7

septembre 1994, page B1 ; « Daimler-Benz Will Acquire Chrysler in \$36 Billion Deal That Will Reshape Industry », *New York Times* du 7 mai 1998, page A6.

14. « Harris-Intertype, Radiation Inc. Directors Approve Pact Valued at \$39 million », *Wall Street Journal* du 3 avril 1967, page 30 ; « Critical Mass ? », *Forbes* du 15 avril 1976, page 86 ; « Technology Transfer's Master », *Business Week* du 10 octobre 1977, page 120 ; « Harris Corp.'s Remarkable Metamorphosis », *Forbes* du 26 mai 1980, page 45 ; « Harris Corp.'s Bold Strategy », *Forbes* du 25 avril 1983, page 96 ; « Harris is Raising Its Bet on the Office of the Future », *Business Week* du 18 juillet 1983, page 134 ; « Harris Corp. Elects Hartley to Added Post of Chief », *Wall Street Journal* du 1^{er} avril 1986, page A45 ; « New Harris President Prefers Growth to Downsizing », *UPI* du 23 avril 1993.
15. « Hasbro : On a Roll : Toymaker Hasbro Continues String of 25 % Yearly Growth », *Barron's* du 19 juillet 1982, page 40 ; « Hasbro : Hasbro Toys Find Profits in Tradition », *Wall Street Journal* du 12 décembre 1983, page A29 ; « Hasbro : News : Hasbro Gets Its Guns : Stephen Hassenfeld's Loading Up for Battle », *Industry Week* du 30 avril 1984, pages 17-18 ; « Hasbro : Silver : A Play on Toys : Hasbro Bradley's Hassenfeld », *Financial World* du 16 avril 1985, page 29 ; « Hasbro : Merry Christmas : It Has Already Come for Hasbro, Biggest U.S. Toymaker », *Barron's* du 23 décembre 1985, page 34 ; « Hasbro : The Corporation : Strategies : How Hasbro Became King of the Toymakers : With \$1.2 Billion in Sales an \$99 million in Profits, It Is No. 1 Worldwide », *Business Week* du 22 septembre 1986, pages 90-92 ; « Hasbro : Marketing : Toys : It's Kid Brother's Turn to Keep Hasbro Hot : Alan Hassenfeld Must Fill Big Shoes at the Toymaker », *Business Week* du 26 juin 1989, pages 152-153.
16. « Rubbermaid : Sincere Tyranny (Why Has Stanley Gault Spent the Last Four Years Moving and Shaking at Rubbermaid ? It Was a Case of Serious Problems Masked by Cheery Numbers), *Forbes* du 28 janvier 1985, pages 54-55 ; « Rubbermaid : Rubbermaid Emerges a "Clear" Winner ; Food Storage Containers », *Chain Store Age-General Merchandise Trends* d'octobre 1986, page 67 ; « Why the Bounce at Rubbermaid ? The Company Sells Humdrum Goods in a Mature Market, and Most of Its Competitors Undercut Its Prices. But It Has Doubled Sales and Tripled Earnings in the Past Six Years », *Fortune* du 13 avril 1987, pages 77-78 ; « Rubbermaid : America's Most Admired Company », *Fortune* du 7 février 1994, pages 50-54 ; « Rubbermaid : From the Most Admired to Just Acquired : How Rubbermaid Managed to Fail », *Fortune* du 23 novembre 1998, pages 32-33.
17. « Henry Singleton's Singular Conglomerate », *Forbes* du 1^{er} mai 1976, page 38 ; « Two Ph. D's Turn Teledyne into a Cash Machine », *Business Week* du 22 novembre 1973, page 133 ; « The Sphinx Speaks », *Forbes* du 20 février 1978, page 33 ; « Teledyne's Winning Roster », *Forbes* du 17 août 1981, page 35 ; « Parting with Henry Singleton : Such Sweet Sorrow for Teledyne ? », *Business Week* du 9 avril 1990, page 81 ; « Teledyne to Pay \$17.5 million to Settle U.S. Criminal Charges », *Washington Post* du 6 octobre 1992, page D6 ; « Teledyne Struggles to Recapture Magic of Yesterday », *Wall Street Journal* du 22 novembre 1993, page B4 ; « Richard Simmons to Share Spotlight at Allegheny Teledyne, Sees "Good Fit" », *Wall Street Journal* du 3 avril 1996, page B8.

Index

A

A&P [65](#), [255](#)

Abbott, Laboratoires

Blue Plans [172](#)

Cain, George [31](#)

concept du Hérisson [98](#)

définition des objectifs [121](#)

Addressograph [255](#)

Addressograph

Ash, Roy [70](#)

Amgen

Rathmann, George [119](#)

B

Bank of America [128](#), [256](#)

Bethlehem Steel [34](#), [256](#)

privileges [138](#)

technologie [155](#)

Boeing [198](#)

technologie [157](#)

Briggs, William [208](#)

Burroughs [258](#)

McDonald, Ray [129](#)

C

Chrysler [258](#)

discipline [130](#)

Iacocca, Lee [30](#)

technologie [152](#)

Circuit City

climat d'écoute [74](#)

Définition du réseau [125](#)

rassemblement [165](#)

recrutement [55](#), [58](#)
Wurtzel, Alan [34](#)
Cisco Systems
Morgridge, John [214](#)

D

[Drugstore.com](#) [143](#)

E

Eckerd [93](#), [256](#)
recrutement [46](#)

F

Fannie Mae
dénominateur économique [104](#)
Maxwell, David [26](#)
paradoxe de Stockdale [82](#)
passion [108](#)
rassemblement [171](#)
recrutement [45](#)
technologie [150](#)

G

General Electric
concept du Hérisson [212](#)
Gillette
Mockler, Colman [23](#), [61](#)
passion [107](#)
recrutement [57](#)
technologie [148](#)
Graniterock
Payer moins [80](#)
Great Western [109](#), [256](#)

H

Harris [259](#)
Harris Corporation [179](#)
Hasbro [259](#)
concept du Hérisson [104](#)

Hewlett-Packard
idéologie fondamentale [191](#)
rassemblement [189](#)

I

IBM
technologie [157](#)

K

Kimberly-Clark
Appert, Dick [62](#)
discipline [139](#)
passion [107](#)
rassemblement [168](#)
recrutement [59](#)
Smith, Darwin [20](#)
Kroger [68](#)
adhésion du personnel [175](#)
technologie [148](#)

L

Loi de Packard [54](#)

M

Merck
idéologie fondamentale [192](#)

N

Nucor [34](#)
dénominateur économique [104](#)
dialogue [76](#)
Iverson, Ken [28](#)
rassemblement [166](#), [175](#)
rémunérations [51](#), [135](#)
technologie [154](#)

P

Philip Morris

7UP [77](#)
Cullman, Joseph [34](#)
diversification [135](#)
passion [106](#)
recrutement [58](#)
Weissman, George [62](#)
Pitney Bowes [70](#), [72](#)
concept du Hérisson [132](#)
recrutement [51](#)
Procter & Gamble [80](#)

R

R. J. Reynolds [257](#)
diversification [134](#)
Rubbermaid [259](#)
discipline [129](#)
Gault, Stanley [27](#)

S

Scott Paper [257](#)
Dunlap, Al [29](#)
Scott, Dave [126](#)
Silo [257](#)
recrutement [55](#)
Simantob, Sina [200](#)

T

Teledyne [260](#)
recrutement [47](#)

U

Upjohn [99](#), [258](#)

W

Walgreens [5](#)
concept du Hérisson [91](#)
dénominateur économique [103](#)
Intercom [147](#)
technologie [144](#)

Walgreen, Cork [33](#)
Wal-Mart
 rassemblement [188](#)
Walt Disney
 idéologie fondamentale [193](#)
Warner-Lambert [258](#)
 caprices du destin [177](#)
Wells Fargo
 concept du Hérisson [96](#)
 dénominateur économique [103](#)
 discipline [127](#)
 fusion Crocker [52](#)
 recrutement [43](#)
Wooden, John [170](#)