

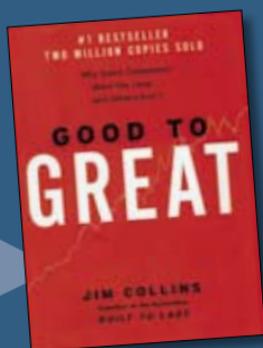
synthesix ▶

Mettez à profit vos déplacements

Analyse critique de:

GOOD TO GREAT

“ Why Some Companies Make the Leap
... and Others Don't ”



Auteur:

Jim Collins

Editeur:

HarperBusiness, 2001

2006 ▶ 01

Leadership & Strategy

Version française



Introduction

Lorsque l'équipe Synthesix a cherché à établir sa première liste des meilleurs livres d'affaires, candidats à une analyse critique Synthesix, « Good to Great » s'est imposé d'emblée.

Synthesix opère cette sélection sur des critères de qualité, d'innovation et d'applicabilité au monde des affaires européen. « Good to Great » satisfait aisément à chacun d'entre eux.

- ▶ En termes de qualité, « Good to Great » est le fruit de cinq années de recherches approfondies menées par plus de vingt chercheurs. Reconnu aux Etats-Unis comme l'un des meilleurs livres d'affaires jamais écrit, il s'est déjà vendu à plus de deux millions d'exemplaires.
- ▶ Côté innovation, les résultats de ces recherches sont étonnants, souvent contraires aux attentes, parfois même provocateurs.
- ▶ Enfin, les notions défendues dans « Good to Great » nous semblent pouvoir s'appliquer sans peine à tout type d'environnement.

Dans « Good to Great », Jim Collins et son équipe ont cherché à répondre à une question simple en apparence : Comment une entreprise ordinaire peut-elle se transformer pour devenir vraiment exceptionnelle et produire des résultats extraordinaires ?

I. Principales conclusions

Jim Collins et son équipe se sont penchés sur onze entreprises ordinaires, voire même médiocres au départ, qui ont réussi à se transformer et à devenir véritablement exceptionnelles. Ces entreprises ont ensuite engrangé des résultats remarquables pendant plus de quinze ans.

Quatre éléments distinguent sans conteste ces entreprises « Good to Great » de leurs pairs :

- ▶ Tout d'abord, chacune d'entre elles avait à sa tête un leader atypique, particulièrement humble et modeste en apparence. Ce leader nourrissait toutefois une ambition extraordinaire, non pas pour lui-même, mais pour son entreprise. Et il a fait preuve d'une résolution inébranlable pour réaliser cette ambition.
- ▶ Ensuite, ces leaders ont assemblé avec rigueur des équipes d'une très grande qualité. Placer la bonne personne à la bonne place était leur première préoccupation. Ces leaders ont constitué leur équipe avant même d'avoir défini une stratégie pour l'entreprise : D'abord qui, puis quoi.

▶ Troisièmement, les entreprises « Good to Great » ont développé leur stratégie sur la base d'une compréhension profonde de la situation de l'entreprise, aussi dure soit-elle. Cette stratégie, à la fois simple et spécifique, est le reflet de ce que l'entreprise peut faire mieux que les autres, ainsi que de ses passions. Elle se cristallise au travers d'un indicateur de performance unique.

▶ Enfin, les entreprises « Good to Great » ont développé une culture de mise en œuvre rigoureuse, axée sur la réalisation stricte de la stratégie adoptée. Cette culture associe liberté individuelle et responsabilité personnelle.

2. De « Built to Last », à « Good to Great »,

2.1 Jim Collins, spécialiste des entreprises d'exception

Jim Collins se définit comme un spécialiste des entreprises d'exception. Il a commencé sa carrière comme professeur à la prestigieuse Université de Stanford en Californie. En 1994, il publiait avec Jerry Porras un ouvrage intitulé « Built to Last » (« Bâti pour durer »). Traduit en seize langues et vendu à plus de 3,5 millions d'exemplaires, « Built to Last » s'est classé pendant près de cinq ans en tête du classement des meilleures ventes de Business Week.

« Built to Last » couronnait six années de recherche au cours desquelles les auteurs avaient étudié dix-huit entreprises dites « visionnaires », telles qu'American Express, Procter & Gamble ou 3M. Par « visionnaire » ils entendaient une entreprise leader de son secteur, ayant marqué le monde de son empreinte et ayant délivré des résultats exceptionnels sur de longues durées, au travers de plusieurs générations de dirigeants et de produits.

Le livre tendait à montrer que les facteurs explicatifs du succès de ces entreprises existaient en fait depuis leurs débuts. Elles avaient notamment toutes été créées par des hommes remarquables, tels que Bill Hewlett et David Packard. Ceux-ci avaient instauré dès le départ une culture de performance et de renouvellement très forte.

C'est pourquoi, si « Built to Last » est un ouvrage remarquable, il n'apparaît pas particulièrement pertinent pour la majorité d'entre nous, managers dans des entreprises ordinaires, non pourvues depuis l'origine de cette culture de performance et de renouvellement. « Built to Last » posait dès lors une question fondamentale : une entreprise ordinaire peut-elle réellement atteindre un jour l'excellence ou est-elle condamnée à demeurer pour toujours ordinaire ? C'est précisément à cette question que « Good to Great » tente de répondre.

2.2 Un ambitieux programme de recherche

Pour répondre à cette question, Jim Collins et son équipe ont tout d'abord identifié onze entreprises qui, d'une situation objectivement médiocre, ont réussi à se transformer et à devenir réellement exceptionnelles :

Chacune d'elles a commencé par connaître une longue période de stagnation, soit au moins quinze ans de performances financières en ligne avec ou inférieures à celles des marchés.

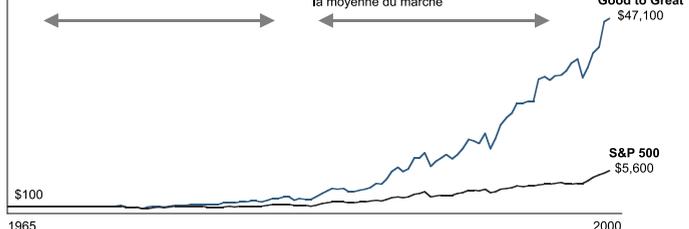
Mais ces entreprises ont ensuite enregistré des performances financières extraordinaires : au moins trois fois supérieures à la moyenne du marché et ce, sur une durée d'au moins quinze années également. Ces résultats exceptionnels étaient, en outre, clairement indépendants de leur secteur d'activité.

Pour comprendre les performances hors pair de ces entreprises, imaginez que vous ayez investi 100 USD en 1965 dans un panier de leurs titres. En 2000, cet investissement aurait atteint la valeur prodigieuse de 47 100 USD. Un placement comparable dans la moyenne du marché aurait valu seulement 5 600 USD à l'échéance, soit 8,4 fois moins.

Les entreprises « Good to Great » ont connu :

au moins 15 ans de performance en ligne ou inférieure à celle du marché...

... suivies de minimum 15 ans de performance au moins 3 fois supérieure à la moyenne du marché



| Entreprises « Good to Great » | Secteur d'activité | Ratio de performance* |
|-------------------------------|---|-----------------------|
| Abbott | Produits pharmaceutiques | 4.0 |
| Circuit City | Distribution (électronique et électroménager) | 18.5 |
| Fannie Mae | Services financiers (crédit hypothécaire) | 7.6 |
| Gillette | Produits de consommation (hygiène) | 7.4 |
| Kimberly-Clark | Produits de consommation (papier) | 3.4 |
| Kroger | Grande distribution | 4.2 |
| Nucor | Sidérurgie | 5.2 |
| Philip Morris | Produits de consommation (tabac) | 7.1 |
| Pitney Bowes | Équipement de bureau | 7.2 |
| Walgreens | Grande distribution | 7.3 |
| Wells Fargo | Services financiers | 4.0 |

Ensuite, l'auteur et son équipe ont cherché des entreprises de comparaison. L'idée n'était pas tant de savoir ce que faisaient les sociétés Good to Great mais de comprendre en quoi elles différaient d'entreprises similaires.

Enfin, l'équipe s'est penchée de très près sur toutes ces entreprises : analyses financières et stratégiques approfondies, interviews de la plupart de leurs dirigeants et revues de presse complètes. Collins et son équipe ont ainsi identifié plusieurs éléments qui distinguent sans ambiguïté les entreprises Good to Great des entreprises de comparaison.

3. Analyse approfondie de « Good to Great »,

3.1 Un leader humble mais déterminé

L'une des conclusions les plus inattendues des recherches menées par Collins a trait à la personnalité des dirigeants des entreprises Good to Great. Au moment de leur transition, chacune d'elles avait à sa tête une personne à la fois modeste, humble et effacée. Dix des onze p.-d.g. « Good to Great » émanaient de l'entreprise elle-même. Et, contraste frappant avec leurs alter ego dans les entreprises de comparaison, ils ne parlaient guère d'eux-mêmes. Peu médiatiques, ils attribuaient leur succès à la chance ou à la qualité des personnes de leur entourage. Par contre, ils assumaient personnellement les échecs que leur entreprise avait pu connaître.

*Ratio du rendement cumulé de ces actions par rapport à la moyenne du marché pendant les quinze années suivant leur point de transition

Loin d'être faibles ou malléables, ces dirigeants affichaient une très grande ambition, non pas pour eux-mêmes mais avant tout pour leur entreprise. Et ils montraient une détermination inébranlable à tout mettre en œuvre pour satisfaire cette ambition et mener leur entreprise à l'excellence.

Jim Collins propose le terme de « Level 5 leadership » pour décrire cette combinaison exceptionnelle d'humilité personnelle et de volonté professionnelle.

Darwin Smith, le p.-d.g. humble mais déterminé de Kimberly-Clark

En 1971, Darwin Smith, responsable juridique chez Kimberly-Clark, est nommé p.-d.g. de cette entreprise médiocre dont le titre végétait en bourse depuis vingt ans.

Exemple parfait de « Level 5 leadership », Darwin Smith avait l'apparence d'un homme ordinaire : timide et poli, habillé de costumes bon marché et appréciant la compagnie de plombiers. Il fut très surpris d'être nommé p.-d.g., un sentiment renforcé par le commentaire d'un membre du Conseil d'administration qui lui fit remarquer qu'il lui manquait certaines des qualifications nécessaires à la fonction.

Toutefois, derrière cette affabilité apparente, Darwin Smith était une personne d'une grande détermination. Deux mois après sa nomination, on lui diagnostiqua un cancer du nez et de la gorge. Son médecin ne lui donnait pas plus d'une année à vivre. Smith en informa immédiatement son Conseil d'administration, précisant qu'il n'avait pas l'intention de mourir de sitôt. Au fil des mois suivants, il remplit scrupuleusement toutes les obligations associées à sa fonction, tout en faisant l'aller-retour tous les week-ends entre le Wisconsin et le Texas pour y suivre sa radiothérapie. Il vécut encore vingt-cinq ans, dont la majorité à la tête de Kimberly-Clark.

Darwin Smith nourrissait d'immenses ambitions pour Kimberly-Clark. Fermement résolu à faire de son entreprise un leader du secteur des produits de consommation à base de papier, il a déployé une détermination féroce pour atteindre son objectif.

Très vite, Smith et son équipe ont décidé de vendre l'activité fondatrice de l'entreprise, ses usines à papier. Ayant conclu que ce secteur était voué à la médiocrité, ils préféraient investir les ressources issues de la vente de cette activité dans les produits de consommation, beaucoup plus prometteurs. À l'annonce de cette décision, les critiques acerbes fusèrent de toutes parts. Malgré une opposition massive, Smith ne se laissa jamais démonter. Et une fois libérée du fardeau des anciennes usines, l'entreprise connut un essor formidable.

Les vingt années qui suivirent, Kimberly-Clark généra des performances financières cumulées plus de 4 fois supérieures à celles du marché. S'appuyant sur des marques telles que Kleenex et Huggies, l'entreprise est devenue l'une des premières au monde dans le domaine des biens de consommation.

Cette découverte intéressante contraste pourtant avec les habitudes des entreprises. En effet, les médias n'alimentent-ils pas l'idée de ce que la solution idéale pour sauver des entreprises en difficulté, ce sont précisément des personnalités charismatiques, hors du commun, ame-

nées avec fracas de l'extérieur ? Or, les recherches de Collins tendent à prouver le contraire. La plupart des entreprises de comparaison dont la transformation a échoué ont fait appel à des p.-d.g. de renom. Ces dirigeants impressionnants ont certes réussi à produire des résultats spectaculaires sans toutefois parvenir à les maintenir à long terme.

Le grand p.-d.g. par excellence : Lee Iacocca

Lee Iacocca est parvenu à ranimer le fabricant automobile Chrysler, alors moribond. Lors de sa première année d'exercice, Iacocca a imposé une discipline rigoureuse à une entreprise où régnait le chaos : il modifia la structure organisationnelle, resserra les rênes financières, mit en place des contrôles stricts de la qualité et imposa une série de rationalisations, le tout couronné par des licenciements massifs. Les six années qui suivirent, Chrysler afficha une santé financière éclatante.

Mais Iacocca se laissa rapidement distraire : il écrivit une autobiographie à succès, on le vit dans des émissions télé, menant une vie de star. Il participa ainsi à la rénovation de la Statue de la Liberté, à une commission parlementaire. Il se mit même à embouteiller son huile d'olive et son vin dans une propriété acquise en Italie. Il entraîna par ailleurs Chrysler dans une série d'opérations peu judicieuses telles que le rachat du fabricant de jets Gulfstream ou une joint-venture avec Maserati.

Chrysler connut à nouveau des résultats désastreux au point d'être menacée à nouveau de faillite. Au total, sur l'ensemble de la période Iacocca, le géant de l'automobile a délivré une performance de 31% inférieure à celle des marchés. Un impact donc certes impressionnant à première vue mais de courte durée.

▶ 3.2 Une équipe constituée de façon rigoureuse

La première réussite de ces leaders à la fois humbles et déterminés a probablement été leur capacité à s'entourer d'une équipe de très grande qualité, et ce, avant même d'avoir défini la stratégie de leur entreprise. De façon générale, les entreprises Good to Great se distinguent par leur rigueur au niveau de la gestion des personnes.

▶ 3.2.1 La bonne personne à la bonne place

Tous les dirigeants Good to Great estimaient que leur rôle premier était de mettre la bonne personne à la bonne place. Alan Wurtzel, p.-d.g. de Circuit City, affirme y avoir consacré 80% de son temps.

Jim Collins illustre ceci par l'idée d'un bus dans lequel on fait monter les bonnes personnes et où on s'assure que chacune est assise à la bonne place. Il est aussi important de faire descendre du bus les personnes qui ne conviennent pas. Ainsi, lorsque David Maxwell accéda à la présidence de Fannie Mae, son premier geste fut de rencontrer individuellement tous les cadres. À la suite de cet entretien, 14 des 26 cadres supérieurs quittèrent l'entreprise.

Ce souci de placer les « bonnes » personnes à la « bonne » place ne se limite pas au niveau de la direction. Les entreprises Good to Great brillent par leur capacité à attirer le talent à tous les niveaux hiérarchiques.

Nucor – Des valeurs agricoles appliquées à la sidérurgie

Le géant sidérurgique Nucor a construit son succès sur la productivité extraordinaire de ses équipes. Celle-ci est basée sur l'idée suivante : l'on peut apprendre à des fermiers à fabriquer de l'acier mais on ne peut apprendre l'éthique de travail d'un agriculteur à des personnes qui ne l'ont pas en elles.

C'est pourquoi Nucor a installé ses usines dans des zones rurales, là où les travailleurs respectent des rythmes agricoles : on se couche tôt, on se lève à l'aube et on se plonge dans le travail sans protester.

En outre, Nucor offrait les meilleurs salaires du secteur sidérurgique afin d'attirer, et de retenir, les meilleurs travailleurs. Son système de rémunération était axé autour d'un mécanisme stimulant de bonus où les salaires dépendaient pour moitié directement de la productivité de l'équipe. Le résultat ? Les membres de l'équipe se présentaient en général à leur poste avec une demi-heure d'avance afin de préparer leurs outils et d'éviter les temps d'arrêt. Et ils mettaient tout en œuvre pour chasser les tirs-aux-flancs de leur équipe.

Le système appliqué par Nucor ne visait pas à transformer des paresseux en travailleurs acharnés mais à créer un environnement où les seconds s'épanouissent et les premiers s'en vont.

Fort de cette philosophie, Nucor a affiché trente-quatre années consécutives de bénéfices dans l'industrie de l'acier. Sur la même période, Bethlehem Steel, autre géant sidérurgique américain, a été par douze fois déficitaire, avec une rentabilité cumulée négative.

▶ 3.2.2 D'abord qui puis quoi

Il est intéressant de constater que l'équipe de direction des entreprises Good to Great a été constituée systématiquement non pas dans le but de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise mais avant tout pour la définir : « D'abord qui, puis quoi ».

L'équipe gagnante de Wells Fargo

Début des années 70, Richard « Dick » Cooley, p.-d.g. de la banque américaine Wells Fargo, avait pressenti que son secteur allait subir de profonds bouleversements réglementaires. Au lieu d'essayer de prévoir, d'anticiper ces changements, il s'est mis à recruter des candidats de haut vol, constituant ainsi la meilleure équipe du secteur, aux dires de l'investisseur Warren Buffet.

Cooley engageait des collaborateurs d'exception où et quand il le pouvait, souvent sans avoir de fonction spécifique à leur proposer. Il avait coutume de dire : « C'est ainsi que l'on construit l'avenir. Si je ne suis pas assez malin pour comprendre les

changements que nous allons devoir affronter, eux le seront. Et ils seront suffisamment flexibles pour y faire face. »

L'approche adoptée par Cooley a démontré sa clairvoyance. Personne n'aurait pu prévoir avec précision les changements entraînés par la déréglementation bancaire. Cependant, le moment venu, Wells Fargo fut la seule banque à s'y adapter aussi bien.

▶ 3.2.3 Une approche rigoureuse

Les entreprises Good to Great ont abordé les questions de gestion du personnel avec plus de rigueur que leurs alter ego, appliquant à tous les niveaux et de façon systématique trois principes de base :

▶ a. Recruter uniquement les « bonnes » personnes

Au moindre doute concernant un candidat, on ne l'engage pas. L'entreprise poursuit ses recherches même si la situation est délicate. Pour déterminer la qualité d'une personne, les entreprises Good to Great insistent sur les traits de personnalité intrinsèques tels que les valeurs, l'éthique professionnelle ou la volonté de remplir ses engagements.

Circuit City : une approche sans compromis

Parmi toutes les entreprises Good to Great, le distributeur d'appareils électroniques Circuit City fut celle à offrir les performances financières les plus époustouflantes. De 1982 à 2000, l'entreprise a en effet affiché des résultats cumulés 22 fois supérieurs à la moyenne du marché.

Interrogé sur les facteurs expliquant ces résultats extraordinaires, l'un de ses principaux cadres répondait : « Le premier serait les hommes. Le deuxième serait les hommes. Et le troisième serait les hommes. J'attribue une part essentielle de notre transition à la sélection rigoureuse des bonnes personnes. »

Et de poursuivre en rapportant une conversation avec le p.-d.g. Alan Wurtzel : « Alan, j'ai vraiment beaucoup de mal à trouver un bon candidat pour cette fonction. Sur quels points puis-je transiger ? » Sans l'ombre d'une hésitation, Wurtzel a répliqué : « Tu ne transiges pas. Nous trouverons un moyen de continuer jusqu'à ce que nous trouvions le bon. »

▶ b. Confronté à la nécessité de changement, agir sans délai

Maintenir en place des personnes inappropriées, c'est causer du tort à toutes les autres, inévitablement contraintes à compenser les manquements des premières. Sans compter que cette situation risque de faire fuir les bons collaborateurs. Et de vous rendre la vie difficile.

Les dirigeants Good to Great tendaient toutefois à éviter les jugements hâtifs, consacrant beaucoup de temps à déterminer si la personne ne se trouvait pas juste à la mauvaise fonction. Mais une fois un constat établi, ils ont agi immédiatement.

c. Affecter les meilleurs hommes aux plus grandes opportunités

Ni aux plus grandes activités, ni aux plus grands problèmes. Mais aux plus grandes opportunités.

La voie de garage de George Weissman

En 1960, le cigarettier Philip Morris tirait 99% de ses ventes du marché américain. Joe Cullman, son p.-d.g., estima cependant que les marchés internationaux constituaient la meilleure opportunité de croissance à long terme pour son entreprise. Ne sachant pas exactement quelle stratégie adopter, il nomma son bras droit, George Weissman, alors responsable du département américain, à la tête de la minuscule division internationale.

Au départ, ils furent nombreux, Weissman compris, à se demander pour quelle erreur il avait été ainsi relégué sur une voie de garage. A posteriori, cette décision s'avéra toutefois un trait de génie. Weissman était en effet le cadre parfait pour mener le développement international avec passion et détermination. Vingt ans plus tard, Philip Morris était le numéro un mondial incontesté du secteur et Marlboro, la cigarette la plus vendue au monde.

Kroger ou le courage d'affronter la dure réalité

Dans les années 50, A&P et Kroger opéraient les deux plus grandes chaînes d'épicerie des Etats-Unis. Leader incontesté du marché et forte de près de 17 000 magasins, A&P était à un moment la deuxième entreprise américaine, derrière General Motors. Avec ses quelque 5 000 points de vente, Kroger était d'envergure beaucoup plus modeste.

Vers 1960, les deux entreprises se mirent à tester de nouveaux concepts de magasin. Dix ans plus tard, l'équipe de management de Kroger était arrivée à la conclusion que leur modèle d'entreprise ne répondait plus aux réalités du terrain. Les épiceries traditionnelles allaient bientôt disparaître au profit des supermarchés, des magasins plus grands, avec un assortiment plus large, des prix plus bas et un parking.

En toute logique, et malgré la brutalité de cette décision, Kroger décida de remplacer, de modifier ou de fermer chacun de ses 5 000 magasins afin de se focaliser sur son concept de supermarché. Pendant les trente années qui suivirent, Kroger dépensa en moyenne deux fois ses bénéfices annuels afin de financer cette transformation.

De son côté, A&P continua à gérer ses épiceries sans adaptation majeure. A&P créa malgré tout une nouvelle marque, « The Golden Key », afin de tester également le concept de supermarché. Les gérants de magasin y jouissaient d'une grande liberté, ouvrant des rayons innovants et offrant de nouveaux produits. Cette expérience donna d'excellents résultats, fournissant une explication évidente au recul des parts de marché des épiceries. Etonnamment, A&P préféra fermer The Golden Key pour se lancer dans un effort de réduction radicale des prix, tentative désespérée d'enrayer le déclin des épiceries.

En 1999, alors que Kroger était devenue la première chaîne de distribution aux Etats-Unis, plus de 50% des magasins A&P avaient conservé leur format des années 50. Entre 1973 et 1998, Kroger afficha des performances financières cumulées dix fois supérieures à la moyenne du marché et 80 fois plus élevées que celles d'A&P, qui sombra dans l'oubli.

3.3 Une stratégie simple et spécifique

Les résultats extraordinaires découlent d'une série de décisions intelligentes, mises en œuvre avec diligence, et qui se renforcent mutuellement. Bien sûr, les entreprises Good to Great ont commis des erreurs. Mais, dans l'ensemble, elles ont pris davantage de bonnes décisions que de mauvaises. Et surtout, elles ont effectué des choix judicieux sur les questions réellement importantes.

3.3.1 Affronter la dure réalité

Le premier pas à poser pour prendre de bonnes décisions est de saisir avec justesse la réalité de la situation, aussi pénible soit-elle. Les entreprises Good to Great ont créé des environnements où les faits pouvaient paraître au grand jour, où les vérités, même inconfortables, pouvaient être révélées, entendues, débattues.

Les leaders Good to Great ont dirigé davantage par des questions que par des affirmations. Ils semblaient en permanence en recherche, interrogeant sans cesse leurs cadres et leurs employés : « A quoi pensez-vous ? » ou « Qu'est-ce qui vous préoccupe ? »

Au contraire, dans les entreprises de comparaison, le p.-d.g. avait souvent un style de management tellement basé sur la force ou la peur que ses collaborateurs étaient surtout attentifs à lui, à ce qu'il pensait ou ferait, plutôt qu'à la situation réelle de leur entreprise, aux menaces ou problèmes éventuels.

3.3.2 Le reflet des atouts et passions de l'entreprise

Les entreprises Good to Great ont adopté des stratégies étonnamment simples. Ainsi, Walgreens entendait « gérer les drugstores les plus pratiques. » Armée de ce concept élémentaire, Walgreens a généré des bénéfices plus de quinze fois supérieurs à la moyenne du marché entre 1975 et 2000.

C'est ce que Collins appelle un « concept du hérisson », en référence au mécanisme de défense simple mais très efficace du petit animal. Selon l'auteur, le concept doit s'appuyer sur trois ingrédients essentiels :

a. Comprendre ce que l'entreprise peut faire mieux que les autres

L'objectif n'est pas de vouloir devenir la meilleure dans un domaine. Il

s'agit plutôt de reconnaître les compétences uniques de l'entreprise, qui pourront la distinguer de façon incontestable des autres entreprises. En parallèle, il est aussi important de cerner les domaines dans lesquels vous ne pouvez entrer en concurrence pour la place de leader. Si vous ne pouvez pas être le meilleur, pourquoi essayer ?

Les compétences uniques d'Abbott

A la fin des années 90, l'équipe de direction d'Abbott se rendit compte qu'elle ne pouvait plus espérer devenir l'une des meilleures entreprises pharmaceutiques du monde. En effet, le manque d'investissements consentis les deux dernières décennies en recherche et développement, un facteur clé de succès dans le secteur, ne lui permettait plus de concurrencer les leaders du marché.

Abbott possédait néanmoins des compétences spécifiques dans deux domaines particuliers : les outils de diagnostic et les aliments destinés aux personnes récemment opérées. Ces deux domaines partageaient un point commun : ils étaient susceptibles de réduire de façon significative les coûts liés à certaines pathologies en permettant un dépistage plus rapide et en limitant le temps d'hospitalisation.

Par conséquent, Abbott décida de se concentrer uniquement sur des produits diminuant les frais de soins de santé. Partant de cette stratégie limpide, Abbott a affiché pendant les quinze années qui suivirent des performances financières cumulées quatre fois supérieures au marché.

b. Reconnaître les passions de l'entreprise

Le deuxième ingrédient du concept du hériçon est d'identifier les sujets qui passionnent. Les entreprises Good to Great ont concentré leurs efforts sur les activités qui les enthousiasmaient. Ici aussi, il ne s'agit pas d'essayer de se découvrir une passion pour ce que l'on fait mais de cerner ce qui motive spontanément les gens.

c. Adopter un indicateur de performance unique

Enfin, toutes les entreprises Good to Great ont traduit leur concept dans un indicateur de performance unique. Cet indicateur met en évidence le moteur économique du succès de l'entreprise.

Ainsi, Walgreens avait décidé d'offrir les drugstores les plus pratiques. L'équipe de direction se rendit compte que son principal indicateur de performance, le profit par magasin, n'était pas un reflet adéquat de son concept. Au contraire, il risquait d'inciter les dirigeants à prendre des décisions contraires à la stratégie, par exemple en réduisant le nombre de magasins ou en choisissant des emplacements meilleurs marché.

Walgreens a adopté dès lors un nouvel indicateur de performance : les bénéfices générés par visite de client. Cet outil encourageait chaque

employé de l'entreprise à prendre des décisions qui amélioreraient l'agrément et l'attrait des magasins Walgreens aux yeux des clients : par exemple, choisir un emplacement plus pratique, ou multiplier l'offre des services à valeur ajoutée.

▶ 3.4 Une mise en œuvre stricte de la stratégie

Le dernier élément qui distingue les entreprises Good to Great est leur capacité à développer une culture d'exécution, fondée sur l'autonomie et la responsabilité personnelles et focalisée sur la mise en œuvre rigoureuse de leur concept du hériçon.

▶ 3.4.1 Autonomie et responsabilité

Dans les entreprises Good to Great, chaque individu s'engage pour une série d'objectifs précis tout en bénéficiant d'une grande liberté quant aux modalités pour les atteindre.

La culture d'innovation d'Abbott

Pendant sa phase de transition, Abbott engagea des dirigeants très entreprenants auxquelles elle donna une grande autonomie pour déterminer la meilleure voie à suivre pour atteindre leurs objectifs.

Cette liberté contrastait cependant avec la rigueur extrême du processus budgétaire. Précurseur en la matière, Abbott avait en effet introduit fin des années 60 un système de « Comptabilité de Responsabilité » où chaque revenu, dépense ou investissement était nominativement attribué à un individu, responsable de ce poste. Les cadres d'Abbott avaient à rendre des comptes rigoureux concernant leurs objectifs. Les plans pouvaient évoluer en cours d'années mais pas question de toucher aux objectifs.

Cette association de liberté et de rigueur a permis à Abbott d'instaurer une discipline financière sans entraver sa liberté. Une stratégie grâce à laquelle elle a atteint l'un des niveaux de coûts les plus bas du secteur tout en devenant une formidable machine à innover, avec près de 65% de ses revenus générés par des produits de moins de quatre ans.

▶ 3.4.2 Un respect strict du concept du hériçon

Les entreprises Good to Great se distinguent en outre par leur capacité à appliquer strictement ce concept du hériçon. Elles l'ont mis en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise, avec une détermination à toute épreuve.

Les entreprises Good to Great ont aussi développé une capacité étonnante à dire non. Elles sont ainsi devenues les championnes des listes des « choses à ne plus faire ». Ainsi, Kimberly-Clark a vendu ses usines à papier. Kroger a fermé ou transformé chacun de ses 5 000 points de vente.

Ces entreprises ont adopté un même processus rigoureux d'évaluation des nouvelles technologies. Et toutes sont devenues des pionnières dans l'application de technologies qui entraînent dans le cadre de leur concept du hériçon. Nucor, par exemple, bâtit sa réputation sur le développement révolutionnaire des « mini-mills », des usines sidérurgiques de petite taille, qui lui permettaient à la fois de produire de l'acier à bon marché et de s'implanter facilement dans des zones rurales. Collins ajoute par ailleurs que les entreprises Good to Great ont volontairement ignoré de nouvelles technologies qui n'entraient pas dans leur concept du hériçon.

▶ 3.5 Autres réflexions

La progression spectaculaire des performances affichées par les entreprises Good to Great pourrait laisser entendre, à tort, que cette transition s'est effectuée du jour au lendemain. Rien n'est moins vrai. Ces transformations menant de la médiocrité à l'excellence ont été lentes, voire imperceptibles.

Pendant cette longue transition, et même lorsqu'elle était confrontée à des perspectives peu réjouissantes ou à des défis apparemment insurmontables, l'équipe de direction des entreprises Good to Great n'a jamais perdu confiance dans sa capacité à assurer le succès de l'entreprise. Cette confiance inébranlable est aussi un trait distinctif des entreprises Good to Great.

▶▶ 4. Critique de «Good to Great»,

▶ 4.1 Ce que nous avons apprécié

Good to Great nous a semblé, dans l'ensemble, un ouvrage à la fois très fouillé et d'une grande richesse. Clairement, la qualité de l'effort de recherche sous-jacent de Jim Collins et de son équipe confère aux enseignements proposés une grande crédibilité. Leur illustration par de nombreux exemples méticuleusement construits renforce le propos, tout en rendant la lecture agréable et divertissante.

Loin des clichés et des concepts à la mode, Jim Collins confirme avant tout l'importance critique du facteur humain dans n'importe quelle organisation, avant même toute considération stratégique ou technologique. Les éléments les plus intéressants de sa recherche portent sur le rôle et les attitudes des dirigeants. L'auteur met en exergue combien il est essentiel de constituer une équipe forte. Il souligne le courage et la

rigueur nécessaires pour y arriver. En outre, il insiste sur la nécessaire prévalence des ambitions de l'entreprise sur les ambitions personnelles, un point de vue que peu de dirigeants aiment entendre.

Soulignons par ailleurs les considérations de Collins sur le processus de réflexion stratégique. À l'encontre des idées préconçues en matière de positionnement concurrentiel ou de développement des compétences, Collins insiste sur le besoin de comprendre avant tout la réalité de la situation de l'entreprise, et de construire collectivement une vision reflétant son identité propre.

Dans un monde avide de solutions miracles, Jim Collins ne craint pas de rappeler qu'il n'existe pas de raccourci pour atteindre un succès durable. La voie vers l'excellence est longue et difficile. Elle exige confiance, engagement et persévérance, surtout de la part des dirigeants.

Les conclusions de Collins nous semblent pouvoir s'appliquer à une grande diversité de situations et par conséquent, être utiles dans tous les contextes. C'est l'un de ces rares livres qui conviendra tant aux jeunes managers qu'aux cadres expérimentés.

Il est important de noter que la crédibilité de Good to Great repose sur l'étude d'un échantillon limité de onze entreprises. Or, récemment, certaines d'entre elles ont rencontré d'importantes difficultés.

Le scandale lié au géant du prêt hypothécaire Fannie Mae en est le cas le plus frappant. Fannie Mae fait, depuis 2004, l'objet d'une enquête pour irrégularités comptables impliquant, entre autres, une surestimation de ses bénéfices pour le montant extraordinaire de neuf milliards de dollars. Son p.-d.g., Franklin D. Raines, et son directeur financier ont été contraints à la démission. La période comptable frauduleuse coïncide avec l'arrivée de Franklin Raines à sa tête en 2001, deux années après les quinze années d'excellence étudiées par Collins.

Circuit City et Kroger ont également été confrontés à des difficultés financières plusieurs années après leur période Good to Great, tandis que Gillette, quoique toujours en excellente santé, a perdu son indépendance suite à son rachat par Procter & Gamble.

D'aucuns pourraient estimer que ces éléments déforcent les enseignements proposés par Collins. Nous pensons qu'il n'en est rien. Ces conclusions reposent en effet sur l'analyse des processus de gestion qui ont engendré quinze années ou plus de résultats proprement exceptionnels. Cette période nous semble suffisamment longue pour valider les résultats, quel qu'aient pu être les évolutions ultérieures des entreprises étudiées.

Ces difficultés, celles de Fannie Mae en particulier, illustrent également deux des enseignements de l'ouvrage. D'abord, le succès est avant tout une affaire d'hommes. La mauvaise personne à la mauvaise place peut entraîner des conséquences désastreuses. Ensuite, atteindre l'excellence est difficile et la maintenir l'est tout autant.

4.2 Ce que nous n'avons pas aimé

Parmi les points faibles de Good to Great, l'on peut tout d'abord regretter que Jim Collins et son équipe aient limité leur sélection d'entreprises exceptionnelles aux seuls Etats-Unis. Cette restriction est certes liée au fait qu'ils ont exploité la richesse d'informations financières publiques disponibles dans ce pays. De la sorte, ils évitaient les écueils liés à la fiabilité et à la comparabilité des données. Bien entendu, ce choix diminue quelque peu la crédibilité des concepts pour des lecteurs non américains.

Ensuite, Collins a tendance à abuser des métaphores et des analogies. Il s'évertue à étiqueter chacun de ses enseignements d'expressions percutantes telles que « concept du hérisson », « level 5 leadership » ou « paradoxe de Stockdale ». Au lieu de renforcer le propos, cette manie risque d'irriter le lecteur, au même titre que l'usage abusif des superlatifs, souvent inutiles.

Par ailleurs, Jim Collins illustre à plusieurs reprises ses concepts à l'aide d'exemples sans relation directe avec les entreprises Good to Great, citant ainsi le président Lincoln, Winston Churchill, voire sa propre épouse. Ces digressions, outre leur aspect anecdotique, apparaissent généralement peu éclairantes.

Enfin, Jim Collins adopte un ton qui peut paraître professoral et simpliste. Par sa volonté de vouloir rassembler tous les enseignements en une formule unique de succès, il manque de nuances et affaiblit quelque peu ses conclusions. Ainsi, les liens logiques qu'il tente d'établir avec son précédent best-seller « Built to Last » nous ont paru plus une forme d'autojustification qu'un apport de qualité à la réflexion.

5. Mettre Good to Great en pratique

Les réflexions suivantes, formulées sous forme de questions, ont pour but de vous aider à mettre en pratique les enseignements présentés dans Good to Great. Nous vous invitons à prendre le temps de réfléchir à chacune d'elles, à leurs implications et à réitérer ce processus de réflexion.

5.1 « Level 5 leadership »

Si vous occupez aujourd'hui une position de leadership dans une grande entreprise, vous possédez probablement une bonne dose d'assertivité et d'ambition personnelle, que votre entourage reconnaît et apprécie à sa juste valeur. Étouffer ces traits de caractère pour vous transformer en une personne humble et douce ne vous mènerait probablement pas loin.

C'est pourquoi, même si nous sommes convaincus du bien-fondé de l'idée de « Level 5 leadership », elle nous semble l'élément le plus difficile à mettre en œuvre. Nous vous proposons donc quelques questions pour vous y exercer sans menacer votre crédibilité de leader.

- ▶ 1. Placez-vous les ambitions de votre entreprise avant les vôtres ?
- ▶ 2. Si non, pourquoi ? Vos intérêts ne sont-ils pas alignés ?
- ▶ 3. Quelle est votre vision du succès de votre entreprise à long terme ? Cette définition est-elle suffisamment audacieuse et attrayante ?
- ▶ 4. Croyez-vous fondamentalement aux capacités de votre entreprise à réaliser cette ambition ?
- ▶ 5. Êtes-vous déterminé à tout mettre en œuvre pour la concrétiser ?

Si plusieurs de ces questions vous embarrassent, vous pourriez vous interroger sur l'adéquation de votre position. L'exercice d'une fonction de dirigeant exige un alignement univoque entre la personne et son entreprise. Il est donc essentiel que vous trouviez cette cohérence.

5.2 Les bonnes personnes à la bonne place

- ▶ 1. Quand avez-vous pris le temps de penser sérieusement à la composition et à la structure de votre équipe ?
- ▶ 2. Se compose-t-elle des « bonnes » personnes ?
- ▶ 3. Chacun occupe-t-il la bonne place ? Quels changements pourriez-vous opérer ?
- ▶ 4. Vous êtes-vous débarrassé des personnes inadéquates ? Y a-t-il des gens qui occupent des places qui ne leur conviennent pas ?
 - a. Réengageriez-vous cette personne ? Si elle/il venait à vous présenter sa démission, seriez-vous déçu ou secrètement soulagé ?
 - b. Qu'est-ce qui vous empêche d'agir ? Avez-vous envisagé les éventuels dommages que votre inaction peut provoquer auprès du reste de l'équipe ?

- ▶ 5. Faites-vous preuve d'une rigueur suffisante lors du recrutement?
- ▶ 6. Affectez-vous bien vos meilleures ressources à vos plus grandes opportunités plutôt qu'à vos difficultés les plus criantes?

▶ 5.3 Définir la bonne stratégie

- ▶ 1. Êtes-vous en contact étroit avec la réalité? Êtes-vous certain que les données soumises par votre équipe ne sont pas filtrées?
- ▶ 2. Dirigez-vous votre équipe avec davantage de questions que d'affirmations?
- ▶ 3. Quel est l'atout majeur de votre entreprise? Quelles sont ses compétences uniques?
- ▶ 4. Qu'est-ce qui passionne votre entreprise?
- ▶ 5. Votre stratégie reflète-t-elle ces deux éléments: atouts et passion?
- ▶ 6. Combien d'indicateurs de performance suivez-vous? Des objectifs sont-ils définis pour chacun d'eux? Certains sont-ils incompatibles entre eux?
- ▶ 7. Quelle est le principal moteur de votre rentabilité? Pourriez-vous le traduire en un seul indicateur de performance?

▶ 5.4 Une culture disciplinée de mise en œuvre

- ▶ 1. Quel est votre degré d'autonomie, et celui de votre équipe, pour atteindre vos objectifs?
- ▶ 2. Chacun est-il vraiment tenu responsable de ses résultats?
- ▶ 3. Toute votre entreprise se concentre-t-elle sur la mise en œuvre stricte de sa stratégie?
- ▶ 4. Avez-vous une liste des activités que vous ne ferez plus?
- ▶ 5. Les investissements consentis en matière de nouvelles technologies contribuent-ils réellement à la réalisation de votre stratégie?

Guide de lecture de "Good to Great"

Good to Great est d'une lecture agréable. La combinaison de concepts, d'exemples fouillés et de réflexions personnelles rend l'ouvrage à la fois intéressant, délassant, voire inspirant.

Nous recommandons tout particulièrement les chapitres 2, 3, 4 et 5. Consacrés d'une part, au rôle central du facteur humain dans le succès de n'importe quelle entreprise et d'autre part, à l'élaboration d'une stratégie gagnante, ils contiennent sans conteste les idées les plus originales et enthousiasmantes du livre.

Si vous en avez le temps ou éprouvez un intérêt particulier pour les questions liées à la mise en œuvre d'une stratégie, à l'utilisation intelligente de nouvelles technologies ou au processus général de transformation des entreprises, les chapitres 6, 7 et 8 présentent chacun des concepts et des exemples intéressants relatifs à ces sujets. La comparaison effectuée entre Nucor et Bethlehem Steel au chapitre 6 figure parmi les plus intéressantes de l'ouvrage.

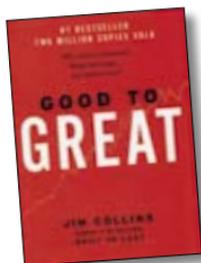
Enfin, à moins que le travail de Jim Collins ne vous passionne ou que vous ne teniez absolument à commencer un livre par le début, nous vous recommandons de passer l'introduction, le chapitre 1, consacré à l'effort de recherche à proprement parler, ainsi que le chapitre 9, lequel tente, sans convaincre, d'établir des liens avec « Built to Last ».

Lectures recommandées

Ce livre a été publié en français par Village Mondial sous le titre: « **De la Performance à l'Excellence - Devenir une Entreprise Leader** »

Si vous avez aimé "Good to Great", vous apprécierez certainement les livres suivants:

- ▶ **"Built to Last – Successful habits of visionary companies"** de Jim Collins et Jerry I. Porras (HarperCollins)
- ▶ **"First break all the rules – What the world's greatest managers do differently"** de Marcus Buckingham et Curt Coffman (Simon & Schuster)
- ▶ **"Execution – The discipline of getting things done"** de Larry Bossidy, Ram Charan et Charles Burck (Crown Business)
- ▶ **"Leading change"** de John P. Kotter (Harvard Business School Press)



Analyse critique de:

GOOD TO GREAT

“Why Some Companies Make the Leap
... and Others Don't”

Auteur : Jim Collins

Editeur : HarperBusiness, 2001

Jim Collins s'est penché sur onze entreprises ordinaires au départ, qui ont réussi à se transformer et à devenir véritablement exceptionnelles. Ces entreprises ont ensuite engrangé des résultats remarquables pendant plus de quinze ans. Au travers d'analyses comparatives rigoureuses, l'auteur et son équipe ont mis en évidence les éléments distinctifs de ces entreprises extraordinaires.

Dans cette analyse critique Synthesix, vous trouverez:

- ▶ Une présentation de l'auteur et de ses recherches
- ▶ Une analyse approfondie des principaux enseignements de “Good to Great”
- ▶ Notre point de vue sur l'ouvrage et ses conclusions: Qu'en penser?
- ▶ Notre guide de lecture
- ▶ Des clés de mise en œuvre afin de mettre en pratique les enseignements de “Good to Great” dans votre environnement professionnel

2006 ▶ 01
Leadership & Strategy

Version française



Cette analyse critique Synthesix est une œuvre originale. Résultant d'une étude approfondie de l'ouvrage présenté, elle a pour objectif d'en guider la lecture, d'en mettre en évidence les éléments les plus importants et de le replacer dans son contexte. Elle ne constitue en aucun cas un résumé de l'ouvrage et n'a pas pour vocation de se substituer à sa lecture.