

BATIES POUR DURER



**LES ENTREPRISES
VISIONNAIRES
ONT-ELLES UN SECRET ?**

**JAMES C. COLLINS
& JERRY I. PORRAS**

Préface et adaptation Alix Brijatoff

FIRST
Management

James C. Collins et Jerry I. Porras

BATIES POUR DURER

*Traduction de Marie-Pierre Gaudet
Préface et adaptation de Alain Desjardis*

FIRST-Management



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
Kahle/Austin Foundation

James C. COLLINS et Jerry I. PORRAS

BATIES POUR DURER

*Traduction de Marie-Pierre Gröndahl
Préface et adaptation Alix Brijatoff*

FIRST-Management

Titre original : *Built to last*

© 1994 James C. Collins & Jerry I. Porras

Pour la traduction française

© Éditions Générales First, 1996

Le Code de la Propriété Intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'Auteur ou de ses ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle.

ISBN 2-87691-329-1.

Dépôt légal : 3^e trimestre 1996.

Nous nous efforçons de publier des ouvrages qui correspondent à vos attentes et votre satisfaction est pour nous une priorité.

Alors, n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires à :

Éditions Générales First

70 rue d'Assas

75006 Paris

Tél : 45 44 88 88.

Fax : 45 44 88 77.

Minitel : AC3*FIRST

Internet e-mail : first@imaginet.fr

préface

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES VISIONNAIRES

par Alix Briljatoff

À l'orée du prochain millénaire, il s'avère particulièrement important d'apprécier ce qui va permettre aux entreprises de *passer* de l'autre côté du siècle (et d'y durer), d'aborder « cette immense page blanche sans l'angoisse naturelle qui étreint l'explorateur foulant un siècle immaculé! » Ce livre donne certains éléments de réponse.

Ce qui m'a paru passionnant dans le travail de ces deux professeurs de Stanford, James Collins et Jerry Porras, c'est que l'observation, l'étude fouillée et la perspective historique les amènent à des constats et surtout à des clés, leur permettant de déboucher sur un concept « violent » d'**entreprises visionnaires** surpassant les autres et bâties, bien évidemment, pour durer.

Ainsi nous proposent-ils des clés pour aider les entrepreneurs, les dirigeants, les cadres et les employés à bâtir de telles entreprises ou à y participer. Ces clés vont souvent à contre-courant des idées reçues, de celles mises en œuvre dans la plupart des entreprises et de celles conseillées par la majorité des cabinets de consultants en stratégie ayant pignon sur rue (Madison ou George V).

C'est ce qui a frappé la « modeste travailleuse » que je suis, « accoucheuse/conceptrice » de stratégies et de leur accompagnement de façon très appliquée aux marques/produits/services (auprès de grands groupes néanmoins).

En effet, j'ai très largement constaté dans ma pratique personnelle que c'est dans la désobéissance aux règles, normes, lois et autres *diktats* que l'on trouve les ressources pour imaginer, créer, faire et réussir, bien plus que le contraire!

Le premier concept intéressant du livre est qu'une entreprise visionnaire se situe bien au-delà – et souvent même elle n'en a jamais eu – du simple patron charismatique et visionnaire. Elle n'a souvent jamais eu un produit révolutionnaire (en tout cas pour débiter). Elle n'a jamais connu une percée fulgurante sur un marché. Nous parlons davantage ici de continuité, de valeurs partagées et transmises, d'exigence, mais également d'audace, d'objectifs ambitieux, d'un développement par essais et erreurs souvent plus opportuniste que planifié, voire involontaire!

Et c'est ce qui rend sympathique ce type d'entreprise, qui, sinon, pourrait paraître aux Français cartésiens que nous sommes monstrueux, chaotique, voire proche des sectes dans certains cas (lisez en vous cramponnant ou bien en vous bidonnant le descriptif de Nordstrom, de ses valeurs, de son endoctrinement, de son concours du *look* ou du sourire! [chapitre VIII]).

Ce livre, bourré d'anecdotes étonnantes, nous apprend comment Johnson et Johnson, spécialisé dans les gazes antiseptiques, est devenu ce qu'il est... grâce à une petite boîte de talc qui, au fil du temps, est devenue la célèbre « J. et J. Baby Powder ». De même pour les pansements, de même pour...! Le hasard a bon dos. C'est davantage l'état d'esprit qui préside dans la société, sa forme de management qui autorise ou pas les « déviations » par rapport à la ligne directrice, au sacro-saint « métier ».

En ces temps de restructuration et de concentration des entreprises pour, disent-elles, se consacrer « à leur métier de base », pour éviter les diversifications, ou mieux élaguer toutes les branches qui dépassent, ce livre constitue un véritable rafraîchissement, une bouffée de fraîcheur!

Essayons de brosser le **portrait d'une entreprise visionnaire**, celle qui passera le millénaire et probablement tout ou partie du siècle prochain. Ensuite, je vous invite à jouer à un jeu extrêmement édifiant : passer au filtre de ces critères votre entreprise, puis votre concurrent, puis un certain nombre d'entreprises françaises, européennes, mondiales, dont on pourrait penser qu'elles méritent la médaille de l'entreprise visionnaire. Vous serez étonnés du voyage. Mais surtout, vous pourrez diagnostiquer ce qui, ici ou là, devrait être modifié pour que ladite entreprise, et surtout la vôtre, fassent partie de ce club de privilégiés :

- Elle n'est pas forcément, voire jamais, fondée sur une grande idée, une idée géniale. Certaines entreprises ont commencé par des échecs flagrants (Hewlett-Packard, Sony ou 3M).

- Elle n'est pas forcément, voire jamais, dirigée par un patron charismatique et visionnaire. Celui-ci voudra la marquer de son sceau indélé-

bile – être devin – alors qu'il faut la perpétuer – être horloger. (La plus belle création de Walt Disney n'est pas *Blanche-Neige*, mais la Walt Disney Company.)

- Elle n'a pas comme objectif prioritaire la satisfaction de ses actionnaires, donc la maximisation des profits à court terme. Elle est guidée par une idéologie fondamentale (pour Disney : la distraction, le bonheur de millions de gens; pour American Express : le service « héroïque » des clients; pour Merck : la victoire contre la maladie et l'aide à l'humanité).

- Son idéologie n'est pas obligatoirement éclairée, humaniste, *politically correct*. Elle est davantage partagée, vécue, ressentie.

- Son idéologie est « religieusement » préservée au fil des décennies, ce qui ne veut pas dire qu'elle devient poussiéreuse. Au contraire, elle sert de garant, de pivot pour les générations qui se succèdent et les activités qui, elles, évoluent (Johnson et Johnson, 3M, American Express, etc.).

- Elle se fixe des objectifs ambitieux qui constituent des défis à elle-même et stimule le mouvement, le progrès (Boeing décide de construire les 707, 737 et 747... à la pointe du transport aérien).

- Ce n'est pas toujours un paradis pour ses employés. Il faut s'y adapter, y adhérer presque comme à un culte. Sinon on la quitte (voir Nordstrom, IBM, Disney...).

- La planification stratégique serrée n'est pas obligatoire, elle est même parfois antinomique d'une telle entreprise. Cette dernière est davantage guidée par l'intuition, le flair, le mouvement, l'opportunisme, les essais et les erreurs que par une planification stratégique serrée (Johnson & Johnson et son talc, 3M et le Post-it, etc.).

- Le management maison, celui issu de l'intérieur, est notablement préférable à la pièce rapportée; mais le fils de son père n'est pas forcément le meilleur candidat, sauf s'il a intégré les valeurs essentielles de l'idéologie (ce ne fut pas le cas de Howard Johnson, Jr, mais ce le fut pour J. Willard Marriott, Jr).

- Son propre dépassement est privilégié à l'écrasement de la concurrence. Cela devient une discipline de vie d'exigence et de perfectionnisme : toujours faire mieux.

- Elle plébiscite le génie du *et* (la vision qui permet d'atteindre A *et* B), ne subissant pas la tyrannie du *ou* (A *ou* B).

Maintenant réfléchissez à votre entreprise. Est-elle visionnaire?

- A-t-elle été organisée sur une grande idée, *ou* l'a-t-elle découverte au fil du temps?

- A-t-elle un patron « horloger » *ou* « devin »?
- Cherche-t-elle prioritairement le profit de ses actionnaires *ou* le long terme?
- Son idéologie est-elle correcte *ou* partagée, ressentie?
- A-t-elle changé d'idéologie au cours des années *ou* l'a-t-elle préservée?
- Se fixe-t-elle des objectifs accessibles *ou* des objectifs ambitieux?
- Fait-il bon y travailler pour tous *ou* certains n'y adhèrent-ils pas?
- Privilégie-t-elle une planification stratégique serrée *ou* les essais et les erreurs?
- Le management vient-il de l'extérieur *ou* de l'intérieur?
- Cherche-t-on à écraser la concurrence *ou* à se dépasser?
- Exerce-t-on la politique du **ou**, *ou* bien celle du **et**?

Cet exercice met en lumière le caractère paradoxal, provocant, mais porteur d'enseignements de ce livre.

Ayant travaillé dans de multiples secteurs, je me suis posé cette même question et j'ai réalisé une *short list*, très *short*; car finalement peu de sociétés françaises pouvaient se prévaloir d'une médaille d'or à ces olympiades très particulières.

Pour ne pas faire de jaloux (ou pour ne pas me faire d'ennemis), j'ai sélectionné trois entreprises, auxquelles très intuitivement je décerne la médaille d'entreprise visionnaire. Vous pouvez ne pas partager ce choix.

Mais le but du jeu n'est pas de dire gagné ou perdu. Il est davantage de prendre conscience de facteurs essentiels, ceux sur lesquels on pourra agir, ceux que l'on pourra modifier. Bref, ce que l'on peut faire, chacun à son niveau, pour en être!

J'ai donc mis en tête de liste : Michelin, L'Oréal, Auchan.

À titre d'exemple, je vais développer Michelin.

– Elle n'est pas fondée sur une grande idée, mais sur l'opportunisme et l'observation du premier gérant de la société Michelin & Cie, Édouard, aidé de son frère André. Initialement, c'est une entreprise de matériel agricole, puis de garniture de roues (déjà en caoutchouc). Ils vont l'orienter vers le pneu de vélo dans les années 1890. Deux cyclistes anglais passant par là, et ne sachant réparer leurs pneumatiques collés à la jante, leur donnent l'idée d'investiguer ce

« nouveau marché » ! Le premier pneu démontable naîtra ainsi, d'autres suivront.

– Elle n'est pas dirigée par un patron charismatique et visionnaire, mais par une succession de patrons qui ont tous cherché à perpétuer l'entreprise et ses valeurs.

– Le management maison a toujours été préféré aux « pièces rapportées ». Chaque nouveau gérant (fils du précédent) a baigné dans cette idéologie, ses valeurs. Il cherche à continuer, préserver l'entreprise et ses employés.

– Elle est guidée par une idéologie fondamentale, « la technologie et l'innovation sont sources de progrès et de confiance », ainsi que par une perspective du métier qui est le transport et non pas le seul pneu. Parmi d'autres créations, le quasi-centenaire *Guide Michelin*, les premières cartes routières, les panneaux d'orientation/signalisation, bref, tout ce qui facilite le transport.

– Cette idéologie est fondée sur trois valeurs préservées au fil des décennies :

- l'écoute, le souci du client (le progrès est vrai/mesurable) ;
- l'intégrité, l'honnêteté, le respect des faits et des hommes (les affirmations sont fondées, prouvées) ;
- la qualité est toujours la meilleure.

– Beaucoup de flair a présidé aux grandes avancées : le pneu démontable, la chambre à air, le pneu radial, le pneu vert... Beaucoup de travail aussi !

– Le développement s'est toujours fait comme un dépassement d'une qualité déjà premium. Et non pas comme l'écrasement des concurrents.

– Fait-il bon y travailler ? Cela semble le cas. On est Michelin pour longtemps, voire pour une vie professionnelle entière. Mais la discrétion proverbiale de l'entreprise ne porte pas à la raconter dans les médias. En tous les cas, nous sommes bien devant l'un des meilleurs exemples d'entreprises visionnaire, née à Clermont-Ferrand. Au pied du Puy-de-Dôme.

Maintenant à vous !

Mais outre le jeu, qui peut s'avérer proche du casse-pipe ou du casse-tête, de multiples leçons peuvent être tirées par chacun d'entre nous pour sa vie professionnelle, quel que soit son niveau. Les exemples sont bien évidemment sidérants : Sony se fixe l'objectif fou de revaloriser l'image des produits japonais dans le monde, Ford de démocratiser l'automobile.

Qui dit mieux? Sauf qu'ils y arrivent. Alors pourquoi pas vous? Même IBM, au bord du gouffre, s'en sortira mieux qu'un autre. Sa force viendra de son *Credo* originel qui lui permet de rebondir et de tirer des leçons de ses échecs.

Ainsi chacun pourra réfléchir et appliquer tout ou partie, construire son activité, ses valeurs, ses objectifs à long terme, s'organiser de façon simple et souple, préserver l'essence, stimuler le progrès, pratiquer le « essayez-le et dépêchez-vous » de 3M, provoquer l'inconfort qui évite la complaisance et la routine, accepter les échecs, les erreurs, donner de l'espace aux hommes, sortir de son domaine de compétence, préparer toujours l'avenir. Surinvestissez sur le long terme, il vous le rendra. L'innovation, le progrès, et la réussite qui en résulte, c'est un état d'esprit qui se conjugue au futur et se partage par tous (Procter ou Hewlett Packard ou Boeing ou Sony nous donnent des exemples passionnants sur tous ces plans).

Si j'avais deux citations à relever parmi toutes celles qui jalonnent l'ouvrage, je proposerais celle de William Faulkner, qui écrivait (citation en tête du chapitre IX) :

Ne vous donnez pas la peine d'être simplement meilleur que vos contemporains ou vos prédécesseurs; essayez d'être meilleur que vous-même.

Ainsi que celle de Akio Morita, le fondateur de Sony :

Sony est un pionnier et n'entend jamais être à la remorque de qui-conque... Notre plan consiste à dominer le marché grâce à de nouveaux produits et non pas à demander aux clients ce qu'ils souhaitent... Au lieu d'effectuer beaucoup d'études de marché nous... perfectionnons le produit... et essayons de créer un marché pour lui en communion avec le grand public et en faisant son éducation

Ces leçons et beaucoup d'autres font de ce livre paradoxal et fourmillant d'idées, de conseils, de fenêtres qui s'ouvrent vers des horizons nouveaux, un véritable pavé dans la mare des entreprises, du management et de certains de leurs conseillers qui souvent perpétuent le ronron.

Ici, vous trouverez de quoi alimenter vos analyses, vos diagnostics, vos visions, vos actions. Vous pourrez **bâtir ou contribuer à bâtir une entreprise visionnaire, bâtie pour durer.**

Alix BRIJATOFF

« Développeuse »

d'entreprises, de marques, produits et services

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS		15
AVANT-PROPOS		19
CHAPITRE I	Les meilleures des meilleures	21
CHAPITRE II	Construire des horloges, pas donner l'heure	49
INTERMÈDE	Pas de « tyrannie du ou »	77
CHAPITRE III	Plus que les profits	81
CHAPITRE IV	Préserver l'essence/stimuler le progrès	125
CHAPITRE V	De Grands Objectifs Audacieux	139
CHAPITRE VI	Cultures mystiques d'entreprise	169
CHAPITRE VII	Innover par l'expérimentation	199
CHAPITRE VIII	Un management développé en interne	235
CHAPITRE IX	Bien ne suffit jamais	255
CHAPITRE X	La fin du commencement	275
ÉPILOGUE	Questions fréquemment posées	- 297
ANNEXE 1	Questions suscitées par nos travaux	311
ANNEXE 2	Les racines fondatrices des entreprises visionnaires et comparées	319
ANNEXE 3	Tableaux	339

REMERCIEMENTS

Winston Churchill a déclaré une fois qu'écrire un livre comprend cinq phases. Dans la phase numéro un, c'est comme une nouveauté, ou un jouet. Mais à la phase numéro cinq, c'est devenu un tyran qui domine toute votre existence. Et, au moment même où vous parvenez à dominer votre esclavage, vous tuez le monstre et le jetez au public. Eh bien, sans les gens merveilleux qui nous ont aidés à faire de ce livre une réalité, le monstre aurait gagné, et haut la main.

Notre ami et confrère Morten Hansen mérite une mention spéciale pour sa contribution au projet. Morten a pris un congé sabbatique et a quitté son poste au Boston Consulting Group pour rejoindre notre équipe de recherche à Stanford, pendant six mois, en tant que lauréat de la bourse Fulbright, et il a joué pendant ce laps de temps un rôle clé dans la sélection et l'analyse des entreprises comparées. Après avoir quitté le projet, il est resté en contact étroit avec nos travaux, nous forçant continuellement à battre en brèche nos préjugés pour nous concentrer sur des preuves tangibles même si elles contredisaient nos vues antérieures. Morten est l'un des êtres intellectuellement les plus honnêtes qui soient, et il ne nous a jamais laissés tomber dans le piège qui consiste à ne voir que ce que l'on veut bien voir. En mettant au point nos thèses définitives, nous nous sommes toujours demandé : « Cela passera-t-il le test de la « Norme Morten » ? »

Darryl Roberts et Jose Vamos ont travaillé comme assistants de recherche sur le projet pendant de nombreuses années, tout en préparant leur diplôme à Stanford. Darryl a préparé les bases en codifiant un certain nombre d'entreprises très importantes pour notre projet, dont Merck, J&J, 3M, et Philip Morris. Il a également joué un rôle déterminant dans l'enquête originelle auprès des PDG pour sélectionner les entreprises visionnaires, et nous a servi de caisse de résonance pour mettre nos idées à l'épreuve. Jose a fait l'essentiel des analyses financières qui sous-tendent la plupart de nos découvertes. L'un des aspects de ses travaux a consisté à établir une compilation des chiffres d'affaires et des ratios financiers à partir des bilans de nos entreprises en remontant jusqu'à l'année 1915 – un énorme projet qui a pris une année entière à lui tout seul. Darryl comme Jose ont fait un magnifique travail.

Nous avons eu aussi la chance d'avoir un certain nombre d'assistants de recherche tout à fait enthousiastes – pour le plupart des étudiants de Stanford en MBA (Master Of Business Administration, NDT) et en doctorat – qui ont complété notre équipe un an durant. Nous souhaitons remercier en particulier Tom Bennett, Chidam Chidambaram, Richard Crabb, Murali Dharan, Yolanda Alindor, Kim Graf, Debra Isserlis, Debbie Knox, Arnold Lee, Kent Major, Diane Miller, Anne Robinson, Robert Silvers, Kevin Waddell, Vincent Yan et Bill Youstra.

Nous avons bénéficié d'une aide considérable de la part du personnel de la Jackson Library de Stanford, dont Betty Burton, Sandra Leone, Janna Leffingwell, et Suzanne Sweeney. Nous sommes particulièrement reconnaissants à Paul Reist, bibliothécaire chercheur, pour avoir localisé un certain nombre d'obscures références concernant nos entreprises il y a plusieurs décennies. Carolyn Billheimer, de Dialog Information Services, Inc., nous a généreusement fait profiter de son expertise et de son temps pour nous aider à recenser les articles publiés au sujet des entreprises visionnaires. Linda Bethel, Peggy Crosby, Elle DiNucci, Betty Gerhardt, Ellen Kitamura, Sylvia Lorton, Mark Shields, Karen Stock et Linda Taoka ont tous offert leurs talents administratifs aux différents stades de ce projet. Ellen Kitamura a classé des milliers de documents dans de beaux dossiers bien rangés – un effort qui nous a épargné des centaines d'heures et de la frustration au fur et à mesure de ce projet. Linda Taoka a réussi la mission quasi impossible de gérer nos emplois du temps, de manière à ce que nous puissions nous consacrer à ce projet.

Nous avons une dette à l'égard de presque toutes les entreprises mentionnées dans cette étude, visionnaires et comparées, puisqu'elles nous ont envoyé des archives ainsi que des documents récents sur elles-mêmes. Deux personnes se sont distinguées par l'immense aide qu'elles nous ont apportée. Karen Lewis, des Archives de Hewlett-Packard, a passé des jours entiers en compagnie de l'un de nos assistants de recherche pour identifier et expliquer des centaines de documents sur les débuts de HP. Sans son aide, nous n'aurions pas pu acquérir le niveau élevé de compréhension de l'entreprise qui s'est révélé crucial pour notre réflexion. Jeff Sturchio, l'un des archivistes de Merck pendant notre projet, nous a fourni des documents historiques par caisses entières. Il est même parvenu à dénicher des originaux, sur parchemin vieilli, des premiers discours de George Merck, qui définissent la vision de Merck. Karen et Jeff, vous faites partie de ceux que nous ne pourrions jamais assez remercier.

Nous avons grandement profité de la participation critique et réfléchie d'un certain nombre de personnes qui ont commenté notre premier jet. Nous souhaitons remercier en particulier : Jim Adams de Stanford, Les Denend de Network General, Steve Denning de General Atlantic, Bob Haas de Levi Strauss, Bill Hanneman de Giro Sport Design, Dave Heenan de Theo Davies, Gary Hessenauer de General Electric, Bob Joss de Westpac Banking Corporation, Tom Kosnik de Stanford, Edward Leland de Stanford, Arjay Miller de Stanford, Mads Ovlisen de Novo Nordisk, Don Petersen de Ford, Peter Robertson de USC, T. J. Rodgers de Cypress Semiconductor, Jim Rosse de Freedom Communications, Ed Schein du MIT, Harold Wagner de Air Products, Dave Witherow de PC Express, Bruce Woolpert de Granite Rock, et John Young de Hewlett-Packard. Nos conseillers les plus précieux – nos épouses Joanne Ernst et Charlene Porras – ont relu les épreuves et commenté les chapitres au fur et à mesure qu'ils étaient imprimés. Elles ont vécu avec ce livre, nous ont aidés à l'écrire et n'ont pas divorcé au cours de notre long combat d'écriture. Nous avons beaucoup de chance.

Virginia Smith, notre éditeur chez Harper Business, a étroitement collaboré avec nous depuis le premier jour, éditant et annotant chaque chapitre tout au long de notre travail. Elle nous a donné beaucoup de conseils avisés, ainsi qu'une excellente direction générale pour améliorer le manuscrit. Elle a également cru au projet, ce qui est tout aussi important, et nous a sans cesse encouragés tout au long du chemin. Nous ne voulions pas la décevoir.

Enfin, nous n'aurions pu trouver meilleur allié, conseiller et ami que notre agent Peter Grinsberg de Curtis Brown, Ltd. Peter, tu as réalisé la valeur de nos travaux bien avant que nous ayons une proposition. Tu t'es battu pour nous. Tu nous a donné du courage. Vraiment, sans toi, cela ne se serait jamais passé aussi bien. Nous t'en sommes éternellement reconnaissants.

AVANT-PROPOS

Nous sommes convaincus que tout PDG, cadre dirigeant et entrepreneur dans le monde devraient lire ce livre. De même que chaque administrateur, consultant, investisseur, journaliste, étudiant d'école de commerce, et quiconque s'intéressant aux caractéristiques distinctives des entreprises les plus durables et les plus prospères de la planète. Nous osons l'affirmer non parce que nous avons écrit ce livre, mais à cause des enseignements que peuvent nous apporter ces entreprises.

En faisant les recherches nécessaires et en faisant ce travail d'écriture, nous avons créé quelque chose qui, à notre connaissance, n'avait jamais été réalisé auparavant. Nous avons pris un échantillon d'entreprises réellement exceptionnelles ayant subi victorieusement l'épreuve du temps – la date moyenne de création est 1897 – et nous les avons étudiées de leurs balbutiements, au travers de toutes les phases de leur développement, jusqu'à aujourd'hui; et en comparaison avec un autre échantillon d'entreprises qui avaient pris le même départ dans la vie sans parvenir à acquérir le même statut. Nous les avons observées au stade du démarrage. Nous les avons observées lorsqu'elles étaient des PME. Nous les avons observées une fois devenues des grandes entreprises. Nous les avons observées en confrontation avec les événements majeurs vécus par le monde qui les entoure – des guerres mondiales, des récessions, des révolutions technologiques, des bouleversements culturels. Et nous nous sommes en permanence demandé : « Qu'est-ce qui rend ces entreprises réellement exceptionnelles différentes des autres? »

Nous souhaitons dépasser le feu roulant des mots de passe du management et des modes d'un jour. Nous nous sommes fixé pour but de découvrir les principes intemporels du management, qui ont en permanence distingué les entreprises qui sortent du lot. Au fil de nos recherches, nous avons découvert que bien des méthodes de gestion « nouvelles » ou « innovantes » ne sont pas du tout récentes. La plupart des mots de passe d'aujourd'hui – participation des salariés, fragmentation du pouvoir, amélioration continue, management de la qualité totale, vision commune, valeurs partagées, et d'autres – sont des versions remaniées et remises au goût du jour, remontant, dans certains cas, au début du XIX^e siècle.

Et pourtant, la plupart de nos découvertes nous ont surpris – et même parfois choqués. Des mythes couramment répandus se sont effondrés par douzaines. Des concepts traditionnels ont explosé en morceaux. A mi-parcours du projet, nous étions désorientés, alors que des preuves tangibles venaient ébranler beaucoup de nos *a priori* et « connaissances » antérieures. Il nous fallait désapprendre avant de pouvoir apprendre. Il nous fallait rejeter les vieux modèles et en construire de nouveaux, en partant de zéro. Cela nous a pris six ans. Mais chaque minute en a valu la peine.

En observant nos découvertes *a posteriori*, une prise de conscience colossale domine toutes les autres : quasiment n'importe qui peut se révéler un protagoniste clé dans la construction d'une extraordinaire institution économique. Les leçons données par ces entreprises peuvent être apprises et mises en pratique par la grande majorité des cadres à tous les niveaux. Le point de vue déprimant qui consiste à penser que la trajectoire d'une entreprise dépend de l'existence – à sa tête – d'hommes ayant reçu le don de rares et mystérieuses qualités ne pouvant s'acquérir est battu en brèche pour toujours – du moins à nos yeux.

Nous espérons que vous retirerez beaucoup d'enseignements de cet ouvrage. Que les centaines d'exemples spécifiques vous pousseront à agir à l'intérieur de votre propre organisation. Que les concepts et les modèles se graveront dans votre esprit et aideront votre réflexion. Que vous emporterez des perles de sagesse que vous pourrez transmettre à d'autres ce que vous aurez appris. Mais nous espérons, avant tout, que vous comprendrez que les leçons décrites plus loin ne concernent pas uniquement « les autres ». Vous pouvez les apprendre. Vous pouvez les mettre en pratique. Vous pouvez construire une entreprise visionnaire.

JCC et JIP
Stanford, Californie
Mars 1994

JAMES C. COLLINS, coauteur de *Beyond Entrepreneurship (Au-delà de l'esprit d'entreprise)*, et JERRY I. PORRAS, auteur de *Stream Analysis (L'Analyse globale)*, sont des consultants d'entreprise. Tous deux vivent à Palo Alto en Californie.

LES MEILLEURES DES MEILLEURES

En me retournant sur le travail d'une vie, ce dont je suis probablement le plus fier, c'est d'avoir contribué à créer une entreprise, qui par la vertu de ses valeurs, de ses actes et de sa réussite, a eu un impact profond sur la façon dont les entreprises sont gérées dans le monde entier. Et je suis particulièrement fier de laisser derrière moi une organisation vivante qui pourra jouer un rôle d'exemple bien longtemps après ma mort.

William R. HEWLETT, cofondateur, Hewlett-Packard Company, 1990.

Notre engagement doit être de conserver la vitalité de cette entreprise – sa croissance physique comme sa croissance en tant qu'institution – de telle sorte que cette entreprise, cette institution, dure encore 150 ans. Vraiment, c'est ainsi qu'elle traversera les siècles.

John G. SMALE, ancien PDG, Procter & Gamble, lors de la commémoration des 150 ans de P&G, 1986.

Ceci n'est pas un livre sur des leaders visionnaires et charismatiques. Il ne s'agit pas non plus des concepts de produits visionnaires ni de clairvoyance visionnaire concernant tel ou tel marché.

Ceci est un livre qui concerne quelque chose de beaucoup plus fondamental : c'est un livre sur des entreprises visionnaires.

Qu'est-ce qu'une entreprise visionnaire? Les entreprises visionnaires représentent les institutions d'élite – les bijoux de la couronne – dans leur

type d'industrie; elles sont largement admirées par leurs égales et peuvent s'enorgueillir d'avoir eu depuis longtemps un impact significatif sur le monde qui les entoure. Le point clé, c'est qu'une entreprise visionnaire est une organisation, une institution. Tous les leaders individuels, même charismatiques ou visionnaires, finissent par mourir et tous les produits ou services visionnaires, toutes les « grandes idées », finissent par être dépassés. Des marchés entiers peuvent précisément devenir obsolètes et disparaître. Et pourtant, les entreprises visionnaires prospèrent longtemps, au travers de multiples cycles de production et de nombreuses générations de leaders dynamiques.

Faites une pause pour un moment et composez mentalement votre propre liste d'entreprises visionnaires; essayez de penser à cinq... ou dix organisations remplissant les critères suivants :

- Élite de son secteur industriel.
- Largement admirée par des hommes d'affaires cultivés.
- Responsable d'un impact inaltérable sur le monde dans lequel nous vivons.
- Ayant eu de multiples générations de présidents.
- Ayant survécu à de multiples cycles de vie de produits (ou de services).
- Créée avant 1950 (nous prenons cette date comme référence dans notre étude, mais vous pouvez aussi vous en tenir à une norme de cinquante-cinq ans d'âge).

Examinez votre liste d'entreprises. Qu'est-ce qui vous impressionne le plus à leur sujet? Remarquez-vous des points communs entre elles? Qu'est-ce qui peut expliquer la persistance de leur qualité et de leur prospérité? Comment font-elles pour différer d'autres entreprises dotées d'atouts identiques au départ, mais n'atteignant jamais la même stature?

Au cours d'un projet s'étalant sur six ans, nous nous sommes fixés pour but d'identifier et de rechercher systématiquement le développement historique d'un nombre donné d'entreprises visionnaires, d'examiner la façon dont elles diffèrent d'un autre panel d'entreprises soigneusement sélectionnées, et de découvrir ainsi les facteurs souterrains expliquant leur fabuleuse réussite à long terme. Ce livre présente les conclusions de notre projet de recherche, ainsi que leurs conséquences pratiques.

Nous souhaitons être clairs d'entrée de jeu : les entreprises soumises à comparaison dans notre étude (qui seront appelées désormais entreprises comparées pour des raisons de simplicité) ne sont pas des cancrs, pas plus qu'elles ne manquent entièrement de vision. Ce sont, en fait, de bonnes entreprises, ayant survécu dans la plupart des cas aussi longtemps que les entreprises visionnaires et ayant même, comme vous le verrez, donné de meilleurs résultats sur le plan boursier. Mais elles n'atteignent pas vraiment l'envergure des entreprises visionnaires citées dans notre étude. Globalement, vous pouvez envisager ces dernières comme des médailles d'or, les entreprises comparées se contentant, elles, de l'argent ou du bronze.

Nous avons choisi le terme « visionnaire » au lieu de, plus simplement, « prospère » ou « résistante » pour illustrer le fait qu'elles se sont distinguées comme des entreprises d'élite et d'un genre très spécial dans leur propre secteur. Elles sont plus que prospères. Elles sont plus que résistantes. Dans la grande majorité des cas, elles sont l'élite de l'élite dans leur secteur industriel, et l'ont été depuis des décennies. Beaucoup d'entre elles ont fait office de modèles – d'icônes, en fait – pour la pratique du management dans le monde entier. (Le tableau 1.1 comprend les entreprises citées dans notre étude. Nous voulons souligner que celles-ci ne sont pas les seules *et* uniques entreprises visionnaires existantes. Nous expliquerons plus loin comment nous avons abouti à cette liste.)

Même remarquables, les entreprises visionnaires ne sont pas exemptes de défauts. (Examinez votre propre liste d'entreprises visionnaires. Nous soupçonnons que la plupart, si ce n'est la totalité d'entre elles, ont fait un sérieux faux-pas au moins une fois au cours de leur existence, et probablement à plusieurs reprises.) Walt Disney a dû faire face à une crise épineuse de liquidités en 1939, ce qui l'a contraint alors à s'introduire en Bourse; plus tard, au début des années quatre-vingt, l'entreprise cessa presque d'exister en tant qu'entité indépendante, tandis que des raiders professionnels surveillaient son cours boursier en pleine déconfiture. Boeing rencontra de sérieuses difficultés au milieu des années trente, à la fin des années quarante et encore au début des années soixante-dix lorsque l'entreprise dut licencier plus de 60 000 employés. 3M commença son existence en tant que mine désaffectée et cessa pratiquement ses activités au début du siècle. Hewlett Packard affronta un sévère retournement en 1945; en 1990, HP vit le cours de son action chuter en deçà de la valeur à la casse.

Sony essuya des échecs répétés dans le lancement de ses produits durant ses cinq premières années d'existence (1945-1950) et vit, dans les années soixante-dix, son format Beta perdre au profit du VHS la bataille mondiale pour le monopole du marché des magnétoscopes. Ford enregistra l'une des plus lourdes pertes de l'histoire américaine (17,1 milliards de francs en trois ans) au début des années quatre-vingt, avant d'entamer un impressionnant renversement et une véritable renaissance, dont le groupe avait bien besoin depuis longtemps.

Tableau 1.1
Les entreprises dans notre étude

Entreprise visionnaire	Entreprise comparée
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	General Motors
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

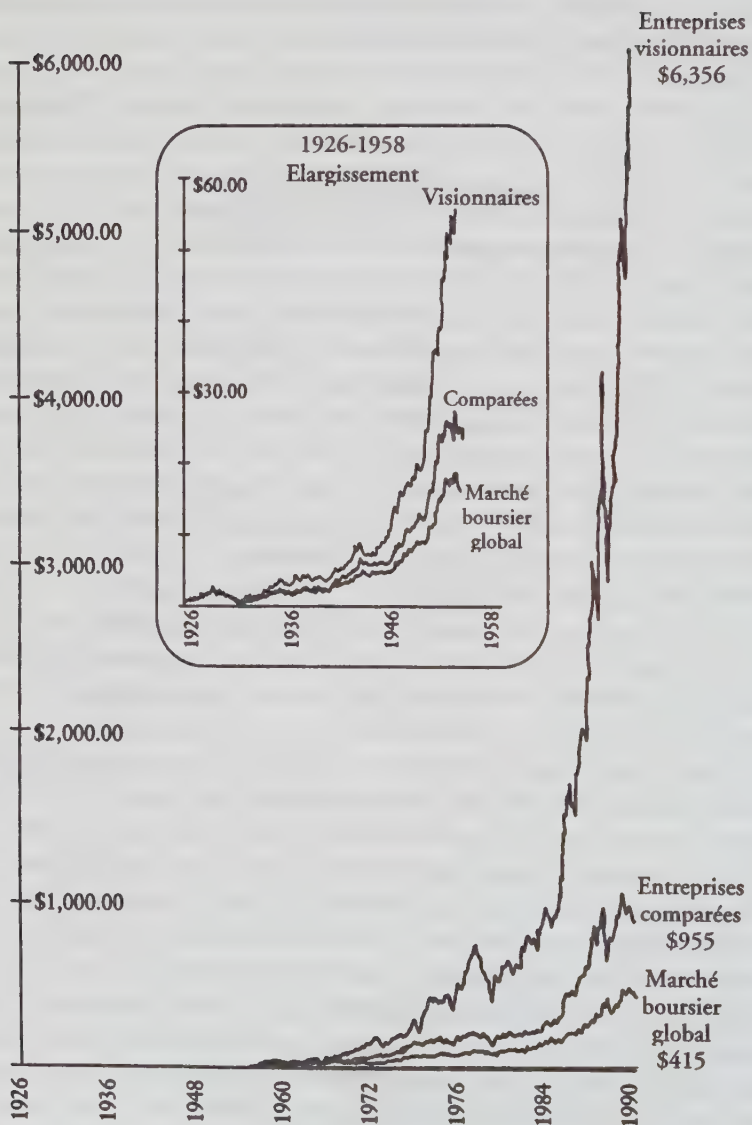
Citicorp (fondée en 1812, l'année où Napoléon marcha sur Moscou) déperit à la fin du XIX^e siècle, pendant la dépression des années trente, et encore à la fin des années quatre-vingt lorsqu'elle dut se débattre avec son portefeuille de prêts. IBM fut presque en faillite en 1914, puis en 1921

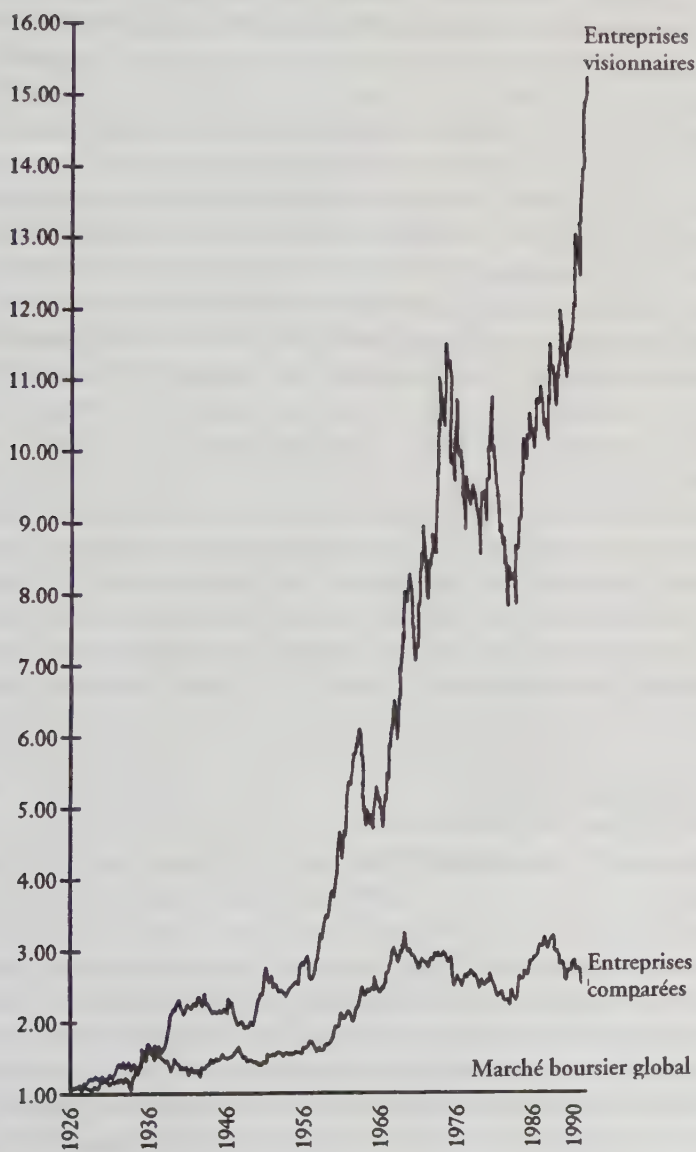
et fait face à de nouvelles difficultés depuis le début des années quatre-vingt-dix.

En fait, toutes les entreprises visionnaires citées dans cette étude ont affronté des tempêtes et commis des erreurs à certains stades de leur existence, tandis que d'autres connaissent en ce moment même une période difficile. Cependant – et ceci est essentiel –, les entreprises visionnaires font preuve d'une remarquable résistance, d'une capacité à rebondir lorsque l'adversité les frappe.

En conséquence, les entreprises visionnaires réalisent d'étonnantes performances sur le long terme. Supposez que vous ayez fait un investissement de 5 francs dans une Sicav ordinaire, dans une Sicav d'entreprises comparées et dans une Sicav d'entreprises visionnaires, et ce, le premier janvier 1926. En admettant que vous ayez réinvesti tous les dividendes et procédé aux réajustements nécessaires lorsqu'elles furent cotées en Bourse (nous avons maintenu les entreprises au taux moyen du marché jusqu'à leurs cotations respectives), vos 5 francs en Sicav ordinaire vous auraient rapporté 2 075 francs au 31 décembre 1990 – pas mal. Les mêmes 5 francs investis en Sicav composée d'entreprises comparées vous auraient rapporté 4 775 francs, soit plus du double du montant dégagé par une Sicav ordinaire. Mais vos 5 francs investis en Sicav d'entreprises visionnaires vous auraient rapporté 31 780 francs, c'est-à-dire un montant six fois supérieur à celui dégagé par les entreprises comparées et plus de quinze fois supérieur à celui dégagé par une Sicav ordinaire. (Le graphique 1.A montre les retours sur investissements cumulatifs de 1926 à 1990; le graphique 1.B montre le ratio dégagé par les entreprises visionnaires et les entreprises comparées par rapport au ratio dégagé par une Sicav ordinaire sur la même période.)

Mais les entreprises visionnaires ont fait bien davantage que de générer des retours financiers sur investissements; elles se sont imbriquées dans le tissu même de la société. Imaginez combien le monde serait différent et comment il serait ressenti sans l'adhésif Scotch et les Post-it de 3M, la Ford T et la Mustang, le Boeing 707 et 747, la lessive Tide et le savon Ivory, les cartes American Express et les traveller's chèques, les distributeurs automatiques d'argent liquide inventés par Citicorp, les pansements Band Aid et le Tylenol de Johnson & Johnson, les ampoules électriques et les prises de General Electric, les calettes et les imprimantes lasers de Hewlett Packard, les ordinateurs 360 et les machines à écrire IBM, les hôtels Marriott, l'anticholestérol Mevacor de Merck, les télé-





phones cellulaires de Motorola ainsi que les *paggers*, l'impact de Nordstrom sur les services aux clients, le téléviseur Trinitron et les Walkman de Sony. Pensez au nombre d'enfants (et d'adultes) qui grandirent avec Disneyland, Mickey, Donald et Blanche-Neige. Imaginez une autoroute sans les panneaux publicitaires montrant le cow-boy de Marlboro, où l'Amérique rurale sans les magasins Wal-Mart. Pour le meilleur et pour le pire, ces entreprises ont laissé une empreinte indélébile sur le monde qui les entoure.

L'élément le plus stimulant consiste néanmoins à se demander pourquoi ces entreprises se sont classées dans cette catégorie que nous considérons comme hautement visionnaire. Comment ont-elles commencé? Comment ont-elles géré les différents et difficiles stades de leur évolution industrielle, de la minuscule PME à l'institution globale? Et une fois devenues grandes, quelles caractéristiques ont-elles en commun qui les distinguent des autres grands groupes? Que pouvons-nous apprendre de leur développement qui s'avérerait utile pour ceux qui aimeraient créer, construire et maintenir de telles entreprises? Nous vous invitons à un voyage au travers des pages de cet ouvrage pour découvrir les réponses à ces questions.

Nous consacrons la deuxième partie de ce chapitre à la description de notre processus de recherche. Ensuite, en commençant au deuxième chapitre, nous exposons nos découvertes, qui comprennent un certain nombre de découvertes suprenantes, allant à l'encontre d'idées reçues. Comme aperçu de nos trouvailles, nous présentons ici une douzaine de mythes établis, totalement remis en cause au cours de nos recherches.

DOUZE MYTHES DÉTRUITS

– Mythe n° 1 : On a besoin d'une grande idée pour créer une grande entreprise.

– Réalité : Débuter une entreprise avec une « grande idée » peut se révéler une mauvaise idée. Peu d'entreprises visionnaires ont commencé leur vie grâce à une grande idée. En fait, plusieurs sont nées sans aucune idée spécifique et un petit nombre d'entre elles ont même commencé par de flagrants échecs. En outre, en dehors du concept fondateur, les entreprises visionnaires étaient significativement moins destinées à obtenir un succès industriel que les entreprises comparées de notre panel. À l'image

de la fable du *Lièvre et de la Tortue*, les entreprises visionnaires démarrent souvent lentement, mais gagnent la course.

– Mythe n° 2 : Les entreprises visionnaires requièrent de grands et charismatiques dirigeants visionnaires.

– Réalité : Un dirigeant visionnaire charismatique n'est absolument pas indispensable pour une entreprise visionnaire et peut, en fait, devenir nuisible aux perspectives à long terme d'une entreprise. Plusieurs des PDG les plus marquants dans l'histoire de ces entreprises visionnaires ne cadrent pas avec le modèle du dirigeant médiatique et charismatique – mieux, certains ont délibérément choisi de s'écarter de ce modèle. Comme les pères fondateurs des États-Unis lors de la Convention constitutionnelle, ils se sont davantage consacrés à construire une institution résistante qu'à devenir individuellement un grand leader. Ils ont cherché à être des horlogers, plutôt que des devins. Et on en compte plus de ce genre dans les entreprises visionnaires que dans les entreprises comparées.

– Mythe n° 3 : Les entreprises les plus prospères existent d'abord et avant tout pour maximiser les profits.

– Réalité : À l'opposé des théories enseignées dans les écoles de commerce, la formule « maximiser la richesse de l'actionnaire » ou « la maximisation des profits » n'a pas été l'objectif dominant ni la motivation première des entreprises visionnaires au cours de leur histoire. Celles-ci poursuivent un ensemble de buts, parmi lesquels celui de faire de l'argent n'en représente qu'un au milieu de tant d'autres – et pas nécessairement le plus important. Elles recherchent certes le profit, mais elles sont tout autant guidées par une idéologie fondamentale, des valeurs intrinsèques et un sens de leur utilité qui va au-delà du simple fait de produire de l'argent. Paradoxalement, les entreprises visionnaires accumulent pourtant davantage de profits que les entreprises comparées uniquement tendues vers la réalisation de revenus financiers.

– Mythe n° 4 : Les entreprises visionnaires partagent un terreau commun de valeurs intrinsèques « justes ».

– Réalité : Il n'existe pas d'ensemble « juste » de valeurs intrinsèques pour les entreprises visionnaires. Deux entreprises peuvent même avoir des idéologies radicalement opposées et s'avérer cependant toutes deux visionnaires. Les valeurs intrinsèques d'une entreprise visionnaire n'ont

pas à être « éclairées » ou « humanistes », bien qu'elles le soient souvent. La variable cruciale n'est pas le contenu de l'idéologie d'une entreprise, mais bien plus la foi avec laquelle l'entreprise croit en son idéologie et surtout comment elle la vit, la respire et l'exprime dans la moindre de ses activités. Les entreprises visionnaires ne se demandent pas « Quelle valeur devons-nous choisir? », mais « Que valorisons-nous vraiment au plus profond de nous-mêmes? »

– Mythe n° 5 : La seule constante est le changement.

– Réalité : Une entreprise visionnaire préserve son idéologie de base quasi religieusement, ne la modifiant que rarement, voire jamais. Les valeurs à l'intérieur d'une entreprise visionnaire constituent une plateforme archisolide et ne subissent pas les évolutions dues aux tendances et aux modes; dans certains cas, les valeurs intrinsèques sont restées intactes depuis bien plus d'un siècle. Et le but même d'une entreprise visionnaire – sa raison d'être – peut servir d'objectif pour plusieurs siècles, à l'image d'une étoile fixe dans le ciel. Tout en maintenant étroitement définies leurs valeurs intrinsèques, les entreprises visionnaires manifestent une vigueur progressiste, qui leur permet de changer et de s'adapter sans pour autant compromettre leurs idéaux de base.

– Mythe n° 6 : Les entreprises de référence misent sur la sécurité.

– Réalité : Les entreprises visionnaires peuvent paraître corsetées dans leurs principes et conservatrices aux yeux d'observateurs extérieurs, mais elles n'ont pas peur de se fixer des engagements en faveur de « Grands Objectifs Audacieux » (GOA). Comme l'escalade d'un haut sommet ou le voyage sur la lune, un GOA peut faire peur et peut être risqué, mais l'aventure, l'excitation et le défi suscités empoignent les gens aux tripes, déclenchent des décharges d'adrénaline et créent un immense mouvement vers l'avant. Les entreprises visionnaires se sont judicieusement servies des GOA pour stimuler leur marche vers le progrès et laisser les entreprises comparées loin derrière à des moments essentiels de leur développement.

– Mythe n° 7 : Travailler dans une entreprise visionnaire est une chance inouïe pour chacun.

– Réalité : Seuls ceux qui « s'adaptent » avec la plus grande précision possible à l'idéologie (et à ses exigeantes conséquences) véhiculée par l'en-

treprise, peuvent la considérer comme un endroit merveilleux pour travailler. Si vous vous apprêtez à aller travailler dans une entreprise visionnaire, soit vous vous adapterez, pour vous y épanouir totalement – à tel point que vous ne pourriez probablement pas être plus heureux ailleurs – ou vous en serez expulsé comme un corps étranger. C'est l'un ou l'autre, il n'y a pas de moyen terme. C'est presque comme un culte. Les entreprises visionnaires sont si transparentes à propos de ce qu'elles représentent et de ce qu'elles tentent de réaliser qu'elles n'offrent aucune place aux réticents ou à ceux qui sont incapables de s'adapter à leurs rigoureux principes.

– Mythe n° 8 : Les entreprises les plus prospères réussissent leurs meilleurs coups grâce à une planification stratégique aussi brillante que complexe.

– Réalité : Les entreprises visionnaires ont réussi certains de leurs plus beaux coups par expérimentation, par tentative, par erreur, par opportunisme ou, presque au sens propre, par accident. Ce qui apparaît rétroactivement comme une brillante intuition et une véritable préparation est souvent le résultat de : « Essayons plein de trucs et ne gardons que ce qui marche. » En ce sens, les entreprises visionnaires copient l'évolution biologique des espèces. Nous avons trouvé plus d'aide en lisant les concepts exposés par Charles Darwin dans *De l'origine des espèces* que dans n'importe quel ouvrage de planification stratégique visant à expliquer le succès de certaines entreprises visionnaires.

– Mythe n° 9 : Les entreprises doivent recruter des dirigeants à l'extérieur pour stimuler les évolutions fondamentales.

– Réalité : En mille sept cents années de durée d'existence cumulée d'entreprises visionnaires, nous n'avons trouvé que quatre occasions où l'entreprise est allée chercher son PDG à l'extérieur – et cela dans deux sociétés seulement. Le management maison impose sa loi au sein des entreprises visionnaires à un degré bien plus fort que chez les entreprises comparées (le rapport est six fois plus élevé). À de multiples occasions, elles ont mis en pièces la sagesse conventionnelle selon laquelle changements significatifs et les idées neuves ne peuvent pas venir de l'intérieur.

– Mythe : 10 : Les entreprises qui réussissent se concentrent d'abord sur l'écrasement de la concurrence.

– Réalité : Les entreprises visionnaires cherchent avant tout à savoir comment elles peuvent se dépasser elles-mêmes. La réussite et l'avantage pris sur les concurrents n'apparaissent pas comme le but ultime dans les entreprises visionnaires, mais comme un résultat résiduel, dû à la réponse à la question « Comment pouvons-nous nous améliorer pour faire mieux demain qu'aujourd'hui ? » Et elles se sont posé cette question chaque jour de leur existence – une sorte de discipline de vie –, dans certains cas depuis plus de cent cinquante ans. Peu importe l'étendue de leur succès – peu importe à quel point elles devancent leurs concurrents –, elles ne pensent jamais qu'elles ont fait « suffisamment bien ».

– Mythe n° 11 : Vous ne pouvez pas avoir le beurre et l'argent du beurre.

– Réalité : Les entreprises visionnaires ne s'infligent pas la torture causée par la « tyrannie du *ou* », c'est-à-dire la vision purement rationnelle selon laquelle vous pouvez obtenir A *ou* B, mais pas les deux. Elles rejettent le fait d'avoir à choisir entre stabilité ou progrès; culture d'entreprise quasi mystique ou autonomie individuelle; dirigeants formés en interne ou changement fondamental; méthodes conservatrices ou GOA, faire de l'argent ou vivre selon ses principes et ses valeurs. Au lieu de ce dilemme, elles plébiscitent le « génie du *et* », c'est-à-dire la vision paradoxale selon laquelle elles peuvent chercher à atteindre A *et* B en même temps.

– Mythe n° 12 : Les entreprises deviennent visionnaires grâce à des « constats de vision ».

– Réalité : Les entreprises visionnaires décrochent ce statut non pas tant parce qu'elles font des déclarations visionnaires (encore que cela leur arrive assez souvent). Elles n'ont pas non plus atteint leur grandeur parce qu'elles ont écrit l'un des rapports sur la vision, les valeurs, les buts, la mission ou l'aspiration, qui sont devenus populaires dans le management d'aujourd'hui (bien qu'elles aient rédigé ce genre de constat plus fréquemment que les entreprises comparées, et des décennies avant que cela ne devienne à la mode). Créer un axiome peut représenter une étape efficace dans la construction d'une entreprise visionnaire, mais il ne s'agit que de l'une des multiples étapes d'un processus sans fin d'expression des caractéristiques fondamentales que nous avons identifiées à travers les entreprises visionnaires.

LE PROJET DE RECHERCHE

Les origines : Qui est le dirigeant visionnaire chez 3M ?

En 1988, nous avons commencé à nous débattre avec la question de la « vision » d'entreprise. Existe-t-elle vraiment? Si oui, qu'est-ce réellement? D'où vient-elle? Comment des organisations peuvent-elles parvenir à accomplir quelque chose de visionnaire? La vision fait l'objet de beaucoup d'intérêt de la part de la presse populaire et des théoriciens du management, mais nous étions pourtant extrêmement insatisfaits de ce que nous lisions.

D'une part, le terme de vision a été trituré dans tous les sens par tellement de personnes, et utilisé de tant de manières différentes, que cela crée davantage de confusion que de clarté. Certains perçoivent la vision comme le fait d'avoir une photographie précise d'un segment de marché dans l'avenir. D'autres la conçoivent en termes de technologie ou de produits, comme l'ordinateur Macintosh. D'autres encore mettent l'accent sur la vision de l'organisation – valeurs, principes, mission, objectifs, image d'un lieu de travail idéal. Quel méli-mélo! Il n'est d'ailleurs pas surprenant que beaucoup d'hommes d'affaires pragmatiques et déterminés furent hautement sceptiques face à la notion même de vision; cela paraissait si... eh bien, troublé, peu clair, abstrait.

En outre – et c'est ce qui nous causait le plus de difficultés –, l'image d'une entité baptisée « dirigeant visionnaire » (souvent charismatique et médiatique) se profilait derrière presque tous les entretiens et écrits sur la vision. Mais, nous sommes nous demandés, dans l'hypothèse où le « leadership visionnaire » est à ce point indispensable au développement d'organisations hors normes, *qui est dans ce cas le dirigeant charismatique et visionnaire de 3M?* Nous n'en n'avions pas la moindre idée. Le savez-vous? 3M a été une entreprise largement portée aux nues – quasiment adulée – depuis des décennies, et pourtant peu de gens peuvent citer son PDG actuel, ou son prédécesseur, ou le prédécesseur de celui-ci, et ainsi de suite.

3M est une entreprise que beaucoup décriraient comme visionnaire, et qui ne semble pourtant pas posséder (ou avoir possédé dans le passé) l'archétype d'un dirigeant médiatique, charismatique et visionnaire. Nous avons vérifié dans l'histoire de 3M et nous avons découvert que l'entreprise avait été créée en 1902. Donc, même si elle avait eu aux com-

mandes un dirigeant visionnaire dans le passé, cette personne serait certainement décédée depuis longtemps. (En fait, de sa création à 1994, 3M a compté dix générations de PDG). Il devint également évident que 3M ne pouvait en aucune façon expliquer son succès essentiellement par un concept visionnaire de produit, par une clairvoyance des marchés ou un coup de chance; aucun produit ou coup de chance ne pouvant créer presque cent ans de performance industrielle.

Il nous est apparu que 3M représentait quelque chose dépassant le leadership visionnaire, les produits visionnaires, la clairvoyance visionnaire des marchés ou l'inspiration de constats visionnaires. Nous décidâmes que la meilleure façon de qualifier 3M était de la décrire comme une entreprise visionnaire.

C'est ainsi que nous avons commencé un large projet de recherche sur lequel est fondée la rédaction de cet ouvrage. En résumé, nous avons deux objectifs fondamentaux concernant cette résolution :

1. Identifier les caractéristiques souterraines ainsi que les dynamiques communes aux entreprises hautement visionnaires (cela les distingue d'autres entreprises) et traduire ces découvertes en une structure conceptuelle utile.
2. Communiquer effectivement ces découvertes et ces concepts de telle sorte qu'ils exercent une influence sur la pratique du management et s'avèrent bénéfiques à ceux qui souhaitent créer, construire et maintenir des entreprises visionnaires.

Étape 1 : Quelles entreprises devrions-nous étudier ?

Arrêtons-nous là et réfléchissons une minute. Supposez que vous souhaitiez créer une liste d'entreprises visionnaires. Aucune liste de ce genre n'existe dans aucune catégorie de littérature; le concept d'entreprise visionnaire est nouveau et n'a jamais été mis à l'épreuve. Comment vous y prendriez-vous donc pour créer cette liste?

Confrontés à cette interrogation, nous en avons conclu qu'en tant qu'individus nous ne devons pas établir cette liste. Nous pourrions avoir des *a priori* qui favoriseraient telle entreprise au détriment d'une autre. Nous pourrions ne pas connaître assez bien l'environnement industriel. Nous pourrions faire preuve de partialité envers des entreprises californiennes – pétrolières ou technologiques – parce quelles nous sont plus familières.

Pour minimiser les *a priori* personnels, nous avons par conséquent choisi un panel de dirigeants d'entreprises leaders dans leur domaine d'activité, de taille, de secteurs, de conception et d'origine géographique différents, en leur demandant de nous aider à créer une liste d'entreprises visionnaires à étudier. Nous pensions que les PDG, en donnant leur unique point de vue de spécialistes à la tête de sociétés de premier plan, auraient le plus de discernement et les jugements les plus mesurés pour sélectionner des entreprises. Nous avons plus de confiance dans les PDG que dans les professeurs, parce que les dirigeants sont en contact permanent avec des défis concrets à relever, ainsi qu'avec les réalités induites par la construction et la gestion d'entreprises. Les grands dirigeants, selon nous, disposent d'une excellente connaissance pragmatique des entreprises dans leur propre secteur et dans les secteurs avoisinants. Nous pensions également que des chefs d'entreprises en activité entretiennent par la force des choses des rapports étroits avec les entreprises en concurrence ou en relation avec les leurs.

En août 1989, nous avons fait une sélection rigoureuse et représentative de 700 PDG issus des différentes catégories énumérées ci-dessous :

- les 500 premiers groupes industriels sélectionnés par le magazine *Fortune*;
- les 500 premiers groupes de services sélectionnés par le magazine *Fortune*;
- les 500 entreprises familiales recensées par *Inc.*;
- les 100 entreprises cotées en Bourse recensées par *Inc.*

Pour garantir un échantillon suffisamment représentatif, nous avons retenu des PDG de chaque catégorie industrielle figurant dans les 500 listings publiés par *Fortune*, à la fois dans les domaines de l'industrie et des services (250 de chaque). Les listings fournis par *Inc.* assuraient la représentation d'entreprises plus petites, publiques et privées (nous avons choisi un panel typique de 200 entreprises dans ces deux catégories). Nous avons demandé à chaque PDG de choisir un maximum de cinq entreprises qu'il ou elle percevait comme « hautement visionnaires ». Nous avons demandé que les PDG répondent personnellement et ne confient pas cette tâche à quelqu'un d'autre au sein de leur organisation.

Nous avons reçu 23,5 % de réponses de la part des PDG (165 lettres), avec une moyenne de 3,2 entreprises citées dans chaque lettre. Nous

avons ensuite réalisé des analyses statistiques pour confirmer que nous avions bien reçu un échantillon représentatif de toutes les catégories. En d'autres termes, aucun groupe de PDG ne dominait le panel définitif; nous avons statistiquement un apport de toutes les régions des États-Unis et de tous les genres et tailles d'entreprises.

En utilisant les données fournies par cette enquête, nous avons établi une liste d'entreprises visionnaires à étudier, en identifiant les 20 organisations les plus fréquemment mentionnées par les dirigeants. Nous avons ensuite exclu les entreprises fondées après 1950; parce que nous pensions que toute entreprise née avant 1950 avait prouvé être plus que le résultat d'un seul dirigeant ou d'une seule idée. En appliquant rigoureusement le critère « avant 1950 », nous avons réduit la liste finale pour notre étude à 18 entreprises. Les plus récentes qui y figurent ont été fondées en 1945, la plus ancienne remonte à 1812. Au moment de notre enquête, les entreprises figurant dans notre étude avaient un âge moyen de quatre-vingt-douze ans, avec une date moyenne de création en 1897 et une date médiane de 1902. (Voir le tableau 1.2 pour les dates de création.)

Étape 2 : Éviter le piège de la « découverte des immeubles » (un groupe de comparaison).

Nous aurions pu tout simplement isoler les compagnies visionnaires dans un enclos, les étudier et nous poser la question : « Quelles caractéristiques communes rencontrons-nous dans cet échantillon d'entreprises? » Mais poursuivre uniquement une analyse de « caractéristiques communes » révèle une faille fondamentale.

Que trouverions-nous si nous recherchions seulement des caractéristiques communes? Pour ne prendre qu'un exemple caricatural, nous pourrions découvrir que chacune des dix-huit entreprises en question possède des immeubles! C'est vrai; nous aurions ainsi une corrélation parfaite, à 100 %, entre le fait d'être une compagnie visionnaire et celui d'avoir des immeubles. Nous aurions aussi une corrélation parfaite de 100 % entre le fait d'être une compagnie visionnaire et d'avoir des bureaux, des fiches de paie, des conseils d'administration et des systèmes comptables etc. – vous avez compris. Nous sommes d'accord pour dire qu'il serait absurde de conclure qu'un facteur clé pour être une compagnie visionnaire consiste à posséder des immeubles. Effectivement, toutes les entreprises en possèdent; découvrir que 100 % de l'échantillon se trouve dans le même cas ne nous dit rien d'intéressant.

Tableau 1.2
Dates de fondation

1812	Citicorp
1837	Procter & Gamble
1847	Philip Morris
1850	American Express
1886	Johnson & Johnson
1891	Merck
1892	General Electric
1901	Nordstrom
Médiane : 1902	3M
1903	Ford
1911	IBM
1915	Boeing
1923	Walt Disney
1927	Marriott
1928	Motorola
1938	Hewlett-Packard
1945	Wal-Mart

Nous vous remercions de ne pas prendre notre obstination sur ce point en mauvaise part. Nous ne sommes pas en train de manipuler un concept évident, qui est aussi clair et direct pour vous qu'il l'est pour nous. Nous insistons là-dessus parce qu'un grand nombre d'études sur la vie des affaires tombe, hélas!, dans le piège de la « découverte des immeubles ». Supposez que vous étudiez un groupe d'entreprises prospères et que vous découvriez qu'elles mettent l'accent sur le service aux clients, le management de la qualité ou la gestion du pouvoir; comment saurez-vous que vous avez découvert quelque chose qui distingue les entreprises prospères d'autres entreprises? Vous ne le savez pas. Vous ne pouvez pas le savoir – du moins si vous ne disposez pas d'un échantillon de contrôle, d'un groupe de comparaison.

La question pivot n'est pas : « Quels sont les points communs d'un groupe d'entreprises? », mais plutôt : « Qu'est-ce qui est fondamentalement différent au sujet de ces entreprises? Qu'est-ce qui distingue ce

groupe d'entreprises d'un autre? » Nous en avons donc conclu que nous ne pourrions atteindre l'objectif de notre recherche qu'en étudiant nos entreprises visionnaires, en les opposant à d'autres entreprises dont les débuts dans la vie étaient similaires.

Nous avons systématiquement et méticuleusement sélectionné une entreprise comparée pour chaque entreprise visionnaire (Voir le tableau 1.1 au début de ce chapitre pour les tandems comparatifs). Nous les avons choisies en utilisant les critères suivants :

- **Même période de création.** Dans chacun des cas, nous avons recherché une entreprise comparée fondée à la même période que l'entreprise visionnaire. Les entreprises comparées dans notre étude ont comme date moyenne de création 1892 – c'est 1897 pour les entreprises visionnaires.
- **Produits et marchés de départ similaires.** À chaque fois, nous avons recherché une entreprise comparée qui ait eu des produits, services et marchés, similaires à ses débuts. L'entreprise comparée n'a pas cependant à être exactement dans le même secteur industriel à une période plus tardive de son existence; nous voulions des entreprises qui aient débuté au même endroit, sans pour autant aboutir à la même place. Motorola, par exemple (une entreprise visionnaire) s'est développée bien au-delà de l'électronique grand public, tandis que Zénith (l'entreprise comparée de Motorola) ne l'a pas fait. Nous voulions découvrir les facteurs ayant guidé ces développements divergents, alors même qu'elles disposaient de conditions de départ très semblables.
- **Moins de mentions dans le sondage auprès des PDG.** Dans chaque cas, nous avons recherché une entreprise comparée qui ait enregistré beaucoup moins de mentions que l'entreprise visionnaire dans notre sondage auprès des PDG. Comme nous dépendions énormément du vote de ceux-ci dans notre sélection des entreprises visionnaires, nous souhaitions dépendre de la même source pour sélectionner notre échantillon comparatif.
- **Pas un cancre.** Nous ne voulions pas comparer nos entreprises visionnaires à des échecs complets ou bien à de mauvaises performances. Nous croyions qu'une comparaison conservatrice (autrement dit la comparaison à d'autres bonnes entreprises) donnerait à nos découvertes ultimes bien plus de valeur et de crédibilité. Si nous avons comparé nos entreprises visionnaires à un ensemble

d'échecs retentissants, nous aurions certainement trouvé des différences, mais pas celles qui nous auraient aidés à mieux comprendre. Si vous comparez des équipes engagées aux Jeux Olympiques à une équipe de collégiens, vous trouverez sans nul doute des différences, mais celles-ci seront-elles significatives? Vous diront-elles quoi que ce soit de valable? Évidemment non. Mais si vous comparez l'équipe qui a remporté la médaille d'or à celles qui ont décroché l'argent ou le bronze et si vous trouvez des différences systématiques, alors seulement vous disposez de quelque chose d'utile et de crédible. Nous souhaitons comparer nos médailles d'or aux médailles d'argent et de bronze autant que faire se peut, de manière à donner un réel poids à nos découvertes.

Étape 3 : Histoire et évolution

Nous avons décidé d'entreprendre la tâche ardue de l'examen de ces entreprises au travers de leur histoire. Nous ne nous sommes pas contentés de nous demander : « Quelles qualités ont ces entreprises aujourd'hui? » Mais nous avons d'abord posé des questions telles que : « Comment ces entreprises ont-elles démarré? Comment ont-elles évolué? Comment ont-elles négocié le cap difficile d'avoir été un jour petites et sans argent? Comment ont-elles géré le passage de leur lancement à leur statut d'institution établie? Comment ont-elles vécu les transitions entre le fondateur et la seconde génération managériale? Comment se sont-elles comportées lors d'événements historiques tels que les guerres et les dépressions économiques? Comment ont-elles abordé l'invention de nouvelles technologies révolutionnaires? »

Nous nous sommes attachés à cette analyse historique pour trois raisons. Premièrement, nous voulions récolter des éclaircissements utiles non seulement aux lecteurs en poste dans de grands groupes, mais aussi aux salariés des PME. Nous avons une expérience pratique ainsi qu'une connaissance universitaire de tout le processus – de la fonction de chef d'entreprise et la construction de petites sociétés à la planification du changement organisationnel dans de grands groupes – et nous souhaitions élaborer des notions et des outils qui s'avéreraient utiles à partir de l'un ou l'autre point de vue.

Deuxièmement, et de façon plus essentielle, nous croyons que seule une

perspective évolutionniste peut amener à comprendre les dynamiques fondamentales en action derrière les entreprises visionnaires. En utilisant une analogie, vous ne pouvez pas vraiment comprendre les États-Unis sans comprendre leur histoire – la révolution, les idéaux et les compromis de la Convention constitutionnelle, la guerre de Sécession, l'expansion vers l'Ouest, le cataclysme national de la dépression des années trente, l'influence de Jefferson, de Lincoln et de Roosevelt, et bien d'autres facteurs historiques. De notre point de vue, les entreprises ressemblent aux Nations, dans la mesure où elles sont le reflet de l'accumulation d'événements passés et où leurs traits génétiques déterminants trouvent leurs racines dans les générations précédentes.

Comment pourrions-nous comprendre Merck aujourd'hui sans examiner les origines de sa philosophie souterraine, telle que lui-même l'a définie dans les années vingt (« La médecine est pour les patients; pas pour les bénéfiques. Les bénéfiques suivent »)? Comment pourrions-nous avoir une chance de comprendre 3M aujourd'hui sans prendre en compte le fait que l'entreprise a commencé son existence quasiment en faillite en tant que mine désaffectée? Comment pourrions-nous avoir une chance de comprendre General Electric, sous la houlette de Jack Welch, sans observer le développement systématique d'un leadership et d'un processus de sélection, qui remonte au début du xx^e siècle? Comment pourrions-nous avoir une chance de comprendre l'attitude de Johnson & Johnson en réponse à la crise suscitée par l'empoisonnement au Tylénol dans les années quatre-vingt sans examiner les racines historiques du *Credo* de J&J (rédigé en 1943) qui a guidé la réponse de l'entreprise à la crise? Nous ne le pourrions pas.

Troisièmement, nous pensons que notre analyse comparée aura bien plus de poids dans une perspective historique. Se contenter de regarder les entreprises visionnaires opposées aux entreprises comparées en ce moment reviendrait à se contenter de regarder les trente dernières secondes d'un marathon. Vous pourriez certes voir qui a remporté la médaille d'or, mais sans comprendre pourquoi il ou elle a gagné. Pour comprendre pleinement le déroulement d'une course, vous devez assister à celle-ci en entier et connaître les événements qui l'ont précédée – observer les différents coureurs pendant leur entraînement, pendant leur préparation à la course, pendant le premier kilomètre, le second, le troisième et ainsi de suite. De la même façon, nous avons voulu remonter le temps pour trouver des réponses à des questions qui nous intriguent comme :

- Comment Motorola a-il pu passer avec succès d'une humble affaire de réparation de batteries aux postes de radio pour automobiles téléviseurs, semi-conducteurs, circuits intégrés et communications cellulaires, tandis que Zénith, qui avait débuté en même temps et avec des ressources similaires, n'a jamais réussi à devenir un acteur majeur dans aucun secteur à l'exception des téléviseurs ?
- Comment Procter & Gamble peut-il continuer à prospérer cent cinquante ans après sa création, alors que la plupart des entreprises peuvent s'estimer heureuses de survivre ne serait-ce que quinze ans ? Et comment P&G, qui a commencé son existence largement distancé par son rival Colgate, peut-il aujourd'hui se prévaloir d'être le numéro un de son secteur industriel ?
- Comment Hewlett Packard a-il pu rester en pleine santé et débordant d'activité après le départ de Bill Hewlett et de Dave Packard, alors que Texas Instruments – pourtant à une époque l'un des champions chéris de Wall Street – s'est presque autodétruit lorsque Pat Haggarty s'est écarté ?
- Pourquoi Walt Disney est-il devenu un mythe américain, survivant et prospérant même au travers de multiples tentatives hostiles d'OPA, alors que Columbia Pictures perdit lentement du terrain, ne devint jamais un mythe et finit par se vendre à un groupe japonais ?
- Comment Boeing a-il réussi à émerger de l'obscurité dans l'industrie commerciale aérienne et à déloger McDonnell Douglas de sa place de première compagnie d'aviation commerciale du monde ; de quels atouts disposait donc Boeing dans les années cinquante qui faisaient défaut à Mc Donnell Douglas ?

DÉCOUVRIR DES PRINCIPES INTÉPRELS. Pouvons-nous tirer de légitimes conclusions en observant l'histoire ? Pouvons-nous apprendre quoi que ce soit d'utile en regardant les faits d'armes des entreprises il y a dix, trente, cinquante ou cent ans ? Le monde a certes changé fondamentalement – et continuera de le faire. Les méthodes spécifiques utilisées par ces entreprises dans le passé peuvent ne pas correspondre à l'avenir. Nous admettons ce fait. Mais, au cours de notre recherche, nous avons tenu à chercher des principes souterrains, intemporels, fondamentaux, ainsi que des schémas qui puissent s'appliquer d'une époque à l'autre. Par exemple, les méthodes spécifiques utilisées par les entreprises visionnaires pour « pré-

server l'essentiel et stimuler le progrès » (un principe clé abordé régulièrement tout au long de cet ouvrage) vont continuer à évoluer, mais le principe souterrain lui-même demeure intemporel – tout autant valable et essentiel en 1850 qu'en 1900, en 1950 ou en 2050. Notre objectif a consisté à utiliser une longue période de l'histoire industrielle pour accroître la compréhension et développer les concepts et les outils qui seront utiles dans la mise en place de structures pour être visionnaire au *xxi^e* siècle et au-delà.

EN FAIT, si nous devons identifier un aspect de cet ouvrage qui le différencie totalement de la kyrielle d'autres ouvrages de management publiés auparavant, nous soulignerions le fait que nous observons les entreprises au travers de tous les cycles de leur existence et en comparaison directe avec d'autres entreprises. Cela s'est révélé une méthode clé pour remettre en question des mythes puissamment établis et discerner des principes fondamentaux, applicables sur de longues périodes temporelles et dans un vaste échantillon de secteurs industriels.

Étape 4 : Des monceaux de données, des mois de codage et de « chasse à la tortue »

Une fois nos entreprises sélectionnées et la décision prise en faveur d'une méthode historique et comparée, nous avons été confrontés à un autre problème : « Que devons-nous précisément examiner dans l'histoire de ces entreprises? Devions nous passer au crible la stratégie industrielle? la structure de l'organisation? le management? la culture? les valeurs? les systèmes? les lignes de produits? les contextes industriels? » Comme nous ne savions pas à l'avance quels facteurs pouvaient expliquer la stature constante de ces entreprises visionnaires, nous ne pouvions nous limiter à un champ étroit de recherches; nous devons impérativement rassembler un faisceau de preuves de façon multidimensionnelle.

Tout au long de notre recherche, nous avons gardé en mémoire l'image de Charles Darwin en route pour son expédition de cinq ans sur le HMS *Beagle*, explorant les îles Galapagos et « trébuchant » sur de gigantesques tortues (entre autres espèces), qui variaient d'une île à

l'autre. Ces observations inattendues semèrent une graine qui germa en réflexion pendant son voyage de retour sur le *Beagle* ainsi que pendant ses travaux ultérieurs une fois de retour en Grande-Bretagne. Darwin eut l'occasion de glaner de nouveaux éclaircissements, en partie parce qu'il eut la chance d'effectuer des observations inattendues. Il n'était pas particulièrement à la recherche de variations chez les tortues, et pourtant elles étaient là, ces grandes, rampantes, étranges tortues, en train de se promener sur les îles, et elles n'entraient dans aucune des suppositions antérieures effectuées au sujet des espèces animales. Nous, comme lui, souhaitons trébucher dans quelques tortues étranges et inattendues qui pourraient stimuler notre pensée.

Nous voulions, bien entendu, plus agir avec logique qu'errer simplement sans but en espérant rencontrer au hasard une tortue ou deux. Afin de garantir une collecte de données systématique et exhaustive, nous avons utilisé un cadre de travail fondé sur une technique baptisée « Analyse du flux de l'organisation » pour collecter et classifier l'information. En utilisant ce cadre de travail, notre équipe de travail se mit à l'œuvre et identifia neuf catégories d'informations concernant toute l'histoire de chacune des entreprises (voir le tableau A.1 dans l'annexe 3). Ces catégories recouvraient pratiquement tous les aspects d'une entreprise, y compris l'organisation, la stratégie, les produits et services, la technologie, le management, la structure du capital, la culture, les valeurs, les lignes d'action ainsi que l'environnement extérieur. Dans le cadre de cet effort, nous avons méthodiquement analysé toutes les données financières jusqu'en 1915 et les évolutions mensuelles des cours boursiers jusqu'en 1926. En outre, nous avons réalisé un résumé de l'histoire globale et industrielle des États-Unis de 1800 à 1990, ainsi qu'un résumé de chaque industrie illustrée par les entreprises de notre étude.

Pour rassembler l'information recueillie sur 36 entreprises différentes sur une moyenne de quatre-vingt-dix ans ou plus, nous avons passé au crible pratiquement une centaine d'ouvrages et plus de 3 000 documents (articles, études de cas, archives, rapports annuels, vidéos). En prenant une estimation en deçà de la réalité, nous avons passé en revue plus de 60 000 pages de matériaux divers (le nombre exact avoisine probablement 100 000 pages). Le document concernant ce projet a rempli trois armoires de rangement de plus d'un mètre, quatre bibliothèques et 20 000 mégabits de rangement sur ordinateur pour les données financières et les analyses. (Voir le tableau A.2 dans l'annexe 3, qui souligne nos sources.)

Étape 5 : Récolter les fruits de nos efforts

Vint ensuite la partie la plus ardue de notre projet. Nous avons réduit l'écrasante masse d'informations dont nous disposions en une série de concepts clés reliés entre eux dans un cadre de travail – un ensemble de crochets conceptuels sur lequel nous avons accroché et organisé les abondants renseignements et sur lequel s'appuya la démonstration de notre travail. Nous avons recherché les schémas répétitifs et tenté d'identifier les tendances comme les forces souterraines; nous nous sommes fixé pour but d'identifier les concepts pouvant expliquer la trajectoire historique des entreprises visionnaires et servir de guide pratique aux managers en train de construire leurs entreprises pour le *xxi^e* siècle.

La colonne vertébrale qui sous-tend toutes nos découvertes provient de l'analyse comparée. Au fil de notre travail, nous sommes revenus sans cesse à l'interrogation primaire : « Qu'est-ce qui *sépare* les entreprises visionnaires des entreprises comparées tout au long de leur histoire? » En lisant ce livre, vous trouverez des renvois à l'annexe 3 où nous avons mis en parallèle de façon méthodique les entreprises visionnaires avec les entreprises comparées dans une dimension donnée.

Nous avons également mêlé analyse comparée et processus créatif. Nous souhaitions nous affranchir autant que possible des dogmes contraignants exposés par les écoles de commerce et la presse économique grand public. En particulier, nous avons cherché à stimuler notre pensée avec des idées qui, à première vue, n'avaient rien à voir avec l'économie, pour les fusionner ensuite avec les observations issues de notre recherche. Nous avons par conséquent lu beaucoup d'ouvrages dans des disciplines non économiques : biologie (particulièrement concernant l'évolution des espèces), génétique, psychologie, socio-psychologie, sociologie, philosophie, science politique, histoire et ethno-anthropologie.

Étape 6 : Tests et applications au monde réel

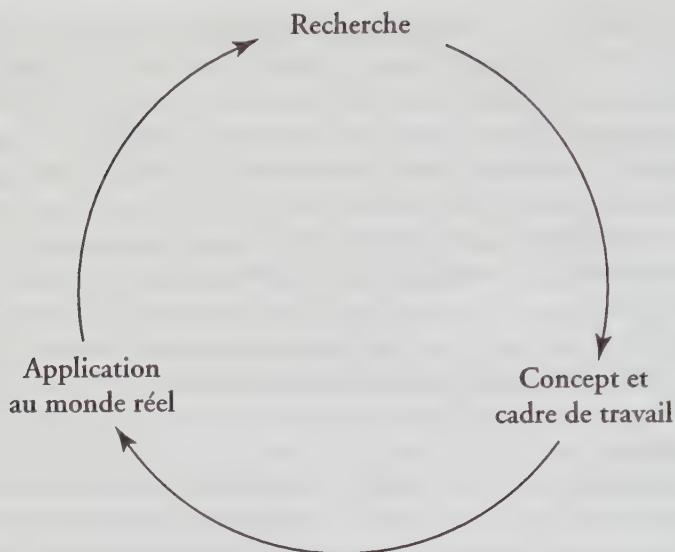
Tout au long de notre projet de recherche, nous avons sans cesse testé nos découvertes et nos concepts en les confrontant à la dure réalité, via des missions de *consulting* et des responsabilités de conseil d'administration. Au moment où nous écrivons cela, nous avons personnellement appliqué nos cadres de réflexion et nos outils issus de cette recherche à plus de

trente organisations différentes, qui vont d'entreprises récentes avec moins de 50 millions de francs de chiffre d'affaires à des conglomérats assimilés aux 500 listés par *Fortune* et dont les chiffres d'affaires atteignent plusieurs dizaines de milliards de francs, tout cela dans un large échantillon d'industries dont l'informatique, la santé, la pharmacie, la bio-technologie, le BTP, la distribution, la VPC, les articles de sport, les instruments électroniques, les semi-conducteurs, le *software*, les chaînes de distribution cinématographique, l'ingénierie environnementale, la chimie et la banque commerciale. Travaillant en collaboration avec le sommet de la hiérarchie, habituellement sur recommandation directe du PDG, nous avons pu exposer nos idées à certains des hommes d'affaires les plus perspicaces, les plus pragmatiques, les plus exigeants et les plus difficiles.

Ce « jugement du feu » nous a fourni une précieuse boucle de *feedback*, qui nous fut de la plus grande utilité pour continuer à perfectionner nos concepts au fur et à mesure que nous progressions dans notre recherche. Lors d'une session de travail dans une firme pharmaceutique, par exemple, un cadre supérieur s'est posé la question suivante : « Ces valeurs intrinsèques sont-elles de « bonnes » ou de « mauvaises » valeurs? ». En d'autres termes : « Est-ce le contenu des valeurs intrinsèques qui compte le plus ou bien est-ce leur authenticité et leur persistance, quel que soit le contenu, qui priment? Existe-t-il un quelconque terrain commun aux valeurs intrinsèques qui se retrouvent dans l'ensemble des entreprises visionnaires? » À la suite de cette question, nous sommes repartis fouiller dans les données de notre recherche pour répondre systématiquement à ces questions (voir Chapitre III), fermant ainsi la boucle de la recherche à la pratique et *vice versa*. Ce processus en boucle s'est produit à de nombreuses reprises et à propos d'une multitude de thèmes dans la période de cinq ans pendant laquelle s'est déroulée la phase de recherche, et il a grandement contribué à ce livre.

LAISSEZ PARLER LES PREUVES

Tous les projets de recherche dans le domaine des sciences sociales pâtiennent de limitations et de difficultés inhérentes et le nôtre n'a pas fait exception. Nous ne pouvons pas effectuer des expériences contrôlées à répétition dans lesquelles nous maintiendrions constantes toutes les



variables critiques, sauf une, et estimerions les différents résultats par la manipulation de cette variable. Nous serions ravis de pouvoir faire un pot-pourri d'entreprises, mais ce n'est pas possible; nous devons prendre ce que nous donne l'histoire, et en tirer le meilleur parti possible.

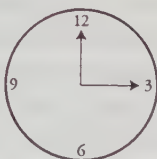
Dans l'annexe 1, à la fin de ce livre, nous avons énuméré une série d'inquiétudes (ainsi que nos réponses à ces inquiétudes), qu'un lecteur critique pourrait soulever à propos de notre méthode de recherche.

Néanmoins, même en tenant pleinement compte de ces inquiétudes, le volume basique d'informations passées au crible combiné avec ce perpétuel processus en boucle – de la recherche à la théorie, puis à la pratique – nous permet d'avoir confiance dans le bien-fondé de nos conclusions et, peut-être est-ce le plus important, dans le fait qu'elles puissent aider au développement d'organisations d'exception. Nous ne revendiquons pas la découverte de la Vérité (avec un V majuscule). Personne ne peut dire cela en sciences sociales. Mais nous affirmons que cette recherche nous a donné une meilleure compréhension des organisations et de meilleurs outils conceptuels pour construire des entreprises d'exception que ceux dont nous disposions auparavant.

Nous nous préparons désormais à vous faire partager les découvertes de ce travail. Nous espérons que vous pourrez vous abreuver profondément à la source de ce livre, parce que l'histoire de ces entreprises peut

beaucoup nous apprendre. Mais nous espérons parallèlement que vous réfléchirez de manière critique et objective au cours de votre lecture; nous préférierions que vous pesiez mûrement le pour et le contre et finissiez par rejeter l'une de nos découvertes plutôt que de les accepter aveuglément sans vous poser de questions. Laissons parler les preuves elles-mêmes. Vous êtes désormais juge et juré.

CONSTRUIRE DES HORLOGES, PAS DONNER L'HEURE



Avant tout, il y eut cette capacité à construire, construire et construire encore – sans jamais s'arrêter, sans jamais regarder en arrière, sans que jamais il n'y ait de fin – cette institution... En dernier ressort, la plus grande création de Walt Disney a été Walt Disney [l'entreprise].

Richard SCHICKEL, *The Disney Version.*
(*La Version Disney*)

Je me suis toujours concentré sur la construction de la meilleure entreprise de distribution possible. Point. Créer une énorme fortune personnelle n'a jamais été l'un des mes objectifs.

Sam WALTON, Fondateur, Wal-Mart.

Imaginez que vous rencontriez un être remarquable, capable de regarder le soleil ou les étoiles à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit et d'établir avec exactitude l'heure et la date : « Nous sommes le 23 avril 1401, 2 heures 36 minutes et 12 secondes. » Cette personne serait un incroyable devin du temps et nous pourrions la révéler pour

ce don. Mais cette personne ne serait-elle pas encore plus incroyable si au lieu de donner l'heure il ou elle bâtissait une horloge capable de donner l'heure pour l'éternité, même après que son créateur(trice) soit mort et enterré?

Avoir une idée géniale ou être un leader visionnaire charismatique consiste à « donner l'heure » ; construire une entreprise qui peut prospérer bien au-delà de la présence d'un unique dirigeant et au travers de multiples cycles de vie de production consiste à « construire des horloges ». Dans la première somme de nos découvertes – qui constitue le sujet de ce chapitre –, nous démontrons à quel point les bâtisseurs d'entreprises visionnaires ont tendance à être des constructeurs d'horloge et non des devins du temps (de l'heure). Ils se consacrent d'abord et avant tout à l'établissement d'une structure (construction d'une horloge) plutôt qu'à s'attaquer à un marché au meilleur moment avec une idée de produit visionnaire, en surfant sur la courbe de croissance du cycle de vie d'un produit attractif. Au lieu de se concentrer sur l'acquisition des caractéristiques individuelles de la personnalité de dirigeant visionnaire, ils optent pour une approche architecturale et se consacrent à la construction des caractéristiques organisationnelles propres à une entreprise visionnaire. Le résultat le plus fondamental de leurs efforts n'est pas l'implantation tangible d'une idée géniale, ni l'expression d'une personnalité charismatique, ni la gratification de leur *ego*, ni même l'accumulation de richesse personnelle. Leur plus grande création reste l'entreprise elle-même et ce qu'elle représente.

Nous avons effectué cette découverte lorsqu'une évidence issue de notre recherche mit à mal deux mythes largement répandus et particulièrement affectionnés, qui ont dominé la pensée généraliste et l'enseignement des écoles de commerce depuis des années : le mythe de l'idée géniale et le mythe du dirigeant génial et charismatique. Dans l'une des plus importantes et des plus fascinantes conclusions de nos recherches, nous nous sommes aperçus que la création et la construction d'une entreprise visionnaire ne requièrent aucunement ni une idée géniale ni un dirigeant génial et charismatique. En fait, nous avons pu prouver l'existence d'une *corrélation négative* entre des idées géniales introduites par un dirigeant génial et charismatique et la construction d'une entreprise visionnaire. Ces surprenantes découvertes nous ont contraints à regarder les réussites des entreprises sous un angle totalement nouveau, au travers d'un prisme différent de celui que nous avions l'habitude

d'utiliser auparavant. Accessoirement, ces découvertes contiennent des corollaires destinés à libérer en profondeur les managers comme les entrepreneurs.

LE MYTHE DE L'IDÉE GÉNIALE

Le 23 août 1937, deux ingénieurs récemment diplômés âgés de vingt ans et des poussières, sans aucune expérience significative du monde des affaires, se rencontrent pour envisager la création d'une nouvelle entreprise. Ils n'avaient cependant pas la moindre idée de ce que l'entreprise pourrait produire*. Ils savaient seulement qu'ils souhaitaient fonder ensemble une entreprise dans le domaine encore mal défini de l'électronique. Ils se « remuèrent les méninges » pour concevoir une large panoplie de produits de départ et de potentialités de marché, mais sans disposer d'une « idée géniale », pour leur servir d'inspiration créatrice pour leur entreprise débutante.

Bill Hewlett et Dave Packard décidèrent en premier lieu de créer une entreprise, et ensuite seulement de résoudre la question du choix du produit. Ils se sont contentés d'aller de l'avant, en explorant tout ce qui pourrait les sortir de leur garage et payer les factures d'électricité. Selon Bill Hewlett :

Lorsque je prends de temps en temps la parole dans des écoles de commerce, le professeur de gestion est effondré quand je dis que nous n'avions aucun projet lorsque nous avons débuté – nous n'étions que des opportunistes. Nous avons tout fait, pourvu que cela rapporte quelques pièces. Nous avons un indicateur de mesure de balles, un mouvement d'horlogerie pour télescopes, un truc pour déclencher la chasse d'eau automatiquement et une machine à électrochocs pour faire maigrir les gens. Voilà où nous en étions, avec environ 2 500 francs comme capital, essayant n'importe quoi du moment que quelqu'un pensait que nous étions capables de le faire.

La machine à mesurer les balles n'a pas révolutionné le marché. La chasse d'eau automatique et les électrochocs de la minceur ont fait égale-

* La rencontre se produisit en 1937 et la création effective eut lieu au début de l'année 1938.

ment un flop complet. En fait, l'entreprise a continué de trébucher pendant environ un an, avant de réaliser sa première vente importante : huit oscilloscopes audio pour Walt Disney, destinés à la fabrication du film *Fantasia*. Mais ensuite, Hewlett-Packard a continué d'errer dans le vague, se débattant avec une quantité de produits, jusqu'à ce que l'entreprise enregistre son premier boom grâce à des contrats obtenus avec l'armée au début des années quarante.

À l'inverse, Texas Instruments peut relier ses origines à un concept initial porteur de réussite. TI commença son existence en 1930 sous le nom de « Service Géophysique SA », la première entreprise indépendante capable de réaliser des explorations sismographiques en relief de terrains potentiellement pétroliers, et son laboratoire texan a développé et produit des instruments pour ce type de mission. Les fondateurs de TI, à la différence de Hewlett et Packard, ont lancé leur entreprise pour exploiter une occasion technologique et commerciale spécifique. TI commença avec une idée géniale, HP non.

Pas plus que Sony. Lorsque Masaru Ibuka créa son entreprise en août 1945, il n'avait pas d'idée spécifique quant au produit. Mieux, Ibuka et ses sept premiers salariés ont eu une réunion de « remue-ménages », après la fondation de l'entreprise, pour décider quels produits fabriquer. Selon Akio Morita, qui a rejoint l'entreprise peu de temps après sa création, « le petit groupe se réunit en conférence... et tenta d'imaginer des semaines durant ce que cette nouvelle entreprise pourrait bien faire de manière à générer des revenus ». Ils passèrent en revue un certain nombre de possibilités, de la soupe sucrée à la pâte de haricot, en passant par l'équipement de golf miniature et les règles à calculer. Mieux encore, la première tentative de Sony en termes de produits (un autocuiseur pour le riz) refusa de fonctionner correctement et sa première réalisation vraiment significative (un magnétophone) échoua sur le marché. L'entreprise réussit à se maintenir à flot dans les premiers temps en cousant des câbles sur du chiffon pour faire des appareils de chauffage individuels rudimentaires, mais vendables. En guise de comparaison, le fondateur de Kenwood, à la différence d'Ibuka chez Sony, est apparu avec à l'esprit une catégorie spécifique de produits. Il baptisa son entreprise du nom de « Société Kasuga de câbles électriques sans fils » en 1946; « Depuis sa création, nous dit l'*Almanach japonais de l'électronique*, Kenwood a toujours été un pionnier spécialiste de la technologie audio ».

Comme ses légendaires camarades Ibuka et Hewlett, Sam Walton a

démarré aussi sans idée géniale. Il se lança sans rien dans les affaires, si ce n'est le désir de travailler pour lui-même, ainsi qu'un peu de connaissances (et beaucoup de passion) dans le domaine de la distribution. Il ne s'est pas réveillé un matin en disant « J'ai une idée géniale qui va me permettre de créer une entreprise ». Non ! Walton a débuté en 1945 avec une simple franchise Ben Franklin pour un magasin de « produits à cinquante centimes » dans la petite ville de Newport, dans l'État d'Arkansas. « Je n'avais pas de vision de la dimension dans laquelle j'allais commencer, a commenté Walton lors d'une interview au *New York Times*, mais j'ai toujours su avec confiance qu'en faisant bien notre travail et en satisfaisant nos clients nous ne serions confrontés à aucune limite. » Walton a construit son affaire peu à peu, en partant d'un seul magasin jusqu'à ce que l'idée géniale de *discount* rural se manifeste comme une évolution naturelle presque deux décennies après la création de son entreprise. Il écrivit dans *Made In America* :

Au fil des années, les gens ont, d'une manière ou d'une autre, eu l'impression que Wal-Mart était quelque chose que j'avais subitement rêvé dans mes années de maturité, et que c'était uniquement cette idée géniale qui s'était transformée en un succès instantané. Mais, en fait, cela [notre premier magasin Wal-Mart] était intégralement le résultat de tout ce que nous avons réalisé depuis [1945] – une autre occasion où je n'ai pas pu ignorer la tentation d'une nouvelle expérience. Et comme la plupart des succès instantanés, ça nous a pris environ vingt ans pour le réaliser.

Par une ironique virevolte comme il s'en produit souvent dans le monde de l'entreprise, les magasins Ames (l'entreprise comparée de Wal-Mart dans notre étude) disposaient de quatre ans d'avance par rapport à l'entreprise de Sam Walton dans la distribution *discount* en milieu rural. En fait, Milton et Irving Gilman ont spécifiquement créé Ames en 1958 pour aller au bout de leur « idée géniale » de distribution *discount* dans les campagnes. Ils ont pensé que les magasins de *discount* pourraient réussir dans de petites villes et l'entreprise enregistra plus de 5 millions de francs de ventes lors de son premier exercice annuel. (Sam Walton n'ouvrit son premier magasin de *discount* rural qu'en 1962 ; il s'était contenté jusque-là de la gestion d'une kyrielle de petits magasins diversifiés dans des artères principales.) Ames n'était pas la seule entreprise à avoir pris de l'avance sur Walton. Selon Vance Trimble, le biographe de Sam Walton, « d'autres distributeurs étaient

déjà présents [en 1962] et tentaient de réaliser exactement ce qu'il faisait. La seule différence, c'est qu'il le fit mieux que presque tout le monde. »

HP, Sony et Wal-Mart ont sérieusement écorné le mythe largement répandu concernant les origines des entreprises – un mythe qui s'appuie sur une image d'entrepreneur voyant loin, créant son entreprise pour capitaliser sur une idée de produit visionnaire ou sur une clairvoyance visionnaire du marché. Ce mythe soutient que ceux qui ont créé des entreprises remarquablement prospères commencent d'abord et avant tout avec une idée formidable (technologie, produit ou potentialité de marché), et surfent ensuite sur la courbe de croissance du cycle de vie des produits attractifs. Et pourtant ce mythe, même attirant et persuasif, n'a rien à voir avec le schéma général de la création d'entreprises visionnaires.

En réalité, bien peu des entreprises visionnaires citées dans notre étude peuvent relier leurs racines à une idée géniale ou à un fabuleux produit de départ. J. Willard Marriott souhaitait être indépendant dans les affaires, mais n'avait aucune idée du secteur où il pourrait bien se lancer. Il finit par décider de bâtir son entreprise sur la seule idée viable qui lui venait : décrocher un contrat de franchise et ouvrir un magasin A&W Root Beer à Washington D.C. Nordstrom a fait ses débuts avec un unique et modeste magasin de chaussures dans le quartier populaire de Seattle (alors que John Nordstrom, à peine revenu de la ruée vers l'or en Alaska, ne savait pas quoi faire). Merck commença ses jours en tant que simple importateur de produits chimiques allemands. Procter & Gamble s'est lancé comme banal producteur de savons et de bougies – l'une des dix-huit entreprises de ce type présentes à Cincinnati en 1837. Motorola débuta en tirant le diable par la queue comme société spécialisée dans la réparation de piles usagées pour le compte des radios Sears et Philip Morris, avec un seul magasin de tabac sur Bond Street à Londres.

En outre, certaines de nos entreprises visionnaires ont fait leurs premiers pas, à l'instar de Sony, avec des échecs retentissants. 3M débuta avec une mine désaffectée, ce qui mettait entre les mains de ses investisseurs des titres qui tombèrent à la valeur d'échange de « deux actions pour une dose de whisky bon marché ». Ne sachant pas quoi faire d'autre, l'entreprise se lança dans la fabrication de papier de verre. 3M a connu des débuts si difficiles dans l'existence que son deuxième PDG ne s'accorda aucun salaire pendant les onze premières années de son mandat. À l'opposé, Norton Corporation, l'entreprise comparée de 3M dans notre

étude, s'est créée avec des produits novateurs dans un marché en rapide expansion, a versé des dividendes annuels stables chaque année – sauf une – des ses quinze premiers exercices et a multiplié par quinze son capital pendant la même période.

Le premier avion de Bill Boeing échoua, c'était « un aéroglisseur fait main et maladroitement copié sur le modèle Martin » qui ne passa pas les tests de la Marine Américaine; son entreprise dut affronter de telles difficultés durant les premières années qu'elle fit une incursion sur le marché de l'ameublement uniquement pour se maintenir la tête hors de l'eau! Douglas Aircraft, à l'inverse, jouit d'un superbe succès initial avec son premier appareil. Conçu pour être le premier avion de l'histoire à pouvoir réaliser un vol Est-Ouest sans escales, et transporter plus de charges que son propre poids, il fut transformé par Douglas en avion lance-torpilles, que ce dernier put ensuite vendre en grande quantité à la Marine américaine. À la différence de Boeing, Douglas n'eut jamais à s'introduire dans le marché de l'ameublement pour maintenir en vie l'entreprise.

Les premières séries de dessins animés de Walt Disney, *Alice au pays des dessins animés* (En avez-vous jamais entendu parler?) traînaient dans les cinémas. Richard Schikel, le biographe de Disney, écrit qu'il s'agissait « dans les grandes lignes d'une entreprise faible, ennuyeuse et noyée sous les idées reçues. La seule chose qu'on pouvait mentionner en sa faveur, c'était le dessin humoristique, assez ordinaire, mis en mouvement et égayé par un truc photographique ». Columbia Pictures, aux antipodes de Disney, enregistra un succès substantiel avec son premier film distribué sur les écrans. Le film, *More to be Pitied than Scorned*, 1922 (*La Pitié plus que l'humiliation*), n'a coûté que 20 000 dollars, mais a engrangé des recettes d'un montant de 130 000 dollars, catapultant ainsi Columbia vers l'avant et lui apportant l'immense avantage d'un confortable matelas de liquidités, source de dix autres films rentables, produits en moins de deux ans.

ATTENDRE L'IDÉE GÉNIALE POURRAIT ÊTRE UNE MAUVAISE IDÉE

En tout et pour tout, seules trois des entreprises visionnaires ont fait leurs débuts en bénéficiant d'un service ou d'un produit spécifique innovant et ayant réussi, c'est-à-dire grâce à une « idée géniale » : Johnson & Johnson, General Electric et Ford. Pourtant, même dans les cas de GE et de Ford, nous avons trouvé quelques failles dans cette théorie de l'idée

géniale. Chez GE, l'idée géniale d'Edison s'est avérée inférieure à celle de Westinghouse. Edison s'est attaché au système du courant direct (DC) tandis que Westinghouse a choisi de mettre en avant le système infiniment préférable du courant alternatif (AC), qui a fini par dominer le marché américain. Chez Ford, contrairement à une opinion très répandue, Henry Ford n'est pas arrivé avec l'idée du modèle T pour décider ensuite de lancer une entreprise autour de cette idée. Ce fut même le contraire. Ford a pu tirer pleinement avantage du concept du modèle T parce qu'il avait déjà une société utilisable comme plate-forme de lancement. Il a créé la Ford Motor Company en 1903 pour exploiter son talent d'ingénieur automobile – sa troisième société en autant d'années – et a lancé cinq modèles (les modèles A, B, C, F et K) avant de lancer son fameux modèle T en octobre 1908. En fait, Ford était l'une des cinq cent deux entreprises fondées aux États-Unis entre 1900 et 1908 dans le but de fabriquer des automobiles – ce qui n'était pas vraiment un concept novateur pour l'époque. Par contraste avec les entreprises visionnaires, nous avons pu remonter aux racines mêmes de onze entreprises comparées bien plus proches du modèle de l'idée géniale : Ames, Burroughs, Colgate, Kenwood, McDonnell Douglas, Norton, Pfizer, R.J. Reynolds, Texas Instruments, Westinghouse et Zenith.

En d'autres termes, nous avons découvert que les entreprises visionnaires avaient beaucoup moins de chances de commencer leur existence avec une idée géniale que les entreprises comparées citées dans notre étude. En outre, quel que soit le concept fondateur initial, nous avons trouvé que les entreprises visionnaires étaient beaucoup moins susceptibles d'avoir un succès industriel rapide que les entreprises comparées. Dans seulement trois des dix-huit tandems, l'entreprise comparée a eu un succès initial plus grand que l'entreprise comparée, alors que dans dix cas ce fut l'inverse. Cinq cas demeuraient indistincts. *Bref, nous avons trouvé une corrélation négative entre un succès industriel rapide et le fait de devenir une entreprise hautement visionnaire.* La course de fond avantage la tortue, pas le lièvre.

Dans l'annexe 2, nous donnons une description plus détaillée des racines fondatrices de toutes les entreprises, visionnaires et comparées. (Même s'il s'agit d'une annexe – nous l'avons placée en fin d'ouvrage de manière à ne pas interrompre le déroulement du texte – nous vous encourageons à vous y plonger.)

Si vous êtes un futur entrepreneur, avec le désir de créer et de construire une entreprise visionnaire, mais sans avoir jusqu'ici sauté le pas

parce que vous n'avez pas d'« idée géniale », nous vous incitons à vous débarrasser du fardeau de ce mythe. Les preuves suggèrent qu'il vaut sans doute mieux ne pas s'obséder à trouver une idée géniale avant de créer une entreprise. Pourquoi? Parce que cette approche déplace votre attention, qui devrait se concentrer sur l'entreprise en tant que votre création majeure.

L'ENTREPRISE ELLE-MÊME EST LA PLUS GRANDE DES CRÉATIONS

Dans les cours de management stratégique et de direction d'entreprise, les écoles de commerces enseignent l'importance de démarrer d'abord et avant tout avec une bonne idée et une stratégie produits/marchés bien développée, et de sauter ensuite par la « fenêtre de l'opportunité » avant qu'elle ne se referme. Mais, souvent, les hommes qui ont construit des entreprises visionnaires ne pensent ni ne se comportent de cette façon. Cas après cas, leurs actes ont battu en brèche les théories enseignées dans les écoles de commerce.

C'est pourquoi, au début de notre projet, nous avons dû rejeter l'explication du succès industriel par l'idée géniale ou la brillante stratégie et envisager un autre point de vue. Il nous fallait utiliser d'autres prismes et regarder le monde en commençant par le passé. Il nous fallait nous *déplacer du point de vue qui consiste à envisager l'entreprise comme véhicule pour les produits à celui qui consiste à envisager les produits comme le véhicule de l'entreprise*. Nous avons dû maîtriser la différence cruciale entre donner l'heure et construire une horloge.

Pour comprendre rapidement la différence entre la construction d'une horloge et la prédiction de l'heure, comparez GE et Westinghouse à leur début. George Westinghouse fut un remarquable visionnaire de produits ainsi qu'un inventeur prolifique, à l'origine de 59 autres entreprises en dehors de Westinghouse. Il a eu, en outre, la vision que le monde devrait privilégier le système électrique supérieur AC aux dépens du système DC d'Edison, ce qui finit par se produire. Mais comparez George Westinghouse à Charles Coffin, le premier président de GE. Coffin n'a pas inventé un seul produit. Mais il a sponsorisé une innovation de toute première importance, la fondation du Laboratoire de recherche General Electric, estampillé « Premier Laboratoire de recherche américain ». George Westinghouse a donné l'heure; Charles Coffin a construit une horloge. La plus grande

création de Westinghouse reste la création du système d'énergie AC; la création majeure de Charles Coffin a été la General Electric Company.

La chance sourit à ceux qui persistent. La simple vérité est une pierre angulaire pour les bâtisseurs d'entreprises qui ont réussi. Les bâtisseurs d'entreprises visionnaires ont été très persévérants, vivant avec cette devise : « N'abandonnez jamais, jamais, jamais. » Mais s'obstiner pour-quoi? Leur réponse est « l'entreprise ». *Soyez préparés à tuer, à remanier ou à faire évoluer une idée* (GE s'est éloigné de son système DC originel pour adopter le système AC), *mais ne perdez jamais espoir en votre entreprise*. Si vous mettez en parallèle le succès de votre entreprise avec le succès d'une idée spécifique, comme le font bien des hommes d'affaires, vous risquez alors d'abandonner votre entreprise si l'idée échoue; et si cette idée parvient à s'imposer, vous avez des chances d'en tomber amoureux et de vous en tenir là bien trop longtemps, alors même que l'entreprise devrait progresser vigoureusement vers d'autres réalisations. Si en revanche vous considérez l'entreprise comme la création majeure, et non comme la réalisation d'une idée spécifique ou une capitalisation sur des circonstances opportunes de marché, alors seulement vous pouvez persévérer au-delà de toute idée spécifique – bonne ou mauvaise – et vous diriger vers la construction d'une grande organisation résistante.

HP, par exemple, a appris l'humilité tôt dans sa vie, à la suite d'une série de produits qui ont soit échoué, soit eu un succès modéré. Cela n'a pas empêché Bill Hewlett et Dave Packard de continuer à tâtonner, de persister, d'essayer et d'expérimenter jusqu'à ce qu'ils comprennent comment construire une entreprise innovante qui exprimerait leurs valeurs intrinsèques et mériterait une réputation solide pour ses bons produits. Formés comme ingénieurs, ils auraient pu poursuivre leurs objectifs en demeurant des ingénieurs. Mais ils n'en ont rien fait. Ils ont rapidement effectué la transition de la conception de produits vers la conception d'une organisation – en créant ainsi un environnement – favorisant la création de grands produits. Dès le milieu des années cinquante, Bill Hewlett a fait preuve d'une perspective « construction d'horloge » dans un discours interne :

Notre équipe d'ingénieurs [est] demeurée à peu près stable. Ceci est le résultat d'une volonté plutôt que d'un hasard. Les ingénieurs sont des gens créatifs, donc, avant d'en recruter un, nous nous assurons qu'il pourrait travailler dans un climat de stabilité et de sécurité. Nous nous assurons

aussi que chacun de nos ingénieurs puisse avoir un choix d'occasions opportunes avec l'entreprise et de bons projets sur lesquels travailler. Autre chose : nous faisons en sorte d'avoir un encadrement suffisant pour que nos ingénieurs puissent être heureux et au maximum de leurs possibilités... L'ingénierie [le processus de] est l'un de nos plus importants produits... nous sommes sur le point de lancer le meilleur programme d'ingénierie que vous ayez jamais vu. Si vous pensez que nous ne nous sommes pas trop mal débrouillés jusqu'ici, attendez trois ou quatre ans à partir de maintenant, lorsque toutes nos têtes chercheuses de laboratoire se mettront à produire et quand tous nos contrôleurs se mettront en action. C'est à ce moment-là que vous constaterez un réel progrès!

Dave Packard a fait écho à l'orientation « construction d'horloge » dans un discours de 1964 : « Le problème est le suivant : « Comment pouvez-vous développer un environnement dans lequel les individus peuvent être créatifs? »... Je crois que vous devez sérieusement réfléchir à la structure de votre organisation pour pouvoir fournir cet environnement. » En 1973, un interviewer a demandé à Packard quelles étaient les décisions concernant des produits spécifiques qu'il considérait être les plus importantes par rapport à la croissance de l'entreprise. Il a répondu uniquement en termes de décisions organisationnelles : développer une équipe d'ingénieurs, une politique d'indemnités de départ pour imposer une discipline fiscale, un programme d'intéressement, des politiques de personnel et de management, la « manière HP » de philosophie du management, et ainsi de suite. L'interviewer a titré cet article d'une heureuse formule : « Le PDG de Hewlett Packard construit son entreprise par dessein, ses calculatrices par hasard. »

LA PLUS GRANDE CRÉATION de Bill Hewlett et de Dave Packard n'a pas été l'oscilloscope audio ou la calculatrice de poche, mais bien l'entreprise Hewlett Packard et la « manière HP ».

De même, le meilleur « produit » de Masaru Ibuka n'a pas été le baladeur ou le Trinitron; mais l'entreprise Sony et ce qu'elle représente. La plus belle création de Walt Disney n'a pas été *Fantasia*, *Blanche-Neige* ou même Disneyland, mais la Walt Disney Company et son incroyable capacité à rendre les gens heureux. La plus grande création de Sam

Walton n'a pas été le concept Wal-Mart; mais la Wal-Mart Corporation, une organisation capable d'implanter des concepts de distribution à grande échelle bien mieux qu'aucune autre entreprise au monde. Le génie de Paul Galvin ne se traduit pas par le fait d'être un inventeur ou un ingénieur (il fut en fait un autodidacte avec deux échecs à son actif, sans formation technologique classique), mais par le fait d'avoir façonné et modelé une entreprise innovante dans le domaine de l'ingénierie, que nous avons été amenés à appeler la Motorola Company. La contribution la plus significative de William Procter et de James Gamble n'a pas été le savon à base de graisse de cochon ni les bougies, parce que ces deux éléments auraient fini par devenir obsolètes; leur contribution majeure a été quelque chose qui ne pourra jamais devenir obsolète : une organisation excessivement adaptable, avec un héritage spirituel de valeurs intrinsèques profondément implantées, transférées de génération en génération aux salariés de P&G.

Nous vous demandons d'effectuer ce changement crucial dans le mode de pensée – le fait de considérer l'entreprise elle-même comme la plus grande des créations. Si vous êtes concerné par la construction et la gestion d'un établissement, cette modification renferme des retentissements significatifs sur la manière d'utiliser votre temps. Cela signifie passer moins de temps à concevoir des lignes de produits spécifiques ou des stratégies *marketing*, et en consacrer plus à réfléchir à la conception de votre organisation. Cela signifie passer moins de temps à penser comme George Westinghouse, et plus à penser comme Charles Coffin, David Packard et Paul Galvin. Cela signifie consacrer moins de temps à être un devin de l'heure et davantage à être un constructeur d'horloge.

Nous ne cherchons pas à dire que les entreprises visionnaires n'ont jamais eu de superbes produits ou de grandes idées. Elles les ont certainement eus. Et, comme nous l'abordons plus loin dans ce livre, la plupart d'entre elles considèrent leurs produits et services comme d'utilité et d'importantes contributions à l'existence de leurs clients. Ces entreprises n'existent évidemment pas pour « être seulement une entreprise », mais pour faire quelque chose d'utile. Mais nous suggérons que *le flot continu de grands produits et services conçus par les entreprises hautement visionnaires vient du fait qu'elles sont des organisations d'exception, et non l'inverse*. Souvenez-vous que tous les produits, services et idées géniales, même visionnaires, finissent par devenir obsolètes. Mais une entreprise visionnaire ne le devient pas nécessairement, du moins pas si elle possède la capacité

organisationnelle à changer perpétuellement et à évoluer au-delà des cycles présents des produits. (Dans les chapitres ultérieurs, nous décrirons comment les entreprises visionnaires peuvent atteindre cet objectif.)

De la même façon, tous les dirigeants, peu importe qu'ils soient charismatiques ou visionnaires, finissent un jour par mourir. Mais une entreprise visionnaire ne meurt pas nécessairement, du moins pas si elle possède la force organisationnelle de transcender tout dirigeant individuel pour demeurer visionnaire et vibrante, décennie après décennie, au travers de multiples générations.

Ceci nous amène à un deuxième grand mythe.

LE MYTHE DU DIRIGEANT GÉNIAL ET CHARISMATIQUE

Lorsque nous demandons à des cadres dirigeants ou à des étudiants des écoles de commerce de réfléchir sur les variables distinctes, les raisons originelles, du succès des entreprises visionnaires, beaucoup d'entre eux citent « un leadership génial ». Ils font référence à George W. Merck, Sam Walton, William Procter, James Gamble, William E. Boeing, R.W. Johnson, Paul Galvin, Bill Hewlett, Dave Packard, Charles Coffin, Walt Disney, J. Willard Marriott, Thomas J. Watson et John Nordstrom. Ils soulignent le fait que ces PDG ont démontré une persévérance hors du commun, franchi d'énormes obstacles, attiré des individus dévoués dans l'organisation, poussé des groupes de gens vers la réalisation de leurs objectifs et joué un rôle clé dans la conduite de leurs entreprises au travers des moments décisifs de leur histoire.

Mais, et ceci est un point crucial, leurs homologues dans les entreprises comparées en ont fait tout autant! Charles Pfizer, les frères Gilman (Ames), William Colgate, Donald Douglas, William Bristol, John Myers, le commandant Eugene F. McDonald (Zenith), Pat Haggarty (TI), George Westinghouse, Harry Cohn, Howard Johnson, Frank Melville, tous ces hommes ont démontré également une persistance hors du commun. Ils ont également franchi d'énormes obstacles; ils ont également attiré des individus dévoués à l'organisation; ils ont également poussé des groupes de gens vers la réalisation de leurs objectifs; ils ont également joué un rôle clé dans la direction de leurs entreprises au cours de moments décisifs de leur histoire. Une analyse systématique a révélé que les entreprises comparées étaient tout aussi prédestinées à avoir un

leadership « solide » pendant leurs années de formation que les entreprises visionnaires. (Voir le tableau A.3 dans l'annexe 3.)

En bref, nous n'avons pas trouvé de preuves pour appuyer l'hypothèse selon laquelle un leadership génial est la variable essentielle pendant les étapes critiques de la formation des entreprises visionnaires. Lors de la progression de notre recherche, nous dûmes rejeter la théorie du « dirigeant génial » ; ça ne pouvait tout simplement pas expliquer les différences entre les entreprises visionnaires et les entreprises comparées.

Charisme non exigé

Avant de décrire ce que nous percevons comme la différence cruciale entre les bâtisseurs originels des entreprises visionnaires et ceux des entreprises comparées (parce que nous pensons réellement qu'il existe une différence cruciale), nous aimerions vous faire partager un corollaire intéressant : un style personnalisé et charismatique n'est absolument pas exigé pour modeler avec succès une entreprise visionnaire. En fait, nous avons découvert que certains des plus importants chefs d'entreprise dans l'histoire des entreprises visionnaires n'avaient pas les traits de personnalité correspondant à l'archétype du leader charismatique et visionnaire.

Prenons William McKnight. Savez-vous qui il est ? Le voyez-vous dans vos pensées comme l'un des grands dirigeants économiques du xx^e siècle ? Pouvez-vous décrire son style de management ? Avez-vous lu sa biographie ? Si vous êtes comme la plupart des gens, vous ne savez rien, ou presque, de William McKnight. Jusqu'en 1993, il n'avait pas eu les honneurs de la rubrique « Club des célébrités économiques nationales » du magazine *Fortune*. Peu d'articles lui ont été consacrés. Son nom n'apparaît pas dans le résumé historique de l'entreprise publié dans le *Hoover's Handbook*. Lorsque nous avons entamé nos recherches, nous devons avouer, à notre plus grande humiliation, que nous n'avons pas reconnu son nom. Et pourtant, l'entreprise que McKnight a dirigée pendant cinquante-deux ans (en tant que directeur général de 1914 à 1929, puis numéro deux de 1929 à 1949, enfin PDG de 1949 à 1966) a mérité la célébrité et l'admiration des hommes d'affaires du monde entier ; elle porte le patronyme respecté de Minnesota, Mining and Manufacturing Company (ou 3M dans sa version abrégée). 3M est célèbre, McKnight ne l'est pas. Nous soupçonnons que, s'il avait eu à choisir, il aurait souhaité exactement cette situation.

McKnight commença à travailler en 1907, comme simple aide comptable, avant de grimper les échelons pour devenir expert-comptable, puis directeur des ventes et enfin directeur général. Nous n'avons trouvé aucune preuve tendant à démontrer qu'il possédait un style de management charismatique. Une seule référence, sur la cinquantaine-d'ouvrages relatant l'histoire de l'entreprise et édité par ses soins, fait allusion à sa personnalité, et encore; celle-ci le décrit comme un « homme aimable au parler doux ». Son biographe le dit à l'écoute, humble, modeste, un tantinet voûté, peu agressif et au langage modéré, paisible, pensif et sérieux.

McKnight n'est pas le seul chef d'entreprise important dans l'histoire des entreprises visionnaires à casser l'archétype du modèle du leader visionnaire et charismatique. Masaru Ibuka de Sony avait la réputation d'être un homme réservé, enclin à l'introspection et volontiers pensif. Bill Hewlett évoque l'image d'un agriculteur de l'Iowa, amical, pragmatique, terre à terre. Messieurs Procter et Gamble étaient raides, pincés, convenables et réservés, presque impassibles. Bill Allen – le PDG le plus important de toute l'histoire de Boeing – était un avocat pragmatique, « plutôt insignifiant physiquement, avec un sourire un brin timide et assez rare ». George W. Merck était « l'incarnation de la réserve de Merck ».

Nous avons eu l'occasion de travailler avec un certain nombre de managers, agacés par tous les livres et articles sur le leadership charismatique dans les affaires et qui posent cette question de bon sens : « Que faire si ce n'est pas mon style? » Notre réponse, c'est qu'essayer de développer un style comme celui-là peut être un gaspillage d'énergie. D'une part, les tests psychologiques démontrent que les traits de la personnalité se fixent assez tôt dans l'existence, grâce à une combinaison entre la génétique et l'expérience, et il est peu probable que vous réussissiez à modifier votre personnalité de base durant l'exercice de votre mandat de manager. D'autre part – et ceci est bien plus important – nos recherches démontrent que, de toute façon, vous n'avez pas besoin d'un tel style.

Si vous êtes un dirigeant charismatique, d'accord. Mais si vous ne l'êtes pas, cela revient au même, puisque vous êtes dans le cas des bâtisseurs d'entreprises, comme ceux de 3M, P&G, Sony, Boeing, HP et Merck. On pourrait trouver pire comme compagnie.

Nous vous remercions de ne pas vous méprendre à ce stade. Nous sommes loin d'affirmer que les architectes de ces entreprises visionnaires étaient des dirigeants de piètre qualité. Nous nous contentons simplement de souligner qu'un style charismatique n'est pas vraiment requis pour construire une entreprise visionnaire. (En fait, nous supposons qu'un style charismatique peut avoir une corrélation négative avec le fait de construire une entreprise visionnaire, mais les données disponibles sur le style sont trop éparses et trop vagues pour établir une conclusion définitive.) Nous soulignons aussi – et ceci constitue le point clé de cette partie – que le fait que les deux échantillons d'entreprises aient effectivement eu des dirigeants assez forts aux étapes formatrices, ne peut expliquer à lui seul la trajectoire supérieure effectuée par les entreprises visionnaires aux dépens des entreprises comparées.

Nous ne dénions aucunement le fait que les entreprises visionnaires aient eu de remarquables personnalités au sommet de l'organisation à des étapes critiques de leur histoire. Elles les ont eues bien souvent. De plus, nous pensons qu'il est improbable qu'une entreprise puisse demeurer hautement visionnaire sous la tutelle d'un flux ininterrompu de médiocres. En fait, comme nous l'évoquerons dans un chapitre ultérieur, nous avons découvert que les entreprises visionnaires ont fait mieux que les entreprises comparées dans la découverte et la promotion de talents managériaux internes, et qu'elles ont ainsi atteint une plus grande continuité dans l'excellence au sommet au travers de plusieurs générations. Mais, comme en ce qui concerne les produits géniaux, peut-être la succession de remarquables personnalités au sommet des entreprises visionnaires est-elle due au fait que ces entreprises étaient des organisations d'exception, et non l'inverse.

Prenons le cas de Jack Welch, le très médiatique PDG de General Electric dans les années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix. Nous ne pouvons nier que Welch ait joué un grand rôle dans la revitalisation de General Electric ou qu'il ait apporté une immense énergie, une puissance et un tempérament hors du commun dans ses fonctions. Mais se concentrer sur le style de direction de Welch nous écarte d'un point clé : Welch grandit chez General Electric; il était le produit de GE au moins autant que l'inverse. D'une manière ou d'une autre, GE en tant qu'organisation a eu la capacité d'attirer, de conserver, de développer, d'instruire et de choisir Welch, le dirigeant. GE fut prospère bien avant Welch et le sera encore probablement longtemps après lui. Après tout,

Welch n'a pas été le premier excellent PDG dans l'histoire de GE, et il ne sera sans doute pas le dernier. Son rôle est loin d'avoir été insignifiant, mais il n'a concerné qu'une toute petite tranche de l'histoire globale de la General Electric Company. La sélection de Welch s'est faite grâce à une bonne architecture de l'entreprise- une architecture dont on retrouve les racines chez des gens comme Charles Coffin, qui, à l'opposé de George Westinghouse, choisit une approche architecturale pour la construction de l'entreprise. (Nous aborderons Welch et GE plus en profondeur dans le chapitre VIII.)

UNE APPROCHE ARCHITECTURALE : LES HORLOGERS AU TRAVAIL

À l'image du cas Charles Coffin contre George Westinghouse, nous avons remarqué au cours de notre étude des différences entre les deux groupes des précurseurs, mais les différences se sont avérées bien plus subtiles que « leader génial » contre « leader non génial ». Le pivot de cette différence réside, selon nous, dans l'orientation – les preuves nous ont suggéré que les hommes clés aux étapes de la construction des entreprises visionnaires avaient davantage d'orientation organisationnelle que ceux au sein des entreprises comparées, et ceci indépendamment du style personnel de direction. Au fur et à mesure que notre étude progressait, le terme de « leader » nous est devenu en fait de plus en plus étranger et nous avons commencé d'adopter celui d'« architecte » ou celui d'« horloger ». (Une autre différence fondamentale concerne cette fois le type d'horloge qu'ils ont construite- ceci est le sujet de chapitres ultérieurs.) Les contrastes énumérés ci-dessous illustrent encore mieux ce que nous entendons parapproche architecturale ou horlogère.

Citicorp contre Chase

James Stillman, le PDG de Citicorp de 1891 à 1909 et président d'honneur jusqu'en 1918, s'est concentré sur le développement de l'organisation, dans l'objectif de construire l'une des grandes banques nationales. Il a transformé une petite entreprise provinciale en un groupe totalement moderne. Il a supervisé l'ensemble de la banque lorsqu'elle a ouvert de nouveaux bureaux, institutionnalisé une structure éclatée et décentralisée,

construit un puissant conseil d'administration composé de dirigeants de premier plan, et mis sur pied un programme de recrutement et de formation (institué trois décennies avant celui de la Chase). *Citibank 1812-1970* décrit comment Stillman a cherché à être l'architecte d'une institution capable de prospérer bien au-delà de la durée de sa propre vie :

Stillman souhaitait que National City (le précurseur de Citicorp) puisse maintenir son rang (celui de la plus grande et de la plus puissante banque des États-Unis) même après sa mort, et pour en être sûr il emplit le nouvel immeuble de personnes partageant sa vision des choses et son esprit de chef d'entreprise, des personnes qui pourraient construire une organisation. Il était prêt à se retirer et à les laisser diriger la banque.

Stillman a écrit dans une lettre adressée à sa mère les raisons qui le poussaient à s'écarter, en prenant le titre de président d'honneur, de manière à ce que l'entreprise puisse grandir plus facilement sans lui :

Je me suis préparé depuis deux ans à assumer un rôle de conseil à la Banque, et à décliner une réélection en tant que son dirigeant officiel. Je sais que cela est sage, et ceci me soulage non seulement des responsabilités des détails, mais donne aussi à mes associés une opportunité de se faire un nom à eux [et pose] la fondation d'un potentiel illimité, bien plus grand pour l'avenir que ce qui a été accompli dans le passé.

Albert Wiggin, l'homologue de Stillman à la Chase (président de 1911 à 1929), n'a jamais délégué quoi que ce soit. Déterminé, sans humour et ambitieux, son premier souci paraît avoir été celui de sa propre grandeur. Il appartenait à plus de cinquante autres conseils d'administration et dirigeait la Chase d'une main si forte, si toute-puissante et si unique que *Business Week* écrivit : « La Banque Chase est Wiggin et Wiggin est la Chase. »

Wal-Mart contre Ames

Sam Walton possédait sans aucun doute les caractéristiques de la personnalité d'un dirigeant aussi haut en couleur que charismatique. Il nous suffit de citer son invasion de Wall Street en pagne avec des couronnes de

fleurs, entouré d'un orchestre de danseurs de hula (pour tenir la promesse faite à ses employés lorsque la barre des 8 % de marge fut franchie), ou son bond sur le comptoir d'un magasin pour diriger le chœur de plusieurs centaines d'employés scandant l'entraînant Hourra façon Wal-Mart. Oui, Walton avait une personnalité unique et marquante. Mais tout comme des milliers d'autres personnes qui n'ont pourtant pas fabriqué un Wal-Mart.

En fait, la différence fondamentale entre Sam Walton et les dirigeants de Ames ne réside pas dans le fait qu'il a été un dirigeant plus charismatique, mais dans le fait qu'il a été encore bien plus un horloger – un architecte. Dès vingt ans, Walton avait plus ou moins défini le style de sa personnalité; il a consacré l'essentiel de sa vie à une quête sans fin dont le but était de construire et de développer les capacités de Wal-Mart en tant qu'organisation et pas de développer sa personnalité de dirigeant. Un fait établi, même pour lui, comme il l'a écrit dans *Made in America* :

Ce que personne n'a réalisé, y compris certains de mes directeurs de l'époque, c'était notre tentative de devenir dès les débuts les meilleurs des meilleurs – les managers les plus professionnels –, autant que nous le pouvions. J'ai, sans aucun doute, la personnalité d'un bâtisseur... Mais en deçà de cette personnalité, j'ai toujours eu l'âme d'un opérateur, de quelqu'un qui veut que les choses tournent bien, puis mieux, puis le mieux possible... Je n'ai jamais fait quoi que ce soit dans une perspective à court terme; j'ai toujours voulu construire la meilleure des organisations de distribution possible.

Walton donnait de la valeur, entre autres, au changement, aux expérimentations et à une amélioration permanente. Mais il ne se contentait pas de prêcher ces principes, il mit en place des mécanismes organisationnels pour stimuler le changement et l'amélioration. Grâce à un concept baptisé « Un magasin dans le magasin », Walton a donné aux directeurs de départements l'autorité et la liberté de diriger chaque département comme si c'était leur propre entreprise. Il a créé des récompenses financières ainsi qu'une reconnaissance extérieure pour les associés qui contribueraient à la baisse des coûts et/ou qui auraient des projets d'amélioration des services utilisables dans d'autres magasins. Il a lancé des concours pour encourager les associés à tenter des expérimentations créatives. Il a établi des réunions de *merchandising*, pour discuter des expé-

riences qui pourraient être sélectionnées dans l'ensemble des magasins de la chaîne et mis au point les réunions du samedi matin, souvent destinées à un employé particulier, auteur d'une modification nouvelle qui fonctionnait vraiment bien. Le partage des profits et l'intéressement ont représenté des incitations directes pour l'apport d'idées nouvelles par les employés, idées dont toute l'entreprise pourrait bénéficier. Les trucs et idées apportés par les associés étaient ensuite publiés dans le magazine interne de Wal-Mart. L'entreprise a été jusqu'à investir dans un système de communication par satellite, pour que même le plus petit détail puisse être communiqué au plus vite à l'ensemble de l'entreprise. En 1985, l'analyste financier spécialiste de la valeur A.G Edwards décrivait le fonctionnement de l'horloge de Wal-Mart :

Le personnel travaille dans un environnement où tout changement est favorisé. Par exemple, si un... associé d'un magasin fait des suggestions concernant (le merchandising ou la baisse des coûts), ces idées se répandent rapidement. Multipliez chaque suggestion par plus de 750 magasins et par plus de 80 000 salariés (qui peuvent tous faire des suggestions) et cela conduit forcément à des gains substantiels dans les ventes, des réductions de coûts et une productivité améliorée.

Alors que Walton s'est concentré sur la création d'une organisation qui pourrait changer et évoluer par elle-même, les dirigeants de Ames ont imposé chaque changement d'en haut et ont décrit dans un livre chaque mesure qu'un directeur de magasin devrait prendre, ne laissant ainsi aucune place à l'initiative. Alors que Walton a formé un successeur (David Glass) capable de reprendre les rênes de l'entreprise après sa mort, les Gilmans n'avaient rien prévu de tel, abandonnant l'entreprise à des étrangers qui ne partageaient pas leur philosophie. Alors que Walton a transmis le flambeau de l'orientation horlogère à son successeur, les PDG postfondateurs chez Ames n'ont eu de cesse d'engranger de désastreuses acquisitions dans une poursuite aveugle et obsessionnelle de la croissance pour la croissance, avalant 388 magasins Zayre en une bouchée. En détaillant les ingrédients clés de Wal-Mart en vue de futurs succès, David Glass a déclaré : « Les associés de Wal-Mart trouveront les moyens » et « Nos employés sont inépuisables. » Le PDG de Ames à la même époque s'est contenté de : « La vraie réponse et le seul débouché restent la part de marché. »

Dans un triste registre, un article publié par Forbes en 1990 remarque que « Le cofondateur Herbert Gilman a vu détruire sa création. » Dans un registre plus gai, Sam Walton mourut en sachant sa création intacte et en croyant dur comme fer qu'elle continuerait d'être prospère bien après lui. Il savait qu'il ne vivrait probablement pas jusqu'en l'an 2000, mais pourtant, peu avant de disparaître en 1992, il définit les audacieux objectifs que l'entreprise se devait d'atteindre à cette date, démontrant ainsi une confiance profonde dans ce que l'entreprise pouvait réaliser sans sa présence.

Motorola contre Zenith

Le fondateur de Motorola, Paul Galvin, a d'abord et surtout rêvé de construire une entreprise aussi solide que pérenne. Architecte de l'une des entreprises technologiques les plus prospères de l'histoire, Galvin n'avait aucune formation d'ingénieur, mais en a recruté d'excellents. Il a encouragé les oppositions, les discussions, les contradictions et a donné aux individus « la latitude de montrer ce qu'ils pouvaient faire seuls sur une grande échelle ». Il a lancé des défis et confié d'immenses responsabilités à d'autres, de façon à stimuler l'organisation et ses membres pour grandir et apprendre, souvent grâce à des erreurs et des échecs. Le biographe de Galvin le résume ainsi : « Il n'a pas été un inventeur, mais un bâtisseur dont les empreintes furent des individus » » Selon son fils, Robert W. Galvin : « Mon père nous a poussés à rechercher... les hommes – tous les hommes – pour leur contribution à la direction de l'entreprise, oui, leur contribution créatrice... Très tôt, [il] a été obsédé par sa succession. Ironiquement, il ne redoutait pas sa propre fin. Son souci concernant l'entreprise [en mettant l'accent sur « notre » entreprise]. »

En revanche, le commandant Eugene F. McDonald, Jr., fondateur de Zenith, n'avait pas prévu sa succession, laissant ainsi au sommet un espace vide de talent après sa mort inattendue en 1958. McDonald était un dirigeant incroyablement charismatique, qui a propulsé son entreprise vers l'avant d'abord grâce à l'unique force de sa gigantesque personnalité. Décrit comme l'« esprit tout-puissant, versatile et opiniâtre de Zenith », McDonald était doté d'une assurance colossale en lui-même... fondée sur une très haute opinion de son propre jugement.

Tous, ses proches exceptés, étaient censés s'adresser à lui en lui donnant du « Commandant. » Brillant inventeur et expérimentateur, il mettait en avant ses propres idées et trouvailles, et il était d'une rigidité telle que Zenith passa presque à côté de la télévision. Une histoire de Zenith constate :

Le style flamboyant de McDonald trouvait sa répercussion dans les méthodes publicitaires excentriques de l'entreprise et ce style, doublé d'un génie créatif et d'une capacité à flairer les changements de goût du grand public, a fait que McDonald a incarné Zenith aux yeux de l'opinion pendant plus de trois décennies.

Deux ans et demi après la mort de McDonald, le magazine *Fortune* publia ce commentaire : « (Zenith) continue sa croissance et accroît ses bénéfices grâce à l'impulsion et à l'imagination de son défunt fondateur. La puissante personnalité de McDonald demeure une influence palpable au sein de l'entreprise. Mais l'avenir de Zenith dépend désormais de sa capacité et de sa nouvelle impulsion pour faire face à un environnement que McDonald n'avait jamais envisagé. » » Un concurrent a ajouté : « « Plus le temps passe, plus McDonald va manquer à Zenith. » »

Galvin et McDonald sont morts à dix-huit mois d'intervalle. Motorola a continué de voguer avec succès sur de nouveaux océans que Galvin n'aurait jamais imaginés; Zenith a dé péri et, en 1993, n'a toujours pas retrouvé ni l'énergie ni l'étincelle créative dont l'entreprise avait toujours fait preuve quand son fondateur était en vie.

Walt Disney contre Columbia

Vite, arrêtez-vous et réfléchissez : Disney. Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit? Pouvez-vous avoir une vision claire ou un ensemble d'images associées à Disney? Faites la même chose maintenant avec Columbia. À quoi pensez-vous? Pouvez-vous identifier sur des images claires et précises? Si vous êtes comme la plupart des gens, vous pouvez voir ce que représente Disney, mais vous avez probablement des difficultés avec Columbia.

Dans le cas de Walt Disney, il est évident que Walt a apporté une fabuleuse imagination personnelle et tout son talent dans la construc-

tion de Disney. Il est personnellement à l'origine de bien des succès de Disney, dont *Blanche-Neige* (le premier film au monde à être de bout en bout un dessin animé), le personnage de Mickey, le club de Mickey, Disneyland, et l'Epcot Center. Il a été, à tout point de vue, un formidable devin. Mais, même ainsi, si on le compare à Harry Cohn – l'homologue de Walt Disney à Columbia – Walt reste surtout, bien plus que lui, un horloger.

Cohn « a entretenu son image de tyran, conservant une cravache près de son bureau et la brandissant à l'occasion pour mieux impressionner, et Columbia a connu le plus grand *turn-over* chez les créatifs par rapport à tous les autres grands studios. Et cela, largement à cause des méthodes de Cohn ». Un observateur présent à ses funérailles remarqua que les mille trois cents personnes présentes « n'étaient pas venues pour lui dire adieu, mais pour s'assurer qu'il était bel et bien mort ». Nous n'avons pu découvrir de preuve de l'intérêt de Cohn pour ses employés. Ni qu'il ait pris des mesures pour développer les capacités à long-terme ou l'identité propre de Columbia en tant qu'institution.

Ces constatations nous soufflent que le premier et seul souci de Cohn a été de devenir un géant du cinéma et d'assurer son immense pouvoir personnel à Hollywood (il a été le premier à Hollywood à détenir le titre de président et de producteur) et ne s'est pas ou peu soucié des qualités et de l'identité de Columbia Pictures Company qui pourraient lui survivre. Les objectifs personnels de Cohn ont fait progresser Columbia pendant des années, mais une idéologie aussi personnelle et aussi égocentrique n'aurait jamais pu guider ni inspirer l'entreprise après la disparition de son fondateur. À la suite de la mort de Cohn, l'entreprise s'est enfoncée dans un désarroi épuisé, nécessita un sauvetage en 1973 et finit par être vendue à Coca-Cola.

Walt Elias Disney, à l'inverse, a passé la veille de sa mort dans un lit d'hôpital à réfléchir à haute voix à la meilleure manière de développer Disney World en Floride. Walt allait mourir, mais la capacité de Disney à rendre les gens heureux, à apporter de la joie aux enfants, à susciter du rire et des larmes ne mourrait jamais. Tout au long de sa vie, Walt Disney a consacré nettement plus d'attention au développement de sa société et de ses capacités que Cohn ne l'a fait pour la Columbia. À la fin des années vingt, Walt Disney rémunérait ses créatifs davantage que lui-même. Au début des années trente, il a institué des cours artistiques pour tous les dessinateurs, installé un petit zoo sur les lieux du tournage afin

qu'ils puissent s'inspirer de créatures vivantes et améliorer la qualité de leurs dessins, inventé de nouveaux processus d'animation (tels que le *story-board*), et investi sans cesse dans les technologies les plus récentes de l'animation. Vers la fin des années trente, il a créé le premier généreux système de primes dans l'industrie du dessin animé pour attirer et récompenser les vrais talents. Dans les années cinquante, il a lancé le programme de formation « Vous créez le bonheur » pour ses employés et conçu l'université Disney pour orienter, former et endoctriner les salariés de Disney.

Harry Cohn ne prit aucune de ces mesures.

Nous vous accordons que Walt n'a pas été un aussi bon horloger que certains des autres architectes mentionnés dans notre étude, et le studio de cinéma Disney s'est languì pendant presque quinze ans après sa disparition, tandis que les Disneyens couraient en tous sens en se posant la question « Qu'aurait fait Walt? » Mais il est incontestable que Walt, contrairement à Harry Cohn, a créé une institution le dépassant largement, une institution toujours capable d'apporter la « magie Disney » aux enfants dans le parc de Disneyland, plusieurs dizaines d'années après sa mort. À la période même où la Columbia cessa d'exister en tant qu'entité indépendante, la Walt Disney livra un combat épique (et finalement couronné de succès) pour contrer une tentative d'OPA hostile. Pour les cadres dirigeants et la famille de Disney, qui auraient pu engranger un bénéfice de plusieurs millions de dollars en portefeuille si les *raiders* l'avaient emporté, l'entreprise Disney se devait d'être préservée en tant qu'entité indépendante *parce que c'était Disney*. John Taylor écrit dans la préface de son livre *Storming The Magic Kingdom* (*Tempête sur le royaume magique*) un magnifique récit de la tentative d'OPA :

Accepter [l'offre d'achat] était impensable. Walt Disney Productions n'était pas simplement une entreprise comme tant d'autres... ayant besoin d'être rationalisée par la liquidation de ses actifs pour apporter à ses actionnaires une plus-value maximale de cession. Pas plus que Disney n'était simplement une marque comme tant d'autres... Les cadres dirigeants considéraient Disney comme une force façonnant la vie imaginaire des enfants du monde entier. L'entreprise était partie intégrante de la culture américaine. En fait, sa mission – et l'entreprise, selon eux, avait une mission au moins aussi importante que celle de produire de l'argent pour ses actionnaires – consistait à encenser les valeurs américaines.

Disney a continué tout au long des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix à exploiter l'héritage laissé par Walt plusieurs décennies auparavant. À l'opposé, l'entreprise de Cohn n'avait que peu à exploiter ou à préserver. Personne ne pensait que la Columbia devait être préservée en tant qu'entité indépendante; si les actionnaires pouvaient en tirer plus d'argent en la vendant, eh bien, ainsi soit-il!

MESSAGE AUX PDG, AUX DIRIGEANTS ET AUX ENTREPRENEURS

L'une des mesures les plus importantes que vous puissiez prendre en construisant une entreprise n'est pas une action, mais une modification de perspective. Les chapitres ultérieurs contiennent pléthore de découvertes orientées vers l'action. Mais, pour en faire bon usage, il faut d'abord et avant tout acquérir l'état d'esprit adéquat. Et ceci constitue l'essentiel de ce chapitre. Nous ne vous demandons rien de moins que d'effectuer un glissement de pensée aussi fondamental que ceux qui ont précédé la révolution newtonienne, darwinienne et la fondation des États-Unis.

Avant la révolution newtonienne, les hommes expliquaient le monde qui les entourait principalement sous l'angle d'un Dieu prenant des décisions spécifiques. Qu'un enfant tombe et se casse le bras, et c'était un acte divin. Que les moissons soient stériles; et c'était un acte divin. Les gens se représentaient un Dieu omnipotent, responsable de tous les événements. Ensuite, dans les années 1600, les gens ont dit : « Non, ce n'est pas ça! Ce que Dieu a fait a consisté à mettre en place un univers doté de certains principes et ce que nous devons faire consiste à comprendre comment fonctionnent ces principes. Dieu ne prend pas toutes les décisions. Il décide des processus et des principes qui perdurent ». À partir de ce moment-là, les hommes ont commencé à chercher les dynamiques souterraines de base ainsi que les principes fondateurs du système dans son entier. Voilà ce que fut la révolution newtonienne.

D'une façon similaire, la révolution darwinienne nous a fait effectuer un considérable glissement dans la pensée en ce qui concerne les espèces biologiques et l'histoire naturelle – un glissement de pensée qui présente de fructueuses analogies avec ce que nous avons observé à l'intérieur des entreprises visionnaires. Avant la révolution darwinienne, les hommes pensaient prioritairement que Dieu avait créé chaque espèce telle quelle,

avec un rôle particulier dans la nature : Les ours polaires sont blancs parce que Dieu les a créés ainsi ; les rossignols ont un jabot rouge parce que Dieu les a créés ainsi. Nous autres, êtres humains, éprouvons un profond besoin d'expliquer le monde qui nous entoure par le postulat que quelqu'un ou quelque chose a dû dire : « Nous avons besoin de rossignols à jabot rouge ici qui s'adaptent à l'écosystème. » Mais, si les biologistes ont raison, cela ne fonctionne pas du tout de cette façon. Au lieu de nous précipiter directement sur les rossignols à jabot rouge (donner l'heure), nous avons, en lieu et place, un *processus souterrain* d'évolution (le code génétique, le code ADN, les variations et les mutations génétiques, la sélection naturelle), qui finit par produire des rossignols à jabot rouge semblant s'adapter parfaitement à l'écosystème. La beauté et l'aspect fonctionnel du monde naturel découlent de la réussite de ses processus souterrains comme de ses délicats mécanismes, réunis dans une merveilleuse « horloge ».

Nous vous demandons, de la même manière, de considérer le succès des entreprises visionnaires – au moins en partie – comme le résultat de processus souterrains et de dynamiques fondamentales imbriqués dans l'organisation, et non comme le résultat premier d'une seule idée géniale ou de quelque génial, omniscient et devin visionnaire qui aurait pris de grandes décisions, aurait eu un grand charisme et aurait dirigé avec une grande autorité. Si vous êtes concerné par la construction et la gestion d'une entreprise, nous vous demandons de penser moins sous l'angle de l'acquisition du statut de brillant visionnaire de produits ou de la recherche des caractéristiques de la personnalité du leadership charismatique, et de penser davantage sous celui de l'acquisition du statut de visionnaire *organisationnel* et de la construction des caractéristiques d'une entreprise visionnaire.

Nous vous demandons en fait d'effectuer un glissement de pensée analogue à celui requis pour la fondation des États-Unis dans les années 1700. Avant les bouleversantes révolutions dans la pensée politique des ^{xvii}e et ^{xviii}e siècles, la prospérité d'un royaume ou d'un pays européen dépendait essentiellement de la qualité de son roi (ou, dans le cas de la Grande-Bretagne, peut-être de sa reine). Si le souverain était grand, alors le royaume l'était aussi. Si le roi était aussi sage que remarquable, alors le royaume prospérait en conséquence.

Comparez maintenant le modèle du bon souverain avec l'approche adoptée pour la création des États-Unis. La question critique posée à la Convention constitutionnelle de 1787 n'était pas : « Qui doit être prési-

dent? Qui doit nous diriger? Qui est le plus sage d'entre nous? Qui ferait le meilleur roi? » Non, les pères fondateurs du pays se sont concentrés sur des questions telles que : « Quel processus pouvons-nous créer, qui continuera de nous donner de bons présidents longtemps après que nous serons morts et enterrés? Quel type de pays endurant voulons-nous construire? Fondé sur quels principes? Comment devra-t-il fonctionner? Quelles lignes de conduite et quels mécanismes devons nous fixer pour obtenir le genre de pays dont nous avons rêvé? »

Thomas Jefferson, James Madison et John Adams n'étaient pas des dirigeants charismatiques et visionnaires sur le mode du « Tout dépend de moi ». Non, ils étaient des visionnaires organisationnels. Ils ont créé une constitution face à laquelle eux-mêmes et tous les futurs dirigeants devraient se soumettre. Ils se sont concentrés sur la construction d'un pays. Ils ont rejeté le modèle du bon roi. Ils ont choisi une approche architecturale. Ils étaient des horlogers!

Mais prenez garde : Dans le cas des États-Unis, il ne s'agit pas d'une horloge newtonienne ou darwinienne, froide et mécanique, mais d'une horloge fondée sur les valeurs et idéaux humains. D'une horloge construite sur les besoins et les aspirations des hommes. D'une horloge dotée d'un esprit.

Et ceci nous amène au deuxième fondement de nos découvertes : il ne s'agit pas de construire au hasard n'importe quelle horloge, il s'agit de construire un type d'horloge bien particulier. Bien que les formes, tailles, mécanismes, styles, âges et autres attributs des horloges varient d'une entreprise visionnaire à une autre, nous avons découvert qu'elles ont en commun un certain nombre de caractéristiques souterraines fondamentales. Nous vous décrivons ces caractéristiques dans les chapitres suivants. Pour l'instant, il vous faut garder à l'esprit qu'une fois le glissement effectué entre « donner l'heure » et « construire une horloge » une grande partie de ce qui est requis pour bâtir une entreprise visionnaire peut s'apprendre. Vous n'avez pas à rester assis à attendre d'avoir la chance de décrocher une idée géniale. Vous n'avez pas à accepter le mauvais point de vue selon lequel, tant que votre entreprise n'aura pas à sa tête un dirigeant visionnaire et charismatique, elle ne pourra pas devenir une entreprise visionnaire. Il n'existe pas de qualité mystérieuse, ni indéfinissable. En fait, une fois acquis les faits essentiels, vous, ainsi que tous ceux qui vous entourent, pouvez vous atteler à la lourde tâche de transformer votre entreprise en entreprise visionnaire.

PAS DE « TYRANNIE DU OU » (CHOISISSEZ LE « GÉNIE DU ET »)



Vous remarquerez au cours de cet ouvrage que nous utilisons le symbole de la philosophie dualiste chinoise du yin et du yang. Nous avons consciemment choisi ce symbole pour représenter l'un des aspects clés des entreprises hautement visionnaires : Elles ne s'oppriment pas elles-mêmes avec ce que nous appelons la « tyrannie du ou » – le point de vue rationnel qui ne peut aisément accepter le paradoxe, qui ne peut vivre avec deux forces ou idées apparemment contradictoires en même temps. La « tyrannie du ou » pousse les gens à penser que les choses doivent être A *ou* B, mais *pas les deux*. Elle engendre des constats comme :

- Vous pouvez avoir le changement *ou* la stabilité. »
- « Vous pouvez être conservateur *ou* audacieux. »
- « Vous pouvez avoir des coûts bas *ou* une grande qualité. »
- « Vous pouvez avoir une autonomie créatrice *ou* la stabilité et le contrôle. »
- « Vous pouvez investir pour l'avenir *ou* faire des prouesses à court-terme. »

- « Vous pouvez progresser par une planification méthodique *ou* par un choix opportuniste. »
- « Vous pouvez créer de la richesse pour vos actionnaires *ou* améliorer le monde. »
- « Vous pouvez être idéaliste (dominé par vos valeurs) *ou* pragmatique (dominé par le profit). »

Au lieu d'être opprimées par la « tyrannie du ou », les entreprises hautement visionnaires se libèrent elles-mêmes grâce au « génie du et » – la capacité d'embrasser les deux extrêmes d'un certain nombre de dimensions au même moment. Au lieu de choisir entre A *ou* B, elles trouvent le moyen d'avoir à la fois A et B.

Au fur et à mesure de notre plongée, richement détaillée, dans les huit prochains chapitres, vous rencontrerez, comme nous l'avons fait au cours de nos recherches, une série de ces paradoxes – d'apparentes contradictions dans beaucoup d'entreprises visionnaires. Vous verrez par exemple :

D'une part	D'autre part
raison d'être au-delà du profit	ET recherche pragmatique du profit
une idéologie centrale assez ferme	ET un changement et un mouvement vigoureux
un conservatisme sur l'idée centrale	ET des expériences risquées, franches et vraies
une vision claire et un sens de la direction	ET le tâtonnement opportuniste et l'expérimentation
Grands Objectifs Audacieux	ET un progrès évolutif intrinsèque
un choix de dirigeants fidèles aux valeurs	ET un choix de dirigeants pour le changement
un contrôle idéologique	ET une autonomie opérationnelle
une culture très fixe (presque un culte)	ET une capacité de changement et d'adaptation
des investissements à long terme	ET une exigence de performance à court terme
philosophe, visionnaire, futuriste	ET excellente application quotidienne
organisation cohérente avec l'idée centrale	ET organisation adaptée au changement

Nous ne parlons pas ici seulement d'équilibre. Le terme « équilibre » implique la notion de choix du milieu, du 50/50, du moitié-moitié. Une entreprise visionnaire ne recherche pas l'équilibre entre le court terme et le long terme, par exemple. Elle cherche à faire de son mieux sur le court terme et de son mieux sur le long terme. Une entreprise visionnaire n'hésite pas simplement entre idéalisme et rentabilité; elle cherche à être hautement idéaliste et hautement rentable. Une entreprise visionnaire ne se contente pas d'osciller entre préserver une idéologie intrinsèque très rigide et stimuler un changement et un mouvement vigoureux; elle fait les deux jusqu'à l'extrême. En bref, une entreprise hautement visionnaire ne souhaite pas mélanger le yin et le yang en une cercle gris et peu distinct, qui ne serait ni hautement yin, ni hautement yang; elle tend à être distinctement yin et distinctement yang, les deux à la fois et tout le temps.

Irrationnel? Peut-être. Rare? Oui. Difficile? Absolument. Mais comme l'a souligné F. Scott Fitzgerald : « Le test d'une intelligence hors pair est la capacité d'avoir à l'esprit deux idées opposées en même temps, en conservant toujours la capacité de fonctionner. » Ce qui est exactement ce dont les entreprises visionnaires sont capables.



PLUS QUE LES PROFITS

Nos principes de base sont demeurés intacts depuis leur conception par nos fondateurs. Nous faisons une distinction entre les valeurs essentielles et les habitudes; les valeurs essentielles ne changent pas, les habitudes, si. Nous avons toujours affirmé aussi que les bénéfices – aussi importants soient-ils – ne sont pas la raison de vivre de la Hewlett-Packard Company; elle existe pour des raisons bien plus fondamentales.

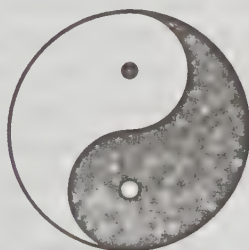
John YOUNG, ancien PDG, Hewlett-Packard, 1992.

Nous sommes dans le secteur de la préservation et de l'amélioration de la vie humaine. Tous nos actes doivent être mesurés en termes de réussite de cet objectif.

Merck & Company, International Management Guide, 1989.

Mettre les bénéfices derrière les hommes et les produits a été magique chez Ford.

DON PETERSEN, ancien PDG, Ford, 1994.



Lorsque Merck & Company a célébré son centième anniversaire, il publia un livre intitulé *Values and Visions : A Merck Century* (*Valeurs et Visions : Un siècle de Merck*). Avez-vous remarqué? Le titre ne mentionne même pas ce que fait Merck. Il aurait pu intituler son livre *From Chemicals to Pharmaceuticals : A Merck Century* (*Des produits chimiques aux produits pharmaceutiques : Un siècle de Merck*) ou *A Hundred Years of Financial Success at Merck* (*Cent ans de succès financier chez Merck*). Mais Merck ne l'a pas fait. L'entreprise a en revanche choisi de mettre l'accent sur le fait qu'elle a été guidée et inspirée au travers de son histoire par un ensemble d'idéaux. En 1935 (des décennies avant que la « formulation des valeurs » ne devienne à la mode), George Merck lia ces idéaux les uns aux autres en disant : « [Nous] sommes des travailleurs de l'industrie vraiment inspirés par les idéaux du progrès médical et des services à l'humanité. » En 1991 – cinquante-six ans et trois générations directoriales plus tard –, P. Roy Vagelos, le PDG de Merck chanta le même refrain idéaliste : « Nous devons avant tout nous souvenir que notre activité signifie la victoire contre la maladie et l'aide à l'humanité. »

Avec ces idéaux comme toile de fond, nous ne sommes pas surpris que Merck ait choisi de développer et de distribuer gratuitement le Mectizan, un médicament qui soigne la « cécité de la rivière », une maladie qui a contaminé plus d'un million de gens dans le Tiers Monde et qui est due à des vers parasites qui pénètrent dans les tissus corporels pour atteindre finalement les yeux, causant ainsi une cécité douloureuse. Un million de clients représentent un marché substantiel, bien qu'en l'occurrence ces clients-là ne puissent s'offrir le produit. Sachant que le projet ne produirait pas un retour sur investissements de grande ampleur – s'il en produisait un –, l'entreprise n'en a pas moins persévéré, avec l'espoir que quelques agences gouvernementales ou d'autres tierces personnes achèteraient le médicament pour le distribuer. Hélas, ce ne fut pas le cas! Donc Merck décida de le donner gratuitement à tous ceux qui en auraient besoin. Merck s'est également directement impliqué dans les efforts de distribution – financés par l'entreprise –, de façon à s'assurer que le médicament irait réellement aux millions de personnes contaminées par cette maladie.

Lorsqu'on demande à Vagelos pourquoi Merck a pris cette décision concernant le Mectizan, il souligne qu'un échec dans l'avancée du déve-

loppement du produit aurait pu démoraliser les scientifiques de l'entreprise – des scientifiques travaillant pour une entreprise qui se considère explicitement comme « ayant la mission d'améliorer et de préserver la vie humaine ». Il a également déclaré :

Lorsque je suis allé pour la première fois au Japon, il y a quinze ans, des hommes d'affaire japonais m'ont raconté que ce fut Merck qui a introduit la streptomycine au Japon après la Deuxième Guerre Mondiale pour éradiquer la tuberculose qui dévorait leur pays. Nous avons fait cela. Nous n'en avons pas tiré de profit financier. Mais le fait que Merck soit aujourd'hui la plus grande entreprise américaine au Japon n'est pas un accident. Les conséquences à long terme de [tels actes] ne sont pas toujours limpides, mais je pense qu'ils finissent toujours, d'une manière ou d'une autre, par payer.

UN IDÉALISME PRAGMATIQUE (PAS DE « TYRANNIE DU OU »)

Les idéaux de Merck – des idéaux qui ont constamment défini l'identité même de l'entreprise depuis la fin des années – ont-ils provoqué la décision concernant le Mectizan? Ou bien Merck a-t-il pris la décision pour des motifs pragmatiques – de meilleurs résultats à long terme et une bonne campagne de relations-publiques? Notre réponse : Les deux. Les idéaux de Merck ont joué un rôle non négligeable dans la prise de décision, et les preuves indiquent que Merck aurait pris la décision d'aller de l'avant dans ce projet sans prendre en compte la possibilité de créer grâce à lui des bénéfices à long terme pour l'entreprise. Mais les preuves indiquent aussi que Merck a agi en supposant que de tels actes de bonne volonté « finissent toujours, d'une manière ou d'une autre, par payer ». Ceci est une classique illustration du « génie du et » triomphant de la « tyrannie du ou ». Merck a fait preuve quasiment tout au long de son histoire de nobles idéaux *et* d'un intérêt pragmatique pour lui-même. George Merck a expliqué ce paradoxe en 1950 :

Je souhaite... exprimer les principes auxquels nous nous sommes jurés, au sein de cette entreprise, de consacrer nos vies... Voici comment on pourrait les résumer. Nous essayons de nous souvenir que la médecine s'adresse au patient. Nous essayons de ne jamais oublier que la médecine est conçue

pour les gens. Pas pour les bénéfices. Les bénéfices suivent, et si nous nous sommes souvenus de cela ils ne manquent jamais de suivre. Mieux nous nous en sommes souvenus, plus ils ont été importants.

Merck incarne en fait la nature idéologique – l'idéalisme pragmatique – des entreprises hautement visionnaires. Nos recherches ont démontré qu'un élément fondamental dans « l'horloge » d'une entreprise visionnaire est une *idéologie intrinsèque* – des valeurs fondamentales et un sens de sa mission au-delà du simple rendement financier – qui guide et inspire les hommes du haut en bas de l'organisation et demeure relativement fixe pendant de longues périodes. Dans ce chapitre, nous décrivons, renforçons et illustrons cet élément clé, qui coexiste paradoxalement avec le fait que les entreprises visionnaires sont aussi des entreprises extrêmement rentables.

Vous pourriez penser à ce stade : « Il est facile pour une entreprise comme Merck de proclamer et de respecter des idéaux porteurs d'inspiration – Merck fabrique des médicaments qui sauvent vraiment des vies, combattent la maladie et soulagent la souffrance ». C'est une remarque juste et nous en convenons. Mais, à l'opposé de son entreprise comparée, Pfizer, une entreprise du même secteur, fabriquant aussi des médicaments qui sauvent des vies, combattent la maladie et soulagent la souffrance, nous avons découvert que Merck était d'avantage inspiré idéologiquement.

Alors que Merck a intitulé son livre *Valeurs et Visions*, Pfizer a titré le sien, *Pfizer... An Informal History* (*Pfizer... Une histoire informelle*). Tandis que Merck a défini explicitement et prioritairement un ensemble cohérent de nobles idéaux pendant quatre générations, nous n'avons trouvé aucune trace de discussions similaires chez Pfizer jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Nous n'avons pas davantage trouvé chez Pfizer un exemple analogue aux décisions concernant le Mectizan ou la streptomycine prises par Merck.

Là où George Merck II adopte de façon claire une position paradoxale sur les bénéfices (« La médecine s'adresse au patient... les bénéfices suivent »), John McKeen, le président de Pfizer, contemporain de George Merck II, a un point de vue opposé : « Autant qu'il est humainement possible, dit-il, nous tendons à dégager des bénéfices quoi que nous fassions ». Selon un article paru dans *Forbes*, McKeen pensait que « l'argent paresseux est un actif coupable parce que non productif ». Alors que

Merck dénichait de l'argent pour investir dans de nouvelles recherches ou des efforts dans le développement des molécules, McKen se lançait dans une frénésie débridée d'acquisitions, achetant quatorze entreprises en quatre ans et se diversifiant dans de nouveaux domaines tels que les produits de toilette pour femmes, les articles de rasage et les pigments de peinture. Pourquoi? Pour faire plus d'argent, sans prendre en compte l'activité. « Je préfère faire 5 % sur les ventes d'un milliard de dollars plutôt que 10 % sur 300 millions de dollars [dans des médicaments éthiques] », a déclaré McKen. Notre objectif ne consiste pas ici à débattre de telle ou telle stratégie (diversification par acquisition contre concentration et innovation via la recherche et le développement); mais les témoignages indiquent que Pfizer a fait davantage preuve à cette époque d'une orientation essentiellement tournée vers le profit que ne l'a fait Merck.

Une entreprise comme Merck pouvait naturellement s'offrir le luxe d'avoir de nobles idéaux. En 1925, lorsque George Merck II a succédé à son père, l'entreprise pouvait déjà s'appuyer sur un passé prospère dans son secteur et sur un coussin financier confortable. Se pourrait-il, en conséquence, qu'avoir de nobles idéaux n'est rien d'autre qu'un luxe pour des entreprises comme Merck, lesquelles ont tellement de succès qu'elles peuvent s'offrir une idéologie? Non. Nous avons découvert que de nobles idéaux – une idéologie intrinsèque – ont souvent percé dans des entreprises visionnaires même en dehors des périodes de prospérité, au moment où elles luttaient pour leur survie. Prenons les deux exemples suivants : Sony lors de sa création et Ford à l'époque de la crise décisive de 1983.

Lorsque Masaru Ibuka a créé Sony, sur les ruines d'un Japon vaincu et dévasté en 1945, il a loué un local téléphonique désert dans les restes d'un vieux grand magasin bombardé et brûlé dans la banlieue de Tokyo et, avec sept employés et 1 600 dollars d'économies personnelles, s'est mis au travail. Mais quelles devaient être ses priorités? Que devait-il faire en premier au milieu de ces ruines déprimantes? Générer du *cash-flow*? Évaluer dans quel secteur se placer? Lancer des produits? Développer sa clientèle?

Ibuka s'est effectivement concentré sur ces objectifs (souvenez-vous du défaillant autocuiseur pour le riz, de la soupe sucrée aux haricots et des accessoires personnels de chauffage mentionnés dans le chapitre II), mais il a également fait autre chose, quelque chose de remarquable pour un entrepreneur pris dans la tourmente des problèmes suscités par sa

survie quotidienne, il a rédigé une idéologie pour son entreprise nouvellement née. Le 7 mai 1946, moins de dix mois après avoir déménagé à Tokyo – et bien avant de dégager son premier résultat positif –, il a créé un « prospectus » pour l'entreprise, qui comprenait les éléments suivants (ceci n'est qu'une traduction partielle, le document d'origine étant assez long) :

S'il était possible d'établir des conditions dans lesquelles des personnes pourraient être unies par un fort esprit d'équipe et mettre à profit autant qu'elles le souhaiteraient leur capacité technologique... alors une telle organisation pourrait apporter des plaisirs et des bénéfices inédits... Ceux qui partagent cette vision se sont naturellement réunis pour s'embarquer sur la base de ces idéaux.

RAISONS D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE :

- Créer un lieu de travail où les ingénieurs puissent profiter des bienfaits de l'innovation technologique, être conscients de leur mission envers la société et travailler autant qu'ils le souhaitent.
- Poursuivre des activités dynamiques dans la technologie et la production pour la reconstruction du Japon et l'élévation de la culture nationale.
- Apporter au grand public une technologie avancée.

LIGNES DE CONDUITE POUR LES DIRIGEANTS :

- Nous devons éliminer toute injuste recherche de profits, mettre toujours l'accent sur le travail essentiel sans chercher à atteindre la croissance pour la croissance.
- Nous devons accueillir les difficultés technologiques et nous concentrer sur des produits hautement sophistiqués possédant une grande utilité dans la société, sans prendre en compte la quantité.
- Nous devons mettre l'accent d'abord sur la capacité, la performance et la personnalité, de manière à ce que chaque individu puisse développer au maximum sa capacité et son talent.

Arrêtez-vous et réfléchissez pendant une minute. Combien connaissez-vous d'entreprises en début d'activité qui ont inclus des sentiments aussi idéalistes dans leurs documents de fondation? Combien

avez-vous rencontré de créateurs d'entreprises qui pensent à de si nobles valeurs et au sens de leur mission alors même qu'ils se débattent en vue de trouver suffisamment de liquidités pour ne pas fermer boutique? De combien d'entreprises avez-vous entendu parler qui puissent définir une idéologie aussi limpide au démarrage de l'entreprise, sans pourtant autant n'avoir aucune idée des produits à fabriquer? (En incidente : si vous vous trouvez aux stades précoces du développement d'une entreprise et si vous avez repoussé l'établissement d'une idéologie d'entreprise jusqu'au moment de la réussite industrielle, vous pouvez faire une pause et considérer l'exemple donné par Sony. Nous avons découvert que l'idéologie définie si tôt dans l'histoire de l'entreprise par Ibuka a joué un rôle important dans la direction de l'entreprise tout au long de son évolution.)

En 1976, Nick Lyons a remarqué dans son ouvrage *The Sony Vision* (*La Vision de Sony*) que les idéaux inscrits dans le prospectus ont été « une force directrice pour l'entreprise durant ces trente dernières années, un tantinet modifiée seulement lorsque Sony s'est mis à grandir une vitesse accélérée ». Quarante ans après la rédaction du prospectus, Akio Morita, le PDG de Sony, a rédéfini l'idéologie de l'entreprise en une simple et élégante déclaration, intitulée « L'Esprit pionnier de Sony » :

Sony est un pionnier et entend ne jamais être à la remorque de quiconque. Grâce au progrès, Sony veut servir le monde entier. L'entreprise devra toujours être un explorateur de l'inconnu... Sony a pour principe de respecter et d'encourager la capacité de chacun... et de toujours essayer de mettre en valeur le meilleur de chacun. Voilà la force vitale de Sony.

Kenwood se situe à l'opposé de Sony et c'est l'entreprise comparée de Sony dans notre étude. Nous avons tenté d'obtenir directement de Kenwood tous les documents qui décriraient la philosophie, les valeurs, les visions et les idéaux de l'entreprise. Kenwood nous a répondu que l'entreprise ne détenait aucun document de ce genre, et s'est contenté de nous envoyer un ensemble de rapports annuels, aussi récents que banals. Nous avons essayé d'obtenir des écrits externes sur ce sujet, mais nous n'en avons trouvé aucun. Peut-être Kenwood a-t-il eu une idéologie constante qui, comme celle de Sony, remonte aux origines de l'entreprise, mais nous n'en avons pas trouvé trace. Alors que nous n'avons eu aucune difficulté à trouver de nombreux livres, articles et documents – à la fois

internes et externes – concernant l'idéologie de Sony, nous n'avons à peu près rien déniché de comparable publié au sujet de Kenwood.

En outre, nous avons trouvé des preuves substantielles de rayonnement direct de l'idéologie de Sony dans des pratiques et des caractéristiques concrètes, telles qu'une culture extrêmement individualiste, une structure décentralisée (par rapport à la moyenne des entreprises japonaises) et des habitudes de développement des produits qui rejettent explicitement la traditionnelle étude de marché. « Notre plan consiste à dominer le marché grâce à de nouveaux produits, et non de demander aux clients ce qu'ils souhaitent... Au lieu d'effectuer beaucoup d'études de marché, nous... perfectionnons le produit... et essayons de créer un marché pour ce dernier, en communiquant avec le grand public et en faisant son éducation ». De ces pratiques concrètes influencées par l'idéologie de l'entreprise sont issues des séries de décisions concernant le lancement de produits pour lesquels n'existait aucune demande spécifique, comme le premier magnétophone japonais (1950), le premier transistor (1955), la première radio de poche (1957), le premier magnétoscope à usage personnel (1964) et le Walkman (1979).

Sony souhaitait certainement fabriquer des produits couronnés de succès, mais l'entreprise ne voulait pas jouer les pionniers du dépôt de bilan. Les idéaux de l'« Esprit pionnier de Sony » peuvent néanmoins trouver leurs origines dans les premiers jours de l'entreprise, bien avant qu'elle ne devienne rentable, et sont demeurés largement intacts en tant que force directrice pendant près d'un demi-siècle. Oui, Sony a fait des accessoires rudimentaires de chauffage et de la soupe sucrée aux haricots pour se maintenir en vie (pragmatisme), mais a toujours rêvé d'aller de l'avant en jouant un rôle de pionnier (idéalisme).

Observons maintenant une entreprise à l'autre extrême de l'échantillon, un géant fatigué au cœur d'une crise existentielle désespérée. Au début des années quatre-vingt, la Ford Motor Company s'est trouvée vacillante, saignée à blanc après les blessures répétées que lui avaient infligées ses concurrents japonais. Arrêtez-vous un moment et mettez-vous à la place de l'équipe de direction de Ford – une équipe au sommet d'une entreprise ployant sous la charge d'une perte nette de 3,3 milliards de dollars (43 % de sa valeur nette) accumulée en trois ans. Que devraient-ils faire? Quelles devraient être leurs plus urgentes priorités?

L'équipe de Ford s'est évidemment jetée dans une frénésie de mesures d'urgence pour enrayer l'hémorragie et maintenir l'entreprise en vie. Mais

elle a aussi fait autre chose – quelque chose d'inhabituel pour une équipe confrontée à une crise d'une telle ampleur : elle a pris le temps de clarifier ses principes directeurs. Selon Robert Schook (qui a entrepris des recherches et publié un livre sur le revirement de Ford dans les années quatre-vingt), « l'objectif était d'aboutir à une affirmation de tout ce que représentait Ford. Par moment, les discussions... ressemblaient plus à celles d'une classe de philosophie au lycée qu'à celles d'une réunion d'affaires ». (Nous n'avons trouvé aucune preuve que General Motors, face au même écrasement industriel et perdant aussi de l'argent, s'est arrêtée comme Ford l'a fait en 1983 pour débattre de questions philosophiques fondamentales.) De ce processus est né le concept de « Mission, Valeurs et Principes Directeurs » (MVDP) de Ford. L'ancien PDG de Ford Don Petersen a fait la remarque suivante :

Il y eut moult discussions sur les hommes, les produits et les bénéfices. Il fut décidé que les hommes devaient absolument avoir la préséance [ensuite les produits, et les bénéfices en dernier].

Si vous connaissez l'histoire de Ford, vous avez le droit d'être sceptique face à ce classement. Ne vous méprenez pas. Nous ne considérons pas Ford comme une entreprise exemplaire tout au long de son histoire sur le plan des relations sociales et de la qualité du produit. Les sanglantes et brutales confrontations sur le front social dans les années trente ainsi que l'explosive Ford Pinto des années soixante donnent à Ford un pedigree qui n'est pas sans taches. Mais nous avons trouvé néanmoins des témoignages selon lesquels les délibérations de l'équipe de Ford sur les hommes, les produits et les bénéfices ont remonté le temps pour réveiller l'idéologie épousée par Henry Ford lors des premiers jours de l'entreprise. L'équipe du revirement de 1980 n'a pas totalement inventé de nouveaux idéaux, mais en a réanimé en partie certains, qui étaient depuis longtemps en sommeil. En décrivant la relation entre les hommes, les produits et les bénéfices, au moment des débuts de l'entreprise, Henry Ford a déclaré en 1916 :

Je ne crois pas que nous devrions réaliser un bénéfice aussi énorme sur nos voitures. Un bénéfice raisonnable est normal, mais point trop n'en faut. Je soutiens qu'il est préférable de vendre un grand nombre de voitures avec un bénéfice raisonnablement petit... Je le soutiens parce que cela permet

à un grand nombre de gens d'acheter une voiture et de profiter de son utilisation et parce que cela donne de l'emploi à un grand nombre d'hommes, à un bon niveau de salaire. Voilà les deux buts que je poursuis dans ma vie.

Blablabla idéaliste? Déclarations cyniques pour s'allier le grand public? Peut-être. Mais gardez à l'esprit le fait que Ford a transformé l'American Way of Life pour 15 millions de familles avec l'abordable Modèle T, la « voiture du peuple », en grande partie grâce à la baisse des prix de 58 % pratiquée entre 1908 et 1916. A cette époque, Ford avait plus de commandes qu'il n'en pouvait honorer et aurait pu augmenter ses prix. Quoi qu'il en soit, Monsieur Ford a continué de les baisser, même face à la menace d'un procès par un actionnaire mécontent de ces pratiques. Et, à la même époque, il eut l'audace d'introduire la paie de 5 dollars par jour pour les ouvriers, à peu près deux fois le taux moyen pratiqué en industrie, ce qui a choqué et ulcéré le monde industriel (comme il est décrit par Robert Lacey dans *Ford*) :

Le Wall Street Journal a accusé Henry Ford de « sacrilège économique sinon de crimes », qui bientôt « se retourneraient contre lui pour le maudire, lui ainsi que l'industrie qu'il incarnait et la société organisée ». À cause d'un souhait naïf d'amélioration sociale, a déclaré le journal, Ford a injecté « des principes moraux dans un domaine où ils n'ont rien à faire » – un crime inexpiable – et des capitaines d'industrie se sont unis pour dénoncer « la chose la plus inepte jamais tentée dans le monde industriel ».

Pour la petite histoire, Henry Ford s'est apparemment embarqué dans « la chose la plus inepte jamais tentée dans le monde industriel », en partie sous l'influence du philosophe idéaliste Ralph Waldo Emerson et, plus particulièrement, de son essai *Compensation*. De toute façon, peu oppressé par la « tyrannie du ou », Ford s'est également engagé sur cette voie en sachant pertinemment que des ouvriers travaillant pour 5 dollars par jour et des voitures vendues à des prix plus bas aboutiraient forcément à de plus grandes ventes du Modèle T. Pragmatisme? Idéalisme? Oui.

Encore une fois, nous ne voulons pas décrire Ford comme appartenant à la même lignée idéologique que Merck et Sony; son pedigree en la matière est plus entaché. Mais comparé à GM, Ford a été davantage

inspiré idéologiquement. En fait, GM incarne le cas fascinant où l'orientation « horlogère » seule n'est pas suffisante. Alfred P. Sloan, architecte en chef de GM, disposait clairement d'une orientation horlogère. Mais son horloge n'avait pas d'âme; son horloge était froide, impersonnelle, inhumaine, uniquement industrielle et totalement pragmatique. Peter F. Drucker, qui a soigneusement étudié GM et Alfred Sloan pour son ouvrage de référence *The Concept of the Corporation* (*Le Concept de l'entreprise*), a résumé cela de cette façon :

L'échec de GM en tant qu'institution – puisqu'il s'agit bien d'un échec – est largement le résultat... d'une attitude que l'on pourrait appeler « technocrate »... qui s'illustre à la perfection dans le propre livre d'Alfred P. Sloan My Years With General Motors (Mes années avec General Motors)... Ce livre se concentre exclusivement sur les politiques, les décisions industrielles et la structure... Il s'agit sans doute du livre de Mémoires le plus impersonnel jamais écrit – et ceci était clairement voulu. Le livre de Sloan... ne reconnaît qu'une seule dimension : celle qui consiste à gérer une entreprise de manière à ce qu'elle produise efficacement, fournisse des emplois, crée des marchés et des ventes et génère des profits. Les affaires dans la communauté; les affaires en tant qu'existence plutôt que comme moyen d'existence; les affaires en tant que citoyen et les affaires en tant que centre du pouvoir, tout cela ne figure pas dans le monde de Sloan.

Dans son livre *Management : Tasks, Responsibilities, Practices* (*Management : Objectifs, responsabilité, pratiques*), Drucker a ajouté : « General Motors a respecté l'héritage de Sloan. Et selon les critères de Sloan... l'entreprise a admirablement réussi. Mais elle a aussi atrocement échoué. »

IDÉOLOGIE DE BASE : EXPLORATION DU MYTHE DU PROFIT

Merck, Sony et Ford présentent chacun un aspect différent d'un même ensemble : l'existence d'une idéologie intrinsèque comme élément primordial du développement historique des entreprises visionnaires. À l'image des idéaux fondamentaux d'une grande nation, d'une religion, d'une école ou de toute autre institution pérenne, l'idéologie intrinsèque

d'une entreprise visionnaire comprend un certain nombre de principes de base qui servent de repères : « Voilà ce que nous sommes; voilà ce que nous représentons; voilà de quoi il s'agit. » Comme les principes directeurs intégrés dans la Déclaration d'Indépendance des États-Unis (« Nous considérons ces vérités comme évidentes... »), auxquels la Déclaration de Gettysburg fait allusion quatre-vingts ans plus tard (« Une... Nation, conçue dans la Liberté, et qui suppose que tous les hommes naissent égaux »), l'idéologie intrinsèque est à ce point essentielle pour l'institution qu'elle ne change que rarement, voire jamais.

Dans certains cas, comme chez Sony, l'idéologie provient des origines, de la fondation. Dans d'autres, comme Merck, elle est née lors de la seconde génération. Dans d'autres encore, comme Ford, l'idéologie s'est assoupie pour être ramenée à la vie plusieurs années plus tard. Mais, dans la quasi-totalité des cas, nous avons trouvé des preuves d'une idéologie intrinsèque qui n'était pas que des paroles, mais bien une force vitale pour la formation de l'entreprise. Nous aborderons bientôt plus en profondeur les nuances de l'idéologie intrinsèque ainsi que ses deux composants, les valeurs de base et le sens de la mission, mais nous allons d'abord nous consacrer à l'exploration d'une de nos plus fascinantes découvertes.

À l'opposé des doctrines enseignées dans les écoles de commerce, nous n'avons pas trouvé que « maximiser la richesse de l'actionnaire » ou « la maximisation du profit » représentent une ligne directrice dominante ou l'objectif premier des entreprises visionnaires au fil de leur histoire. Elles se sont efforcées de poursuivre un ensemble d'objectifs, parmi lesquels faire de l'argent n'en est qu'un parmi d'autres – et pas nécessairement le premier d'entre eux. En fait, pour beaucoup d'entreprises visionnaires, les affaires ont toujours, historiquement, représenté bien plus qu'une activité économique ou qu'un moyen de faire de l'argent. Tout au long de l'histoire de la plupart des entreprises visionnaires, nous avons identifié une idéologie fondamentale qui transcende les considérations purement économiques. Et – ceci est le point clé – elles possèdent une idéologie intrinsèque à un degré bien supérieur aux entreprises comparées de notre étude.

Une analyse détaillée de chaque tandem a démontré que les entreprises visionnaires ont été dirigées de façon plus idéaliste et moins orientée vers le profit que ne l'ont été les entreprises comparées dans 17 des 18 tandems. (Voir le tableau A.4 dans l'annexe 3.) C'est l'une des différences les plus frappantes entre entreprises visionnaires et comparées que nous ayons mises au jour.

Nous sommes loin, bien entendu, d'affirmer que les entreprises visionnaires se sont désintéressées de leur rentabilité ou de l'enrichissement à long terme de leurs actionnaires (vous remarquerez que nous les qualifions de *plus que* des entités économiques et non *autres que*). Oui, elles recherchent le profit. Oui, elles poursuivent des idéaux plus grands et plus significatifs. La maximisation des profits ne les soumet pas à sa loi, mais les entreprises visionnaires poursuivent rentablement leurs objectifs. Elles font *les deux*.

LA RENTABILITÉ est l'une des conditions nécessaires pour exister, et représente un moyen d'atteindre un bilan plus important, mais ce n'est pas une fin en soi pour beaucoup d'entreprises visionnaires. La rentabilité est comme l'oxygène, la nourriture, l'eau ou le sang pour l'organisme; ces éléments ne sont pas *l'objectif* de l'existence, mais sans eux aucune vie n'est possible.

Nous vous présentons ici un petit nombre d'exemples clés, pour vous montrer comment les entreprises visionnaires ont choisi le « génie du et » idéologie et rentabilité – à un degré supérieur à ce qu'ont fait les entreprises comparées dans les différentes branches industrielles représentées dans notre étude.

Hewlett-Packard contre Texas Instruments

Mettez-vous à la place de David Packard le 8 mars 1960. Votre entreprise a cédé une partie de son capital au public pour la première fois trois ans plus tôt. La révolution électronique a propulsé votre entreprise sur une trajectoire exponentielle de croissance. Vous vous êtes débattu avec tous les défis suscités par une croissance rapide, mais vous êtes particulièrement soucieux de la capacité de HP à développer des aptitudes managériales à l'intérieur de l'entreprise (parce que vous pensez que la promotion interne est un pivot de votre stratégie horlogère). Vous avez donc lancé un programme de développement HP pour le management – un programme que vous considérez comme essentiel pour la santé à long terme de l'organisation – et vous êtes sur le point de prononcer le discours de motivation à l'intention des salariés de HP responsables de ce pro-

gramme. Votre but consiste à imprégner leur esprit d'un message clé qui sera utilisé comme un thème directeur au cours de la formation des managers de HP, génération après génération. Quel doit-être le thème de votre discours? Quel est le message que, selon vous, ces formateurs doivent retenir?

Après une brève allocution de bienvenue, Packard a commencé ainsi son discours :

Je voudrais d'abord dire pourquoi une entreprise existe. En d'autres termes, pourquoi sommes-nous ici? Je pense que beaucoup de gens supposent, à tort, qu'une entreprise existe simplement pour faire de l'argent. Même s'il s'agit là d'une importante conséquence de l'existence d'une entreprise, il nous faut aller plus loin pour découvrir les vraies raisons de notre existence. Ce faisant, nous arrivons inévitablement à la conclusion qu'un groupe de personnes s'associent et forment une institution que nous appelons entreprise pour être capables de réaliser ensemble ce qu'elles n'auraient pas les moyens de faire individuellement – elles apportent leur contribution à la société, une phrase un peu convenue, mais qui est pourtant fondamentale... Vous pouvez regarder autour de vous [dans l'univers économique] et voir effectivement des gens qui ne sont intéressés que par l'argent, mais les forces souterraines directrices sont dues en grande partie à un désir de faire autre chose – un produit, un service –, quelque chose qui ait généralement de la valeur. Avec ceci en tête, essayons de savoir pourquoi l'entreprise Hewlett-Packard existe... La vraie raison de notre existence, c'est que nous fournissons quelque chose d'unique [qui apporte une contribution].

Ceux qui ont travaillé avec David Packard décrivent son style de management comme pragmatique, terre à terre, avec une philosophie qui se résume à « Relevons nos manches et travaillons. » Il a fait des études d'ingénieur à l'université, pas de philosophie. Nous le voyons cependant en train de se remuer les méninges au sujet de ce que nous appellerons, faute de mieux, l'existentialisme de l'entreprise, s'interrogeant sur les « raisons d'être » philosophiques et non économiques de son entreprise. Selon Packard, le profit n'est pas la finalité vraie de la gestion – c'est ce qui rend les autres finalités possibles.

David Packard a parfaitement illustré le « génie du et » en décrivant explicitement les tensions entre le profit et l'objectif qui consiste à aller

au delà du profit. Il a, d'une part, souligné que l'entreprise Hewlett Packard devait être gérée « d'abord et avant tout pour apporter une contribution à la société » et que leur but principal consiste à dessiner, à développer et à produire (l'équipement) électronique le plus sophistiqué pour le progrès scientifique et le bien-être de l'humanité ». Mais il a souligné, d'autre part, que puisque le profit permet à HP de poursuivre de plus vastes objectifs « quiconque ne pouvant accepter [le profit] comme l'un des [objectifs] les plus importants de cette entreprise ne saurait avoir sa place, ni aujourd'hui ni plus tard, dans l'équipe de management de cette entreprise. »

En outre, il a institutionnalisé ce point de vue en le transmettant à John Young (PDG de HP de 1976 à 1992), qui nous a fait le commentaire suivant lors d'un entretien :

Maximiser l'enrichissement de l'actionnaire a toujours figuré à la fin de notre liste de priorités. Oui, la rentabilité est la pierre angulaire de notre activité, elle sert à mesurer notre contribution et à autofinancer la croissance, mais elle n'a jamais été une fin en soi. Ce qu'il faut, en fait, c'est gagner, et c'est le client qui en est le juge, et c'est aussi faire quelque chose dont on peut être fiers. Il y a ici une certaine symétrie logique. Si nous apportons au client une réelle satisfaction, nous serons rentables.

En comparant Texas Instruments à Hewlett-Packard, nous avons passé au crible plus de quarante articles historiques et études de cas, sans pouvoir trouver un seul indice prouvant que TI a eu d'autres raisons d'être que celle de faire de l'argent. Un tel indice existe peut-être, mais nous n'en avons pas trouvé trace. À l'inverse, TI semble se définir presque exclusivement en termes de taille, de croissance et de rentabilité – et très peu en se servant de ce que David Packard appelle le « pourquoi de l'activité ». En 1949, Pat Haggarty, le PDG de TI, a fait part de ses objectifs pour l'entreprise : « Nous sommes une bonne petite entreprise. Nous devons désormais devenir une bonne et grande entreprise. » Cette concentration obsessionnelle sur la taille et la croissance s'est maintenue tout au long de l'histoire de TI. Nous avons, par exemple, remarqué que tous les objectifs déterminants de l'entreprise étaient, à la différence de ceux de HP, purement orientés vers la croissance financière.

Les objectifs d'entreprise de Texas Instruments

- Atteindre 200 millions de dollars de chiffre d'affaires (fixé en 1949).
- Atteindre 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires (1961).
- Atteindre 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires (1966).
- Atteindre 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires (1973).
- Atteindre 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires (1980).

Pour être honnêtes, nous avons également trouvé des objectifs financiers similaires au sein d'entreprises visionnaires, en particulier chez Wal-Mart. Mais TI, à la différence de la plupart des entreprises visionnaires, et certainement à la différence de HP, nous a semblé faire de ses objectifs financiers *la* force directrice et mettre beaucoup moins l'accent sur le « pourquoi » de tout cela. Pour TI, grandir était le meilleur des objectifs, point final, même si les produits étaient de mauvaise qualité et n'apportaient aucune contribution technique. Pour HP, grandir était le meilleur des objectifs, uniquement dans la perspective d'apporter une contribution. TI, par exemple, s'est lancé dans la production de calculettes de poche bon marché et de montres digitales jetables à 10 dollars pièce dans une stratégie explicite du « plus égale mieux » dans les années soixante-dix ; face aux mêmes opportunités de marché, HP a précisément choisi de ne pas courir après les produits bon marché parce qu'ils n'offraient aucune opportunité de contribution technique.

Johnson & Johnson contre Bristol-Myers

À l'image de HP, Johnson & Johnson cite d'abord explicitement ses idéaux par-delà la rentabilité, pour ensuite mettre l'accent sur l'importance de la rentabilité dans le cadre général du respect de ces idéaux. Quand Robert W. Johnson a fondé Johnson & Johnson en 1886, il l'a fait avec la visée idéaliste d'« alléger la souffrance et la maladie ». En 1908, il a élargi cette vision en une idéologie économique qui place le service à la clientèle et le suivi des salariés avant le retour sur investissements des actionnaires. Fred Kilmer, l'un des directeurs de recherche lors des débuts de J&J, a expliqué dans les

années 1900 comment cette philosophie imprégnait le rôle du département de la recherche :

Le département n'est pas géré dans un esprit étroitement commercial... et ne continue pas ses activités dans le but de verser des dividendes ou uniquement pour le seul bénéfice de Johnson & Johnson, mais avec la mission de contribuer à l'art de guérir.

En 1935, Robert W. Johnson, Jr, se fit l'écho de ces sentiments dans une philosophie qu'il a baptisée « un autointérêt éclairé », où « le service aux clients a la préséance... le service aux *salariés* et aux *dirigeants* vient ensuite et... le service aux *actionnaires* en dernier ». Plus tard (en 1943), il a ajouté à cette liste le service à la communauté (toujours avant le service aux actionnaires) et codifié l'idéologie de J&J dans « Notre *Credo* », imprimé sur un vieux parchemin et rédigé dans les mêmes caractères que ceux utilisés par la Déclaration d'Indépendance américaine. « Lorsque ces choses auront été faites, écrit-il, les actionnaires pourront recevoir une juste rétribution. » Bien que J&J ait renouvelé et un tant soit peu modifié l'expression du *Credo* depuis 1943, l'idéologie fondamentale – la hiérarchie des responsabilités allant des clients aux actionnaires ainsi que l'accent explicitement mis sur une *juste* rétribution plutôt qu'un retour sur investissements maximal – est demeurée telle quelle tout au long de l'histoire du *credo*.

Notre *Credo*

NOUS CROYONS QUE NOTRE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ SE SITUE ENVERS LES MÉDECINS, LES INFIRMIÈRES, LES HÔPITAUX, LES MÈRES DE FAMILLE ET TOUS LES AUTRES UTILISATEURS DE NOS PRODUITS. NOS PRODUITS DOIVENT TOUJOURS ÊTRE DE LA MEILLEURE QUALITÉ. NOUS DEVONS SANS CESSER NOUS ATTELER À RÉDUIRE LE COÛT DE CES PRODUITS. NOS BONS DE COMMANDES DOIVENT ÊTRE REMPLIS À TEMPS ET AVEC EXACTITUDE. NOS VENDEURS DOIVENT RÉALISER UN JUSTE PROFIT.

NOTRE DEUXIÈME RESPONSABILITÉ SE SITUE ENVERS CEUX QUI TRAVAILLENT AVEC NOUS, LES HOMMES ET LES FEMMES, DANS NOS USINES ET NOS BUREAUX. ILS DOIVENT AVOIR UN SENTIMENT DE SÉCURITÉ CONCERNANT LEURS EMPLOIS. LES SALAIRES DOIVENT ÊTRE JUSTES ET ADAPTÉS, LA DIRECTION ÉQUITABLE, LES HEURES RAISONNABLES, ET LES

CONDITIONS DE TRAVAIL HYGIÉNIQUES ET DISCIPLINÉES. LES SALARIÉS DOIVENT AVOIR UN SYSTÈME ORGANISÉ POUR LES SUGGESTIONS ET LES CRITIQUES. LES CONTREMAÎTRES ET LES CHEFS DE DÉPARTEMENT DOIVENT ÊTRE OBJECTIFS ET QUALIFIÉS. LES POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT DOIVENT EXISTER — POUR CEUX QUI EN ONT LA QUALIFICATION — ET CHAQUE PERSONNE DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UN INDIVIDU REPRÉSENTÉ PAR SA PROPRE DIGNITÉ ET SON PROPRE MÉRITE.

NOTRE TROISIÈME RESPONSABILITÉ SE SITUE ENVERS NOTRE DIRECTION. NOS CADRES DOIVENT ÊTRE DES PERSONNES DE TALENT, D'ÉDUCATION, D'EXPÉRIENCE ET DE CAPACITÉ. ILS DOIVENT AVOIR DU BON SENS AINSI QU'UNE COMPRÉHENSION PLEINE ET ENTIÈRE.

NOTRE QUATRIÈME RESPONSABILITÉ SE SITUE ENVERS LES COMMUNAUTÉS OÙ NOUS VIVONS. NOUS DEVONS ÊTRE DE BONS CITOYENS, SOUTENIR LES ORGANISATIONS CARITATIVES ET PAYER NOTRE JUSTE QUOTA D'IMPÔTS. NOUS DEVONS MAINTENIR EN BON ÉTAT LES BÂTIMENTS QUE NOUS AVONS LE PRIVILÈGE D'UTILISER. NOUS DEVONS PARTICIPER À PROMOUVOIR L'AMÉLIORATION CIVIQUE, AINSI QUE CELLE DE LA SANTÉ, DE L'ÉDUCATION ET D'UN BON GOUVERNEMENT, ET RENDRE SERVICE À LA COMMUNAUTÉ À TRAVERS NOS ACTIVITÉS.

NOTRE CINQUIÈME ET DERNIÈRE RESPONSABILITÉ SE SITUE ENVERS NOS ACTIONNAIRES. L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DOIT RÉALISER UNE SAINTE RENTABILITÉ. DES RÉSERVES FINANCIÈRES DOIVENT ÊTRE CRÉÉES, LA RECHERCHE DOIT ÊTRE POURSUIVIE, D'AMBITIEUX PROGRAMMES DÉVELOPPÉS ET LES ERREURS PAYÉES. NOUS DEVONS PRÉVOIR LES TEMPS DIFFICILES, PAYER LES TAXES ADÉQUATES, ACHETER DE NOUVELLES MACHINES, CONSTRUIRE DE NOUVELLES USINES, LANCER DE NOUVEAUX PRODUITS ET DÉVELOPPER DE NOUVEAUX OBJECTIFS DE VENTE. NOUS DEVONS EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES IDÉES. LORSQUE CES OBJECTIFS AURONT ÉTÉ RÉALISÉS, LES ACTIONNAIRES DEVRONT RECEVOIR UNE JUSTE RÉTRIBUTION. NOUS SOMMES DÉTERMINÉS, AVEC L'AIDE DE LA GRÂCE DIVINE, À REMPLIR CES OBLIGATIONS AU MIEUX DE NOTRE CAPACITÉ.

Ceci est le texte original du *Credo* de 1943, tel qu'il a été rédigé par R. W. Johnson, Jr, Au début des années quatre-vingt, Jim Burke, le PDG de J&J (qui estimait consacrer 40 % de son emploi du temps de dirigeant à faire partager le *Credo* à travers l'ensemble des échelons de l'entreprise) a décrit l'interaction entre le *Credo* et les bénéfices :

Toute notre direction est motivée pour réaliser des bénéfices au jour le jour. C'est une partie de l'activité qui consiste à être dans la vie économique. Mais les gens, dans cette entreprise comme dans d'autres, ont trop souvent tendance à penser : « Il vaudrait mieux faire ceci, parce que sinon cela se verra dans les comptes à court terme. » Ce document [le Credo] leur permet de dire, « Attendez. Je ne dois pas faire cela. »

En Bristol-Myers, nous avons trouvé une entreprise bien moins inspirée idéologiquement que Johnson & Johnson. Alors que J&J a formalisé et publié son *Credo* au début des années quarante, et témoignait de son engagement idéaliste depuis les années 1900, nous n'avons trouvé aucune indication selon laquelle Bristol-Myers aurait possédé quoi que ce soit d'analogue à « Notre *Credo* » avant 1987, date à laquelle l'entreprise a publié son « Serment de Bristol-Myers » » (qui ressemble étrangement à une version recopiée du *Credo* de J&J). Nous n'avons trouvé aucune preuve que le serment, une fois émis, soit devenu un document directif aussi persuasif chez Bristol-Myers. Tandis que les salariés de J&J font explicitement référence au *Credo* par rapport à des décisions clés, nous n'avons trouvé aucun commentaire de ce type chez les salariés de Bristol-Myers.

La Harvard Business School a consacré une étude de cas pour montrer comment J&J a traduit son *Credo* en action : dans la structure de l'organisation, les processus de planification internes, les systèmes de compensation, les décisions économiques stratégiques et comme guide concret utilisable en temps de crise. J&J s'est servi du *Credo* comme base de réflexion pour réagir à la crise du Tylenol en 1982, quand la mort de sept personnes dans la région de Chicago a révélé que quelqu'un – mais pas un salarié de l'entreprise – avait manipulé les bouteilles de Tylenol pour y introduire du cyanure. J&J retira instantanément toutes les bouteilles de Tylenol de tout le marché américain – pour un coût estimé de 100 millions de dollars et mit sur pied une équipe de communication de 2 500 personnes pour alerter le grand public et gérer le problème. Le *Washington Post* a écrit au sujet de cette crise : « Johnson & Johnson a réussi à se présenter au public comme une entreprise déterminée à faire ce qui est bien, sans prendre en compte le coût. »

Quelques jours après la crise du Tylenol, Bristol-Myers dut faire face à un problème quasiment identique : des comprimés d'Excedrine avaient été manipulés dans la région de Denver. Au lieu de retirer tous les comprimés de l'intégralité du territoire américain, comme l'avait fait J&J, Bristol-Myers ne retira que les comprimés vendus dans le Colorado et ne lança aucune campagne pour alerter les consommateurs. Le PDG de Bristol-Myers, Richard Gelb, qui s'est décrit comme « un dirigeant prudent, qui aime compter jusqu'au moindre centime » a très rapidement souligné dans *Business Month* que l'incident de l'Excedrine aurait un impact négligeable sur les bénéfices de Bristol-Myers. J&J disposait d'une idéologie codifiée, qui a inspiré sa réponse à la crise (pour le meilleur et

pour le pire), alors que les preuves attestent que Bristol-Myers n'avait pas de principe semblable.

Boeing contre McDonnell Douglas

Bien plus que McDonnell Douglas, Boeing a pris des décisions clés dans son histoire autant par une vision idéalisée de sa propre identité que par un pragmatisme stratégique. Boeing a, en particulier, une longue histoire derrière lui de paris gigantesques pris sur la construction d'avions plus grands et plus sophistiqués. Ces paris ont payé, faisant de Boeing une entreprise extrêmement rentable (davantage que McDonnell Douglas) – il s'agissait bien de décisions pragmatiques. Mais les témoignages prouvent que Boeing n'a pas été fondamentalement guidé par le profit, à long terme ou autre. Boeing a été guidé par l'avancée pionnière dans l'aviation, en construisant des avions de grande taille, rapides, sophistiqués, dotés de meilleures performances; par le dépassement de la technologie aérienne; par l'aventure, le défi, la réalisation des objectifs et la contribution et par le désir d'avoir « l'étoffe des héros ». Boeing ne peut poursuivre ces buts sans rentabilité, mais les profits ne sont pas la finalité de tout ça – pas plus que Chuck Yeager (l'homme qui a le premier franchi le mur du son, NDT) ne pilotait des avions de chasse uniquement pour l'argent. Bill Allen (PDG de 1945 à 1968) a fait les commentaires suivants sur les raisons du travail de Boeing :

Boeing essaie en permanence de toucher demain du doigt. Cela ne peut être accompli que par des hommes qui vivent, respirent, mangent et dorment en pensant à ce qu'ils font... [Je suis] associé à un grand nombre de gens, très compétents et très dévoués qui mangent, respirent et dorment en pensant à l'univers de l'aéronautique... L'objectif de l'homme devrait être de trouver des occasions pour un plus grand accomplissement et pour un meilleur service. Le plus grand plaisir que la vie peut offrir est la satisfaction qui résulte de... la participation à une entreprise difficile et constructive.

Prenez, par exemple, la décision de Boeing de construire le 747. Boeing avait bien entendu des raisons économiques, mais aussi des raisons non économiques. Boeing a construit le 747 autant à cause de sa propre identité qu'à cause de son désir de rentabilité – parce que l'entre-

prise était convaincue qu'elle se devait d'être à la pointe du secteur du transport aérien, point final! Pourquoi faire le 747? « Parce que nous sommes *Boeing*! » Lorsque Crawford Greenwalt, un des directeurs de Boeing, demanda à un membre de l'équipe dirigeante des détails sur le retour sur investissements attendu grâce au futur 747, celui-ci lui répondit qu'ils avaient réalisé des études, mais ne pouvaient se rappeler les résultats. Dans *Legend and Legacy (Légende et Héritage)*, Robert Sterling écrit : « Greenwalt baissa sa tête sur la table et murmura : « Mon Dieu, ces types n'ont pas même pas la moindre notion de ce que sera le retour sur investissements de ce machin. »

Motorola contre Zenith

Le fondateur de Motorola, Paul Galvin, considérait la rentabilité comme un moyen nécessaire pour poursuivre les objectifs de l'entreprise, mais pas comme son but ultime. Oui, il poussait perpétuellement ses ingénieurs à baisser les coûts tout en améliorant la qualité, pour fournir à l'entreprise une base de profits. Oui, il était convaincu qu'un homme d'affaires avait besoin de rentabilité pour obtenir la récompense de ses efforts. Mais il n'a jamais laissé le profit devenir l'objectif primaire et écrasant de l'entreprise – pas plus qu'il n'a pensé que ce pût être le cas pour n'importe quelle entreprise. Pendant la dépression des années trente, Motorola – alors une entreprise jeune se débattant pour survivre – fut confrontée à la pratique industrielle commune de mentir sur la santé financière de l'entreprise, ainsi que sur les bénéfices dégagés par ses produits aux distributeurs. Pressé de toutes parts de faire de même, Paul Galvin répondit qu'il se moquait pas mal des pratiques industrielles communes. « Dites-leur la vérité, dit-il, d'abord parce que c'est la seule chose à faire et ensuite parce qu'ils la découvriront de toute façon. » La réponse de Galvin témoigne une fois encore de la nature dualiste – l'idéalisme pragmatique – de bien des entreprises visionnaires de notre étude. Elles

LES ENTREPRISES VISIONNAIRES comme Motorola n'envisagent pas de choisir entre vivre selon leurs valeurs et d'être pragmatiques; elles voient un défi dans le fait de trouver des solutions pragmatiques *et* de se comporter selon leurs valeurs de base.

ne sont pas purement idéalistes; pas plus qu'elles ne sont purement pragmatiques. Elles sont les deux.

En outre, Paul Galvin a institutionnalisé cette perspective paradoxale comme force directrice chez Motorola pour les générations à venir. En 1991, Robert W. Galvin (le fils de Paul et son successeur) a écrit une série de textes à destination des salariés ayant pour thème : « Qui nous sommes et pourquoi existons-nous. » En trente et un textes, il a parlé de l'importance de la créativité, du renouvellement, de la satisfaction totale de la clientèle, de la qualité, de l'éthique, de l'innovation et autres sujets similaires; pas une fois il n'a mentionné la maximisation des profits, encore moins suggéré que cela représentait le but caché – le pourquoi de tout cela. En adéquation avec ce qui précède, la déclaration officielle de Motorola sur le sens de sa mission (contenue dans une publication interne baptisée « Ce que nous représentons : une déclaration sur notre raison d'être, nos principes et notre éthique ») lie ensemble profit et objectifs plus vastes, avec la recherche d'une rentabilité raisonnable (à l'opposé d'une rentabilité maximale) en deuxième position :

La raison d'être de Motorola est de rendre honorablement service à la communauté en fournissant des produits et services de qualité supérieure vendus au juste prix à nos clients; et nous devons le faire en réalisant un juste profit, nécessaire à la croissance de l'entreprise, de telle sorte que nous fournissions à nos salariés comme à nos actionnaires l'occasion de réaliser leurs objectifs personnels raisonnables.

Chez Zenith, à l'inverse, le commandant Eugene F. McDonald, fondateur de l'entreprise, n'a pas transmis une idéologie pérenne à l'entreprise. L'utilité de Zenith durant la période McDonald semble d'avoir été d'abord un jouet et une plate-forme pour son fondateur. Après la mort de McDonald, l'entreprise a déperî, n'ayant ni inspiration ni ligne directrice, et s'est contentée, à défaut d'autre chose, d'adopter la perspective classique de la seule rentabilité. En passant au crible les articles consacrés à Motorola et à Zenith, nous avons remarqué que ceux concernant Motorola mettaient sans cesse en avant les aspects « intangibles » de l'entreprise – sa souplesse, son égalitarisme, son dynamisme technologique et son éternel optimisme pour aller de l'avant – alors que les articles consacrés à Zenith après la mort de McDonald mettaient plus l'accent sur sa situation financière, ses parts de marché, ainsi que d'autres éléments

purement financiers. Nous n'avons pas trouvé chez Zenith de document comparable au « Ce que nous représentons » de Motorola. En fait, nous n'avons trouvé chez Zenith, après la mort de McDonald en 1958, aucune preuve de l'existence d'une idéologie un tant soit peu significative, au-delà de la quête de nouvelles parts de marché et de maximisation du profit.

Marriott Contre Howard Johnson

Marriott Corporation, comme Motorola et HP, a explicitement choisi le paradoxe de l'idéalisme pragmatique. Interrogé pour savoir s'il avait créé Marriott Corporation pour engranger un million de dollars ou pour bâtir un empire, J. Willard Marriott, Sr, a répondu en ces termes :

Absolument pas. J'avais simplement trois idées en tête, toutes aussi importantes les unes que les autres. L'une consistait à offrir un service sympathique à nos hôtes. La seconde, à fournir une nourriture de qualité à un juste prix. La troisième, à travailler aussi dur que possible, nuit et jour, pour réaliser des bénéfices... Je voulais profiter des récompenses de la croissance : des emplois pour davantage de salariés, de l'argent pour m'occuper de ma famille et contribuer aux grandes causes... Le secteur des services offre beaucoup d'avantages. Il apporte une grande contribution à la société. Un bon repas loin de chez soi, un bon lit, un accueil amical... C'est important de faire ressentir aux gens qui sont loin de chez eux qu'ils sont entre amis et réellement accueillis.

Comme dans les exemples cités précédemment, Marriott a institutionnalisé ce point de vue pour qu'il demeure vivace bien après sa mort. Il a conçu un programme de formation élaboré à destination des salariés pour renforcer l'idéologie confiant aux employés le rôle numéro un et aux clients le celui d'invités, tout en créant des programmes de développement du management pour être certain que l'équipe dirigeante de Marriott continuerait d'être imprégnée de cette idéologie. Il a soigneusement formé son fils et successeur, J. Willard Marriott, Jr, non seulement à la gestion quotidienne de l'entreprise, mais aussi à la transmission de ces valeurs. Un article publié en 1991 a fait le commentaire suivant : « Les cadres dirigeants de Marriott respectent avec une certaine solennité les

« Lignes directrices du management » que J. Willard a rédigées à l'intention de son fils lorsque ce dernier est devenu vice-président en 1964. Nous avons retrouvé un exemplaire de cette lettre, remarqué une étonnante similitude entre ces lignes directrices et celles respectées par le fils deux décennies plus tard.

En adéquation avec les principes directeurs établis par son père plusieurs années auparavant, Marriott, Jr, a déclaré que le facteur de motivation au sein de l'entreprise n'est pas l'argent, mais plutôt le sentiment de fierté et du devoir accompli nés du travail bien fait. Il a souligné qu'en prenant grand soin des employés, ainsi qu'en accordant la plus grande valeur aux clients (en les traitant comme des invités), des retours sur investissements « attractifs » (mais non « maximaux ») pour les actionnaires sont la conséquence logique.

Bien que les preuves suggèrent que Howard Johnson, Sr, a également eu une idéologie (qui mettait l'accent sur la pérennité et la qualité), nous n'avons pu prouver qu'il l'ait transmise à son fils (et successeur) ou bien

1984

J. Willard Marriott, Sr

Les gens ne sont pas unidimensionnels – il faut prendre en compte leur développement, leur loyauté, leurs intérêts, leur esprit d'équipe. (Leur développement) est ta principale responsabilité. Voyez ce qu'il y a de bien en eux, et essayez de développer ces qualités.

Déléguez et rendez-les responsables des résultats. Si un employé est manifestement incompetent à un poste donné, trouvez-lui une autre fonction qu'il puisse assumer, ou licenciez-le tout de suite. N'attendez jamais.

Gérez votre temps... faites que chaque minute de votre travail compte. Gardez votre sens de l'humour. Rendez le travail agréable pour vous comme pour les autres.

1984

J. Willard Marriott, Jr

Nous sommes dans une activité qui dépend des hommes. Formez-les, aidez-les et souciez-vous d'eux. Secouez-les. Donnez-leur du talent. Aidez-les à réussir; faites en des gagnants.

Recrutez des gens bien et attendez d'eux qu'ils fassent bien leur travail. Licenciez-les rapidement et justement si vous avez fait le mauvais choix.

Travaillez dur, mais amusez-vous. C'est gai de faire des choses et de les voir se réaliser. L'élément clé est de maintenir ce sentiment en vie.

qu'il ait fait pénétrer ces idéaux en tant que ligne directrice persistante dans son entreprise.

Il n'y a aucune trace d'un enseignement idéologique fait par la première génération à destination de la seconde, et aucune non plus d'un programme délibéré de formation idéologique comme celui élaboré chez Marriott. Au milieu des années soixante-dix, Howard Johnson, Jr, dirigeait énergiquement l'entreprise, avec comme seule ligne de mire les questions financières (croissance des ventes et retour sur investissements) et peu ou pas d'attention envers les salariés ou les clients. Selon trois articles distincts (deux parus dans *Business Week* et un dans *Forbes*), Howard Johnson s'était emparé d'une clientèle captive en lui imposant des prix élevés pour une nourriture incolore et sans saveur, un confort très relatif et un service lent et peu aimable. Johnson, Jr, a fini par vendre l'entreprise à un investisseur britannique pour un confortable ratio de dix-huit fois les bénéfices.

Philip Morris contre R.J. Reynolds

Chez Philip Morris (en comparaison avec R.J. Reynolds), nous avons trouvé des preuves selon lesquelles l'entreprise développait ses activités dans un contexte idéologique plutôt que la seule maximisation de l'enrichissement de l'actionnaire. Le vice-président de Philip Morris en 1979, Ross Millhiser, a déclaré :

J'aime les cigarettes. C'est l'une des choses qui font que la vie vaut vraiment la peine d'être vécue... Les cigarettes comblent une partie du désir, une partie de [l'aspect] de l'équation humaine fondamentale. L'équation humaine essaie toujours d'atteindre l'équilibre, et les cigarettes ont leur rôle à jouer dans cette quête.

Idéologie ou autopersuasion? Simple opération de relations publiques bien comprises? Impossible de le dire. Mais nous avons perçu chez Philip Morris un « esprit de corps » (en français dans le texte, NDT) et le sens d'une résolution commune, que nous n'avons pas identifiés depuis plus de trente ans chez R. J. Reynolds. Les cadres dirigeants de Philip Morris ont semblé prendre bien plus fait et cause pour leurs cigarettes que ceux

de R.J. Reynolds. Ils ont exprimé un défi beaucoup plus grand dans leur idéologie protabac, alors que les salariés de RJR n'ont pas semblé, après 1960, se soucier du produit, se contentant d'y voir une source de revenus. Selon le PDG de R.J. Reynolds en 1971, si l'entreprise pouvait dégager plus d'argent pour ses actionnaires en abandonnant le tabac, qu'elle le fasse; à la différence de Millhiser, il n'avait aucune allégeance idéologique au tabac.

Les cadres dirigeants de Philip Morris, à l'inverse, ont livré le combat pour les cigarettes avec des accents empreints de moralité et d'une certaine autoatisfaction. Nous avons le droit de fumer; c'est une question de liberté et de choix. Ne nous prenez pas nos cigarettes. Ne me marchez pas sur les pieds! Dans notre étude des articles concernant Philip Morris, nous avons remarqué un grand nombre de photos où les dirigeants prenaient exprès des poses provocatrices – une cigarette à la main – regardant l'objectif en ayant l'air de dire « Ne pensez même pas à me demander d'éteindre cette cigarette! » Un article du magazine *Fortune* a fait le commentaire suivant :

Une culture tabagique quasiment insolente imprègne les étages de la direction, dont les habitués sortent les paquets de cigarettes de leur poche... en allument une et jettent les paquets sur leur bureau pour que tout le monde les voient.

Leur comportement incline à penser qu'ils se voient comme l'incarnation du cow-boy solitaire et indépendant qui trône omniprésent sur les panneaux publicitaires Marlboro. Une ancienne employée de Philip Morris a décrit les conditions de travail dans l'entreprise comme imprégnées par « le culte du tabac » et nous a raconté que l'entreprise les contraignait, elle et ses collègues, à emporter chez elles des paquets de cigarettes en même temps que leur chèque de paie mensuel. Un membre du conseil d'administration de Philip Morris nous a confiés (tout en jouant avec un paquet de cigarettes à bout filtre) : « J'adore faire partie du conseil. C'est vraiment une super entreprise; Je veux dire, vraiment géniale. C'est comme d'appartenir à quelque chose d'exclusif – c'est une entreprise qui représente quelque chose et on peut être fier d'en être l'un des ses membres. » Un article de *Forbes* a dit à propos de Joseph Cullman, le PDG de Philip Morris, en 1971 :

Beaucoup de gens en veulent [à Cullman] pour son aggressive prise de position en faveur du tabac. Au lieu de s'excuser pour ses cigarettes, [il] souligne les « effets bénéfiques du tabagisme » dans le domaine de la santé mentale.

Nous vous remercions de ne pas vous méprendre sur nos intentions; nous ne voyons pas en Philip Morris une entreprise qui travaille de façon altruiste pour le bien de l'humanité. L'idéologie de Philip Morris repose essentiellement sur la liberté du choix individuel, l'initiative personnelle et le travail, les perspectives d'avenir fondées sur le mérite et la constante autoamélioration – récoltant la fierté du simple fait de réussir très bien dans son secteur et même de mieux en mieux pour son propre accomplissement. Michael Miles, qui est devenu le PDG de Philip Morris en 1991 et que *Fortune* décrit comme « un drogué du boulot... pragmatique, sans scrupules, concentré... un animal à sang froid », qui pense « au travail chaque minute de son existence », a souligné : « Je ne vois rien de moralement répréhensible dans le commerce du tabac... Je ne vois rien de mal à vendre aux gens des produits dont ils n'ont pas besoin. » Des valeurs comme celles-ci peuvent être difficilement qualifiées de modérées ou d'humanistes. Et les cigarettes, après tout, ne soignent pas la « cécité des rivières ».

Mais – et ceci pourrait vous surprendre (cela nous a surpris) – nous avons découvert que Philip Morris partage avec Merck un esprit de corps issu d'une puissante idéologie intrinsèque. Evidemment, l'idéologie de Philip Morris diffère fondamentalement de celle de Merck, mais les deux entreprises dépassent largement leurs entreprises comparées dans la mesure où elles sont encadrées idéologiquement. En parallèle à cette dimension essentielle, Philip Morris a eu bien plus de points communs avec Merck pendant les quarante dernières années qu'avec R.J. Reynolds, et Merck a eu bien plus de points communs avec Philip Morris qu'avec Pfizer.

EXISTE-T-IL UNE IDÉOLOGIE « CORRECTE » ?

Le fait que Merck et Philip Morris – des entreprises qui se situent aux deux extrêmes de l'échantillon compte tenu de ce que leurs produits procurent aux gens – émergent toutes les deux comme des entreprises visionnaires dirigées par des idéologies fortes, et pourtant radicalement différentes, suscite d'intéressantes interrogations : « Existe-t-il une idéologie

intrinsèque « correcte » pour être une entreprise visionnaire? Le contenu de l'idéologie joue-t-il un rôle? Existents-ils des éléments communs ou des schémas prioritaires entre les différentes idéologies des entreprises visionnaires? »

Nous avons recensé dans le tableau 3.1 les idéologies intrinsèques des entreprises visionnaires de notre étude et nous avons découvert que, malgré l'apparition de certains thèmes dans un grand nombre d'entreprises visionnaires (tels que la contribution, l'intégrité, le respect pour l'employé en tant qu'individu, le service au client, la créativité ou le rôle de pionnier, et la responsabilité envers la communauté), aucun élément ne se retrouve systématiquement au sein de l'ensemble des entreprises visionnaires.

- Certaines entreprises, comme Johnson & Johnson et Wal-Mart ont fait de leurs clients le pivot de leur idéologie; d'autres, comme Sony et Ford, ne l'ont pas fait.
- Certaines entreprises, comme HP et Marriott, ont fait de la prise en compte de leurs salariés le pivot de leur idéologie; d'autres, comme Nordstrom et Disney, ne l'ont pas fait.
- Certaines entreprises, comme Ford et Disney, ont fait de leurs produits ou de leurs services le pivot de leur idéologie; d'autres, comme IBM et Citicorp, ne l'ont pas fait.
- Certaines entreprises, comme Sony et Boeing, ont fait d'une audacieuse prise de risques le pivot de leur idéologie; d'autres, comme HP et Nordstrom, ne l'ont pas fait.
- Certaines entreprises, comme Motorola et 3M, ont fait de l'innovation le pivot de leur idéologie; d'autres, comme P&G et American Express, ne l'ont pas fait.

EN BREF, nous *n'avons pas* découvert de contenu idéologique spécifique dans le fait d'être une entreprise visionnaire. Nos recherches indiquent que *l'authenticité* de l'idéologie et le degré selon lequel une entreprise s'y conforme de façon durable comptent davantage que le *contenu* de l'idéologie.

En d'autres termes, être ou non d'accord avec l'idéologie de Philip Morris n'a aucune importance – du moins si vous ne travaillez pas pour cette entreprise. Que quelqu'un d'extérieur soit ou non d'accord avec

l'idéologie de Merck, de Marriott, de Motorola, de Disney ou de HP n'a pas davantage d'importance. Nous en avons conclu que le point critique n'est pas de savoir si l'entreprise a une idéologie intrinsèque « correcte » ou « admirable », mais plutôt si elle a une idéologie intrinsèque – bonne ou non – qui donne aux hommes *de l'intérieur de cette entreprise* une direction et une inspiration.

Tableau 3.1

Les idéologies de base des entreprises visionnaires

3M	• Innovation : « Tu ne tueras point une idée pour un produit nouveau » • Intégrité absolue • Respect de l'initiative individuelle et de la progression personnelle • Tolérance envers les erreurs commises de bonne foi • Qualité des produits sur lesquels on doit pouvoir compter • Notre vraie activité consiste à résoudre les problèmes
American Express	• Un service héroïque à la clientèle • Des services sur lesquels on peut compter dans le monde entier • Encouragement de l'initiative individuelle
Boeing	• Être à la pointe de l'aéronautique; être des pionniers • S'attaquer à de gigantesques défis et prendre de gros risques • Qualité et sécurité des produits • Intégrité et éthique dans les affaires • « Manger, respirer, et dormir en pensant à l'univers de l'aéronautique. »
Citicorp	• Expansionnisme – en taille, en services offerts, en présence géographique • S'affirmer – comme la plus grande, la meilleure, la plus innovante, la plus rentable • L'autonomie et l'esprit d'entreprise (via la décentralisation) • La « méritocratie »

- L'aggressivité et la confiance en soi
- Ford**
 - Les hommes comme source de notre force
 - Les produits comme « le résultat final de nos efforts » (nous *signifions* les voitures)
 - Les bénéfices comme moyen nécessaire et mesure de notre réussite
 - Honnêteté et intégrité de base (Note : selon le document publié par Ford en 1980. À différents moments de l'histoire de Ford, ces éléments ont été classés dans un ordre différent.)
- General Electrics**
 - Améliorer la qualité de la vie grâce à la technologie et l'innovation
 - Un équilibre interdépendant entre la responsabilité envers les clients, les salariés, la société et les actionnaires (sans hiérarchie précise)
 - Responsabilité individuelle et opportunités
 - Honnêteté et intégrité
- Hewlett Packard**
 - Contribution technique dans les domaines où nous intervenons (« Nous existons en tant qu'entreprise pour apporter notre contribution »)
 - Respect des hommes de HP et développement d'opportunités, y compris celle de partager le succès de l'entreprise
 - Contribution et responsabilité envers les communautés où nous sommes présents
 - Qualité abordable pour les clients de HP
 - Profit et croissance comme moyen de rendre possibles toutes les autres valeurs et les autres objectifs
- IBM**
 - Accorder une pleine considération à chaque employé
 - Consacrer beaucoup de temps à rendre le client heureux
 - Aller jusqu'au bout pour faire les choses bien; rechercher la supériorité dans tout ce que nous entreprenons
- Johnson & Johnson**
 - L'entreprise existe pour « soulager la souffrance et lutter contre la maladie »
 - « Nous avons une hiérarchie de responsabilités : les clients d'abord, les employés en deuxième position, la société en troisième et les actionnaires en quatrième » (voir le *Credo* reproduit antérieurement dans ce livre)

- Opportunité individuelle et récompense selon le mérite
 - Décentralisation = Créativité = Productivité
- Marriott**
- Service amical & excellent rapport qualité-prix (les clients sont des invités) : « Donnez à ceux qui sont loin de chez eux l'impression qu'ils sont entre amis et réellement attendus. » Les gens ont la priorité – traitez-les bien, attendez-en beaucoup et le reste suivra
 - Travaillez dur tout en vous amusant
 - Autoamélioration perpétuelle
 - Résister à l'adversité forme le caractère
- Merck**
- « Nous sommes dans l'activité qui consiste à préserver et améliorer la vie humaine. Toutes nos actions doivent être mesurées à l'aune de notre réussite dans ce domaine. »
 - Honnêteté et intégrité
 - Responsabilité de l'entreprise envers la société
 - Innovation scientifique, et non-imitation
 - Excellence identique dans tous les *aspects* de l'entreprise
 - Bénéfices, mais des bénéfices issus d'un dur travail qui profite à l'humanité
- Motorola**
- L'entreprise existe « pour rendre honorablement service à la communauté en fournissant des produits et des services de qualité supérieure à un juste prix ».
 - Renouvellement perpétuel
 - Solliciter le « pouvoir créatif latent qui est en nous »
 - Amélioration continue dans tout ce que fait l'entreprise – dans les idées, la qualité, la satisfaction du client
 - Traiter chaque employé avec dignité, en tant qu'individu
 - Honnêteté, intégrité et éthique dans tous les domaines de notre activité
- Nordstrom**
- Service aux clients avant tout
 - Travail et productivité
 - Amélioration continue, n'être jamais satisfait
 - Réputation d'excellence, appartenir à quelque chose d'unique
- Philip Morris**
- Le droit à la liberté de choix individuel (de fumer, d'acheter ce dont on a envie) est digne d'être défendu
 - Gagner – être le meilleur et dominer les autres

- Encourager l'initiative individuelle
- Occasions de se réaliser fondées sur le mérite, pas sur le sexe, ni la race, ni la classe sociale
- Travail et autoamélioration perpétuelle

Procter & Gamble

- Excellence du produit
- Autoamélioration perpétuelle
- Honnêteté et équité
- Respect et souci de l'individu

Sony

- Expérimenter la joie pure née de l'avancée, de l'application et de l'innovation technologiques qui profite au grand public
- Élever la culture japonaise et le statut national
- Être un pionnier – ne pas suivre les autres, mais faire l'impossible
- Respecter et encourager la capacité et la créativité de chaque individu

Wal-Mart

- « Nous existons pour donner à nos clients un bon rapport qualité-prix » – rendre leurs vies meilleures grâce à des prix plus bas et un choix plus large; tout le reste est secondaire
- Nager à contre-courant, se rebeller contre les idées reçues
- Être en partenariat avec les employés
- Travailler passionnément, avec détermination et enthousiasme
- Courir léger
- Poursuivre des objectifs toujours plus élevés

- Walt Disney
- Pas de cynisme
 - Attention fanatique à la constance et au détail
 - Progrès continu grâce à la créativité, les rêves et l'imagination
 - Contrôle et préservation fanatiques de l'image de la « magie » Disney
 - « Donner le bonheur à des millions de gens » et célébrer, entretenir et promouvoir les valeurs profondes de l'Amérique.
-

Des mots ou des actes ?

Comment pouvons-nous être certains que les idéologies intrinsèques des entreprises hautement visionnaires représentent davantage qu'un agréable ensemble de platitudes – des mots sans relief, des mots uniquement conçus pour apaiser, manipuler ou tromper ? Nous avons deux réponses. D'abord, la recherche en psychologie sociale démontre fortement que lorsque des gens épousent publiquement des opinions particulières ils sont nettement plus enclins à se comporter en conformité avec ces opinions, même si ils ne partageaient pas ces opinions auparavant. En d'autres termes, le simple fait d'établir une idéologie intrinsèque (ce que les entreprises visionnaires ont fait à un degré bien supérieur aux entreprises comparées) influence le comportement pour qu'il soit en adéquation avec cette idéologie.

Ensuite – et c'est plus important – les entreprises visionnaires ne se contentent pas d'élaborer une idéologie; elles prennent également des mesures pour rendre cette idéologie efficace au travers de l'organisation et pour qu'elle transcende tout dirigeant individuel, comme nous allons le décrire dans les chapitres ultérieurs :

- Les entreprises visionnaires endoctrinent plus profondément leurs salariés pour les imprégner d'une idéologie de base que ne le font les entreprises comparées, créant ainsi des cultures si fortes

Ce tableau présente l'idéologie la plus constante, historiquement, de chacune des entreprises visionnaires de notre étude. Nous ne nous sommes pas contentés de paraphraser les valeurs, les missions, les visions ou les déclarations d'intention (quand il y en avait une) les plus récentes des entreprises et nous ne nous sommes jamais fiés à une seule source; nous avons cherché la *constance historique* au travers de multiples générations de chefs d'entreprise.

qu'elles en deviennent presque l'objet d'un culte distinct de l'idéologie.

- Les entreprises visionnaires préparent et sélectionnent plus soigneusement leurs équipes dirigeantes en adéquation avec leur idéologie intrinsèque que les entreprises comparées.
- Les entreprises visionnaires réussissent à constamment se conformer à leur idéologie – dans des domaines tels que les objectifs, la stratégie, les tactiques et les projets de l'organisation –, bien plus que les entreprises comparées.

Les entreprises visionnaires n'ont certainement pas toujours trouvé que c'était facile de se maintenir à la hauteur de leur idéologie, ou même de vivre avec elle. Jack Welch, de General Electric, a décrit la difficulté de vivre avec les tensions existant entre pragmatisme et idéalisme, ou ce qu'il nomme « les chiffres et les valeurs » :

Les chiffres et les valeurs. Nous n'apportons ici aucune réponse définitive – en tout cas, pas moi. Les gens qui font du chiffre et partagent nos valeurs ont des hauts et des bas. Ceux qui oublient les chiffres et partagent nos valeurs ont une chance de plus. Ceux qui n'ont ni l'un ni l'autre, c'est simple. Le problème vient de ceux qui font du chiffre sans partager nos valeurs... Nous essayons de les convaincre; nous nous débattons avec eux; nous ne savons pas quoi faire de ces gens-là.

En fait, nous avons découvert que les entreprises visionnaires n'ont pas toujours été de parfaites incarnations de leurs idéologies. GE, par exemple, a connu un certain nombre de transgressions éthiques et légales dans les années cinquante et soixante, dont la complicité avec plusieurs autres entreprises dans une scandaleuse conquête de marché en 1955. En 1991, P&G eut recours à une insidieuse tentative d'enregistrement téléphonique à Cincinnati pour dénicher (et probablement châtier) des sources internes qui s'étaient confiées à un journaliste du *Wall Street Journal* – une rupture très claire avec sa propre noble valeur du « respect de l'individu ». Même Johnson & Johnson, avec son fameux *Credo*, a dû lutter pour maintenir vivace son idéologie et s'en servir comme une puissance créatrice. En 1979, trente-six ans après la rédaction du *Credo* par Robert W. Johnson, J&J fit une auto-investigation de son âme par rapport à son *Credo*. Selon Jim Burke (le PDG d'alors) :

Les hommes à l'image de mes prédécesseurs croyaient au Credo avec passion, mais les dirigeants opérationnels (de 1979) n'étaient pas tous prêts à s'engager pour lui... J'ai donc convoqué une assemblée de quelque vingt cadres dirigeants et les ai mis au défi. Je leur ai dit : « Voici le Credo. Si nous ne sommes pas prêts à le respecter, alors arrachons-le du mur... Nous devons soit nous engager pour lui soit nous en débarrasser. »... À la fin de la réunion, les managers s'étaient considérablement enrichis dans leur compréhension des croyances exprimées par le Credo et leur enthousiasme pour celles-ci. Ensuite, [nous] avons rencontré de petits groupes de dirigeants de J&J un peu partout dans le monde pour les confronter aux défis lancés par le Credo.

Les entreprises visionnaires n'ont pas toujours été parfaites. Mais, comme l'illustrent les efforts menés par J&J pour se conformer de nouveau au *Credo* et les incertitudes de GE sur les chiffres et les valeurs, les entreprises visionnaires ont mis en général fortement l'accent sur le fait d'avoir une idéologie intrinsèque et ont consacré davantage d'énergie pour la préserver en tant que puissance formatrice. Et – encore un point

Idéologie
de base

=

Valeurs centrales
+
Raison d'être

Les valeurs centrales = Les fondements essentiels et résistants de l'organisation – un ensemble restreint de principes généraux directeurs; à ne pas confondre avec les pratiques opérationnelles ou les cultures spécifiques; à ne pas remettre en cause pour un gain financier ou une nécessité à court terme.

La raison d'être = Les raisons fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent – une étoile perpétuellement dans notre horizon; à ne pas confondre avec des objectifs spécifiques ou des stratégies économiques.

clé – elles l'ont fait bien plus que les entreprises comparées de notre étude.

LIGNES DIRECTRICES POUR LES PDG, LES DIRIGEANTS ET LES ENTREPRENEURS

Une étape décisive dans la construction d'une entreprise visionnaire consiste à définir une idéologie intrinsèque. En nous fondant sur ce que nous avons observé au sein des entreprises visionnaires, nous avons élaboré une définition pratique en deux parties de l'idéologie intrinsèque. Les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé ont trouvé que cette définition les avait aidées dans l'établissement de leur propre idéologie.

Les valeurs centrales

Les valeurs centrales sont les fondements essentiels et résistants de l'organisation, qui ne doivent pas être remis en cause pour un gain financier ni une nécessité à court terme. Thomas J. Watson, Jr, l'ancien PDG d'IBM, a fait les remarques suivantes sur le rôle des valeurs centrales (ce qu'il appelle les croyances) dans son livre publié en 1963, intitulé *A Business And Its Beliefs* (Une entreprise et ses croyances) :

Je crois que les vraies différences entre la réussite et l'échec d'une entreprise peuvent être très souvent liées à la façon dont les entreprises parviennent à extraire des hommes des énergies et des talents considérables. Qu'apporte le fait d'aider ces hommes à se trouver entre eux des points communs?... Et comment peut-on maintenir ces points communs et ce sens de la mission au travers des multiples changements occasionnés par les passages d'une génération à l'autre?... [Je pense que la réponse réside] dans le pouvoir de ce que nous avons baptisé les convictions ainsi que dans le magnétisme que ces dernières exercent sur les hommes... Je crois vraiment que toute organisation, pour survivre et réussir, doit posséder un ensemble précis de convictions, sur lequel elle fonde entièrement sa stratégie et son action. Je crois ensuite que le facteur le plus important du succès des entreprises découle de l'adhésion fidèle à ces convictions... Les convictions doi-

vent toujours primer sur les stratégies, les mises en pratique et les objectifs. Ceux-ci doivent être systématiquement modifiés s'ils sont perçus comme une menace de violation de ces convictions fondamentales.

Dans la plupart des cas, il est possible de ramener une valeur centrale à sa plus simple expression pour en faire un guide substantiel. Remarquez comment Sam Walton a mis le doigt sur l'essence même de la valeur numéro un de Wal-Mart : « [Nous plaçons] le client avant tout... Si vous ne servez pas le client, ou ne soutenez pas ceux qui le font, nous n'avons pas besoin de vous. » Ou comment James Gamble a résumé d'une façon aussi claire qu'élégante la valeur de référence développée par P&G vis-à-vis de la qualité du produit et de l'honnêteté : « Si vous ne pouvez produire des biens de consommation d'une grande qualité, faites autre chose d'honnête, même si vous cassez des pierres. » Ou comment John Young, l'ancien PDG de HP, a capté la simplicité de la manière Hewlett-Packard : « La manière HP signifie essentiellement le respect et le souci de l'individu; elle s'énonce ainsi « Faites aux autres ce que vous aimeriez qu'ils vous fassent. » » Voilà en tout et pour tout de quoi il s'agit. La valeur centrale peut être définie de bien des manières différentes, tout en demeurant simple, claire, univoque et puissante.

Les entreprises visionnaires ont tendance à n'avoir que peu de valeurs centrales, généralement entre trois et six. En fait, nous n'avons trouvé aucune entreprise visionnaire en possédant plus de six, et la plupart en ont moins. D'ailleurs, nous aurions dû nous y attendre, parce que peu de valeurs peuvent s'avérer réellement essentielles – des valeurs intégrées si fondamentalement et profondément qu'elles ne changeront jamais ou si peu.

Cela entraîne des conséquences importantes pour l'articulation de vos propres valeurs à l'intérieur de votre organisation. Si vous recensez plus de cinq ou six valeurs, vous risquez de ne pas vous concentrer suffisamment sur celles qui sont réellement essentielles. Si vous avez déjà rédigé une déclaration de valeurs d'entreprise, ou si vous êtes sur le point de le faire, vous pouvez vous interroger : « Pour laquelle de ces valeurs donnons-nous le meilleur de nous-mêmes pendant cent ans, sans prendre en compte les modifications ayant affecté l'environnement extérieur – même si cet environnement cessait de nous accorder une bonification pour posséder ces valeurs, ou peut-être même nous pénalisait pour cela? À l'inverse, quelles valeurs seriez-vous prêts à abandonner ou à modifier si l'en-

vironnement cessait de les tenir en haute estime? » Ces questions peuvent vous aider à identifier quelles valeurs sont réellement essentielles.

Voilà un point clé : nous vous encourageons fortement à ne pas tomber dans le piège qui consiste à utiliser les valeurs essentielles des entreprises visionnaires (détaillées dans le tableau 3.1) comme la source des valeurs essentielles pour votre propre organisation. Une idéologie intrinsèque ne découle pas de la pâle copie des valeurs utilisées par les autres entreprises, même si ce sont des entreprises hautement visionnaires; elle ne découle pas de l'application des diktats exprimés par des étrangers, de la lecture d'ouvrages de management, ni d'un exercice intellectuel stérile, où l'on « calcule » quelles valeurs seraient les plus pragmatiques, les plus populaires, ou les plus rentables. En articulant et en codi-

DANS une entreprise visionnaire, les valeurs essentielles n'ont besoin d'aucune justification rationnelle ou externe. Pas plus qu'elles ne se plient aux modes et mouvements du jour. Pas plus qu'elles ne se déplacent en réponse aux changements des conditions du marché.

fiant une idéologie intrinsèque, l'étape clé réside dans la perception de ce qui authentiquement adopté et dans lequel on croit, et non dans la reprise des valeurs choisies par d'autres entreprises ni dans la pensée de l'univers extérieur sur ce que devrait être cette idéologie.

Il est important de comprendre qu'une idéologie intrinsèque existe en tant qu'élément *interne*, largement indépendant vis-à-vis de l'environnement extérieur. Par analogie, les pères fondateurs des États-Unis n'ont pas institué l'idéologie intrinsèque de liberté et d'égalité parce que leur environnement leur avait dictée, pas plus qu'ils n'aient envisagé l'abandon de ces idéaux de base par le pays en cas de modifications de l'environnement. Ils ont perçu la liberté et l'égalité comme des idéaux hors du temps, indépendants de l'environnement (« Nous tenons ces vérités comme *évidentes*... ») – des idéaux qui poussent sans cesse à travailler davantage pour s'en rapprocher, et qui offrent une direction et source d'inspiration pour les générations futures. Il en va de même pour les entreprises visionnaires.

Robert W. Johnson, Jr, n'a pas rédigé le *Credo* à cause d'une théorie conceptuelle liant le *Credo* aux bénéfices ou parce qu'il l'avait lu

quelque part dans un livre. Il l'a rédigé parce que l'entreprise était l'incarnation profonde de convictions qu'il souhaitait préserver. George Merck II croyait vraiment que la médecine s'adresse au patient, et il entendait que chaque salarié de Merck partage cette conviction. Thomas J. Watson, Jr, a décrit les valeurs centrales de IBM comme « viscéralement présentes » chez son père : « Dans la mesure où il était concerné, ces valeurs étaient des règles de vie – qui devaient être préservées à n'importe quel prix, enseignées aux autres et respectées dans la vie professionnelle de chacun. »

David Packard et Bil Hewlett n'ont pas planifié la « manière HP » ou le « Pourquoi de l'entreprise » défini par HP; ils avaient simplement de profondes convictions au sujet de la façon dont une entreprise doit être construite, et ils ont pris des mesures tangibles pour exprimer et disséminer ces convictions, pour qu'elles soient préservées et qu'on agisse en accord avec elles. Et ils ont maintenu ces convictions indépendamment des modes éphémères du management. En fouillant dans les archives de la Hewlett-Packard Company, nous avons trouvé la déclaration suivante, faite par David Packard :

[En 1949], j'ai participé à une réunion de dirigeants économiques. J'ai suggéré lors de cette réunion que les acteurs du management ont une responsabilité au-delà de la rentabilité due aux actionnaires. J'ai dit que nous... avons une responsabilité envers nos employés, qui consiste à reconnaître leur dignité en tant qu'êtres humains, et que nous devons faire en sorte qu'ils puissent partager le succès rendu possible par leur travail. J'ai également souligné que nous avons aussi une responsabilité envers nos clients, et envers la communauté au sens large. J'ai été surpris et choqué qu'aucune des personnes présentes à cette réunion ne soit d'accord avec moi. Même s'ils ont exprimé poliment leur désaccord, il était très clair que je n'étais, selon eux, pas des leurs, et manifestement non qualifié pour diriger une importante entreprise.

Hewlett, Packard, Merck, Johnson et Watson ne se sont pas creusé la tête en se demandant : « Quelles valeurs d'entreprise pourraient maximiser notre richesse? » ou « Quelle philosophie ferait bonne figure une fois imprimée sur papier glacé? » ou « Quelles convictions pourraient plaire à la communauté financière? » Non! Ils ont exprimé ce qui était à l'intérieur d'eux-mêmes – ce qui était dans leur chair, ce qui était enraciné dans leur

for intérieur. C'était aussi naturel pour eux que de respirer. Il ne s'agissait pas tant de la nature de leur croyance que de la façon dont ils le croyaient (et de l'intensité avec laquelle leurs organisations vivaient avec ces convictions). Encore une fois, le mot clé est authenticité. Pas d'arômes artificiels. Pas d'édulcorants ajoutés. Juste une authenticité vraie à 100 %.

Sens de la mission

Le sens de la mission est l'ensemble de raisons fondamentales de l'existence d'une entreprise au-delà du simple fait de faire de l'argent. Les entreprises visionnaires donnent un sens à leur mission en se posant des questions similaires à celles posées par David Packard plus avant dans ce chapitre. (« Je voudrais discuter du pourquoi primaire de l'existence d'une entreprise. En d'autres termes, pourquoi sommes-nous ici? Je pense que beaucoup de gens supposent à tort qu'une entreprise n'existe que pour faire de l'argent. Même s'il s'agit là de l'un des résultats importants de l'existence d'une entreprise, nous devons aller au-delà et découvrir les vraies raisons de notre existence. »)

Le sens de la mission n'a pas à être totalement univoque. Il est tout à fait possible que deux entreprises aient un sens de leur mission très semblable, de même qu'il est tout à fait possible que deux entreprises partagent une conviction inébranlable dans une valeur comme l'intégrité. Le rôle primaire du sens de la mission est de guider et d'inspirer, pas nécessairement de différencier. Par exemple, beaucoup d'entreprises pourraient partager le sens de la mission de HP qui consiste à apporter une contribution à la société via l'équipement électronique, en vue d'une avancée scientifique et du bien-être de l'humanité. La question est : « Pourraient-elles s'y conformer aussi profondément et vivre autant en adéquation avec ce sens de leur mission que l'a constamment fait HP? » De la même façon qu'avec les valeurs essentielles, la clé est l'authenticité, pas l'unicité.

Lorsqu'il est bien conçu, le sens de la mission est large, fondamental et résistant; un sens de la mission efficace devrait servir de guide et inspirer l'organisation pendant des années, peut-être pendant un siècle et plus. Roy Vagelos – se projetant cent ans en avant dans le futur – a décrit le rôle résistant du sens de la mission de Merck & Company :

Imaginez que nous soyons tous transportés en l'an 2091. Beaucoup d'éléments [nos stratégies et nos méthodes] auraient été changés par des développements que nous ne pouvons anticiper. Mais peu importe la nature des changements infligés à l'organisation, je sais que nous retrouverions une donnée identique – et celle qui importe le plus... l'esprit des gens de Merck... Dans un siècle, je pense que nous ressentirions le même « esprit de corps » (en français dans le texte, NDT)... J'en suis persuadé, avant tout à cause du dévouement de Merck dans le combat contre la maladie, le soulagement de la souffrance, et l'aide aux autres, qui trouve sa raison d'être dans le fait que l'entreprise est convaincue qu'il s'agit d'une juste cause – l'une de celles qui inspirent les gens dans l'accomplissement de grandes choses. C'est une cause intemporelle, et qui poussera les gens de Merck à réaliser de grands projets pendant les cent années à venir.

En fait, une entreprise visionnaire est en perpétuelle quête, mais ne parvient jamais pleinement à son aboutissement – à l'image de la poursuite de l'horizon ou de la chasse à l'étoile filante. Walt Disney a perçu la nature persistante et infinie du sens de la mission lorsqu'il a fait le commentaire suivant :

Disneyland ne sera jamais achevé, pas tant qu'il restera de l'imagination sur la Terre.

Boeing n'en aura jamais fini de repousser les limites de la technologie aéronautique; le monde aura toujours besoin d'un Chuck Yeager. HP ne pourra jamais atteindre le moment où il pourra dire : « Nous ne pouvons plus apporter de nouvelles contributions. » GE ne pourra jamais remplir tout à fait l'objectif d'améliorer la qualité de la vie grâce à l'innovation et à la technologie.

Marriott peut évoluer – des brasseries A&W aux chaînes alimentaires, à la restauration servie dans les avions, aux hôtels, en passant par tout ce que l'on peut imaginer au ^{xxi}e siècle – sans être jamais capable de dépasser l'objectif fondamental qui consiste à « rendre heureux les gens qui sont loin de chez eux, et de leur faire sentir qu'ils sont réellement désirés ».

Motorola peut évoluer – des piles d'élimination aux radios pour la maison et l'automobile aux semi-conducteurs, aux circuits intégrés, aux communications cellulaires, aux systèmes satellites en passant par les

futures inventions du *xxi^e* siècle – sans jamais réussir à dépasser sa quête fondamentale de « servir honorablement la communauté en lui offrant des produits et des services d'une qualité supérieure à un juste prix ».

Disney peut évoluer – des dessins animés rudimentaires aux longs métrages au club Mickey, à Disneyland, aux succès du *box-office*, à Euro-Disney, en passant par tout ce que le *xxi^e* siècle pourra imaginer – sans jamais avoir rempli son but originel d'« apporter le bonheur à des millions de gens ».

Sony peut évoluer – des autocuiseurs pour le riz et des appareils de chauffage personnels rudimentaires, aux magnétophones, aux transistors, aux télévisions couleur Trinitron, aux magnétoscopes, au Walkman, aux systèmes de robotique, en passant par les plus folles trouvailles du *xxi^e* siècle – sans jamais cesser de poursuivre son idéologie intrinsèque qui est de connaître la joie de l'application de l'innovation technologique qui apporte des plaisirs indescriptibles et des bénéfices spectaculaires... ainsi que l'élévation de la culture japonaise ».

En bref, une entreprise visionnaire peut, et c'est ce qu'elle fait généralement, évoluer vers de nouvelles zones d'activité excitantes, tout en restant guidée par le sens originel de sa mission.

En conséquence, si vous êtes en train de penser au sens de la mission de votre propre organisation, nous vous encourageons à ne pas vous contenter d'écrire une description détaillée de vos lignes de produits ou d'une partie de vos clients (« Nous existons pour faire un produit X à destination des consommateurs Y »). Par exemple : « Nous existons pour faire des dessins animés à destination des enfants » aurait été un épouvantable sens de la mission de Disney, ni suffisant ni assez souple pour durer cent ans. Mais « Pour utiliser notre imagination pour apporter le bonheur à des millions de gens » peut facilement, en tant que sens de la mission, durer cent ans. La mesure importante à prendre est la circonscription des raisons d'être les plus profondes et les plus fondamentales d'une entreprise. Une manière efficace de dégager le sens de la mission est de se poser la question : « Pourquoi ne pas nous contenter de fermer cette organisation, de tout liquider et de vendre les actifs ? » et d'imaginer une réponse qui soit valable à la fois aujourd'hui comme dans cent ans.

Nous souhaitons être clairs : nous n'avons pas trouvé de déclaration explicite et formelle concernant le sens de leur mission chez toutes les entreprises visionnaires. Nous avons découvert parfois que le sens de la

mission pouvait être formulé de façon implicite ou informelle. Néanmoins, puisque le sens de la mission diffère suffisamment des valeurs essentielles (que nous avons identifiées dans l'intégralité des dix-huit cas étudiés), dans son rôle comme dans sa perception – et parce que treize des entreprises de notre étude ont fait des déclarations sur le sens de leur mission (soit formelles/explicites soit informelles/implicites) à un moment donné de leur histoire – il est utile d'identifier le sens de la mission comme un composant distinct et spécifique de leur idéologie intrinsèque. Nous avons découvert que la plupart des entreprises bénéficient de l'articulation entre, à la fois, les valeurs intrinsèques, de base, *et* le sens de leur mission via leur idéologie intrinsèque, et nous vous encourageons à faire la même chose.

Note spécifique à l'attention des non-PDG

Bien que nous ayons rédigé ce chapitre dans une perspective généraliste, nous avons trouvé que ces mêmes idées peuvent concerner les managers à tous les niveaux d'une organisation. Il n'y a absolument aucune raison qui pourrait vous empêcher d'exprimer une idéologie intrinsèque à l'intention de votre propre groupe de travail, département ou division. Si votre entreprise possède une idéologie globale forte, alors l'idéologie au niveau de votre groupe en sera naturellement imprégnée – particulièrement en ce qui concerne les valeurs essentielles. Mais cela ne vous empêche pas d'avoir votre propre « parfum » idéologique, et vous pouvez certainement exprimer un sens de la mission à l'intention de votre propre sous-organisation. Quelle est sa raison d'être? Quelle serait la perte provoquée par sa disparition?

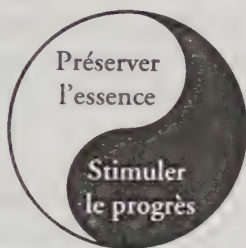
Et si votre entreprise n'a pas d'idéologie globale, rien ne vous empêche d'en élaborer une à votre propre niveau – et vous aurez probablement encore plus de liberté pour le faire. Le simple fait que l'entreprise dans son ensemble n'ait pas d'idéologie définie ne signifie pas que votre groupe ne doit pas en avoir! En outre, vous pouvez jouer un rôle clé en poussant votre entreprise à exprimer son idéologie grâce à l'installation de la vôtre à votre propre niveau et en laissant les autres s'en servir comme modèle. Nous avons vu des sous-groupes dans des entreprises exercer une pression forte sur l'entreprise entière en étant un modèle interne.

Note spécifique à l'intention des entrepreneurs et des dirigeants de PME

Toutes les entreprises visionnaires n'ont pas commencé leur existence avec une idéologie intrinsèque correctement exprimée. Certaines l'ont fait, par exemple Robert W. Johnson, qui a développé le sens de la mission de J&J à partir du moment où il a conçu l'entreprise (« soulager la souffrance et lutter contre la maladie »). Comme l'a fait aussi Masaru Ibuka de Sony lorsqu'il a rédigé le prospectus de l'entreprise en 1946. Mais d'autres, comme HP ou Motorola, n'ont élaboré une idéologie que bien longtemps après la phase initiale, souvent presque une décennie après leur création (mais généralement avant de devenir de grands groupes). À des stades précoces, la plupart des entreprises visionnaires ont juste essayé de démarrer et de tout tenter pour y parvenir, et leur idéologie ne s'est clarifiée que lors de l'évolution de l'entreprise. Donc, si vous n'avez pas encore défini une idéologie intrinsèque parce que vous avez été englouti dans les tourbillons de la création d'entreprise, pas de problème. Mais le plus tôt sera le mieux. En fait, si vous avez trouvé le temps de lire ce livre, nous vous encourageons alors à prendre le temps d'exprimer votre idéologie *maintenant*.



PRÉSERVER L'ESSENCE/STIMULER LE PROGRÈS



Paul Galvin nous incitait toujours à avancer, à rester en mouvement dans le but seul de rester en mouvement. Il incitait au renouvellement constant... Le changement pour le changement est essentiel. Mais, isolé de son contexte, il devient limité. Oui, renouvellement signifie changement. Cela impose de « faire autrement ». Cela implique de remplacer et de refaire. Mais cela respecte aussi les bonnes vieilles règles de base.

Robert W. GALVIN, ancien PDG Motorola, 1991.

C'est dans la constance des principes... que nous trouvons notre orientation... [Certains principes] ont caractérisé P&G depuis sa création en 1837. Tant que Procter & Gamble sera orienté vers le progrès et la croissance, il est essentiel que le personnel comprenne que l'entreprise ne s'intéresse pas seulement aux résultats, mais aussi à la manière dont ces résultats sont obtenus.

Ed HARNES, ancien président Procter & Gamble, 1971.

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté l'idéologie intrinsèque comme la composante essentielle d'une entreprise visionnaire. Mais l'idéologie intrinsèque seule ne suffit pas à rendre une entreprise visionnaire. Une entreprise aura beau disposer de l'idéologie intrinsèque la plus profondément respectée et la plus éloquente du monde, si elle reste passive et résiste au changement, le monde l'oubliera. Comme disait Sam Walton : « Il ne suffit pas de refaire ce qui a marché une fois, car tout ce qui se passe alentour ne cesse de changer. Pour réussir, il faut conserver une avance sur ce changement. » De la même façon Thomas J. Watson, Jr, inséra un important avertissement dans son fascicule *A Business and Its Beliefs* (*Une entreprise et ses convictions*) :

Si une organisation entend faire face aux défis d'un monde en constante évolution, elle doit être prête à changer tout ce qui la concerne hormis ses convictions [fondamentales], et ce tout au long de son existence... Une organisation ne devrait avoir comme vache sacrée que celle de sa philosophie première de faire son travail.

Nous pensons que IBM a commencé à perdre sa stature d'entreprise visionnaire vers la fin des années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix parce qu'il perdit de vue l'avertissement incisif de Watson. On ne trouve rien dans les « trois convictions de base * » de IBM sur les chemises blanches, les costumes bleus, les stratégies spécifiques, les hiérarchies organisationnelles et les unités centrales – ni même au sujet des ordinateurs tout court. Les costumes bleus et les chemises blanches ne sont pas des principes de base, les ordinateurs centraux non plus. Les stratégies spécifiques, les procédures et les usages ne sont pas des principes de base. IBM aurait dû se métamorphoser énergiquement en tout, *sauf* en ce qui concerne ses principes de base. Néanmoins, IBM s'est cramponné trop longtemps à ses pratiques stratégiques et opérationnelles et aux manifestations culturelles de ses principes de base.

Nous avons remarqué à quel point les entreprises se sont fourvoyées

* Les trois convictions de base de IBM sont : « Donner de la considération à l'employé en tant qu'individu, dépenser beaucoup de temps à rendre le client heureux et aller au bout des choses justes.

en confondant idéologie intrinsèque et pratiques spécifiques et non essentielles. En faisant cet amalgame, les entreprises peuvent en arriver à se cramponner trop longtemps aux concepts non –essentiels – concepts qui devraient être changés afin que l'entreprise puisse s'adapter et avancer. C'est ce qui nous amène à un point crucial : une entreprise visionnaire conserve et protège son idéologie intrinsèque avec soin, et pourtant les *manifestations* spécifiques de son idéologie intrinsèque doivent être ouvertes au changement et à l'évolution. Par exemple :

- Le principe de « respect et de sollicitude envers chaque employé » de HP est un concept permanent et immuable de son idéologie intrinsèque; le fait de servir quotidiennement des fruits et pâtisseries au personnel à 10 h est une pratique non essentielle qui peut être modifiée.
- L'idée de Wal-Mart « d'aller au-delà des attentes des clients » est un élément permanent et immuable de son idéologie intrinsèque; la présence des hôteses et des stewards à la porte d'entrée est une pratique non essentielle qui pourrait changer.
- L'idée « d'être à l'avant-garde de l'aviation, d'être des pionniers » est un élément permanent et immuable de l'idéologie intrinsèque de Boeing; l'engagement de construire des avions à réaction de grande taille relève de la stratégie non essentielle et pourrait changer.
- L'idée de « respecter l'initiative individuelle » de 3M est un élément permanent et immuable de son idéologie intrinsèque; la règle du 15 % (le personnel technique peut consacrer 15 % de son temps à des projets de son choix) est une pratique non essentielle qui peut être changée.
- La devise « Le service au client avant tout » de Nordstrom est un élément permanent et immuable de son idéologie intrinsèque; l'organisation régionale, les pianistes dans le hall et la gestion des excédents de stock sont des pratiques non essentielles qui pourraient changer.
- « Notre profession, c'est la conservation et l'amélioration de la vie humaine », la formule professée par Merck, est un élément permanent et immuable de l'idéologie intrinsèque; son objectif de faire des recherches pointues sur des maladies spécifiques est un engagement stratégique non essentiel qui pourrait changer.

Il ne faut à aucun prix confondre l'idéologie intrinsèque et la culture, la stratégie, la tactique, les opérations, les politiques et autres pratiques non essentielles. Sur le moyen et le long terme, les normes culturelles doivent évoluer; les compétences, le système des primes, la structure organisationnelle, doivent évoluer aussi. Au bout du compte, la *seule* chose qu'une entreprise *ne doit pas* modifier avec le temps, c'est son idéologie intrinsèque – si du moins elle tient à rester visionnaire.

Cela nous amène au concept central de ce livre : la dynamique indéfectible du « préserver l'essence et stimuler le progrès », qui est la raison d'être d'une entreprise visionnaire. Ce chapitre est bref. Il introduit ce concept fondamental et présente une grille structurale d'analyse adaptée aux dizaines de cas détaillés et d'exemples précis qui forment le gros des six chapitres restants.

L'IMPULSION PROGRESSISTE

Dans une entreprise visionnaire, l'idéologie intrinsèque va de pair avec une pulsion irrépressible vers un progrès engendrant le changement et le mouvement en avant pour tout ce qui n'est pas l'idéologie intrinsèque elle-même. L'impulsion progressiste est née d'un besoin éminemment humain d'explorer, de créer, de découvrir, de réaliser, de changer et d'améliorer. Elle ne provient pas d'une conscience intellectuelle, et somme toute stérile, selon laquelle « le progrès est souhaitable dans un monde en mutation » ou « les organisations vigoureuses doivent changer et s'améliorer » ou encore « chacun doit se fixer des objectifs ». Il s'agit plutôt d'une pulsion profonde, intérieure, incontrôlable et presque instinctive.

C'est ce genre de pulsion qui a amené Sam Walton à consacrer du temps, alors qu'il ne lui restait que quelques précieux moments à vivre, à une discussion sur les chiffres de vente avec un gérant de magasin venu le voir dans sa chambre d'hôpital – une pulsion partagée avec J. Willard Marriott qui vivait selon la devise « Continuer à être constructif et à faire des choses constructives, jusqu'à l'article de la mort... rend chaque jour important, jusqu'à la fin. »

C'est aussi cette pulsion qui a motivé Citicorp à vouloir devenir l'institution financière la plus omniprésente du monde alors qu'elle n'était qu'une modeste banque. Son but paraissait alors risible, sinon déli-

rant. C'est ce genre de pulsion qui a conduit Walt Disney à engager sa réputation sur Disneyland alors qu'aucune étude de marché n'était disponible pour le conforter dans ce rêve un peu fou. C'est le genre de pulsion qui a poussé Ford à miser tout son avenir sur un objectif audacieux : « Démocratiser l'automobile » afin de laisser sur le monde une empreinte indélébile.

Ce fut la même chose pour Motorola, que cette pulsion entraîna à se conformer à la devise « Soyez en mouvement pour être en mouvement ! » et à se lancer du domaine des piles d'élimination et des radios pour automobiles à celui des téléviseurs, des microprocesseurs, des communications cellulaires, des satellites en orbite autour de la terre et la poursuite de l'insaisissable qualité « six-sigma » (seulement 3,4 défauts par million). Robert Galvin utilisait le mot « renouveau » pour décrire la tendance innée de Motorola vers le progrès :

Le renouveau est la force motrice de cette entreprise. Précisément le lendemain du jour où mon père a fondé l'entreprise qui produisait des éliminateurs de Piles B, en 1928, il s'est vu obligé de rechercher un produit de remplacement parce que l'éliminateur était obsolète dès 1930, comme il fallait s'y attendre. Il n'a jamais cessé d'innover. Nous non plus... Seuls les hommes imprégnés de cette idée fugitive de renouveau, qui les contraignent à la prolifération d'idées nouvelles et créatrices... et à un dévouement indéfectible envers la poursuite du risque et la promesse d'idées inédites, pourront prospérer.

C'est l'impulsion progressiste qui a poussé 3M à expérimenter sans cesse et à résoudre des problèmes que d'autres entreprises n'avaient même pas identifiés en tant que problèmes, ce qui a débouché sur des innovations aussi envahissantes que le papier de verre imperméable, le ruban adhésif Scotch et les notes Post-it. C'est ce qui a contraint Procter & Gamble à adopter des programmes d'intéressement et d'actionnariat d'entreprise dans les années 1880, bien avant que de telles mesures ne soient devenues à la mode; et c'est aussi ce qui a encouragé Sony à montrer qu'il était possible de commercialiser des produits à base de transistors au début des années cinquante, bien avant les autres entreprises. C'est cette énergie qui a poussé Boeing à prendre des paris parmi les plus téméraires de l'histoire économique, dont la décision de construire le B-747 malgré l'état très incertain de la demande, une pul-

sion formulée dans ces termes par William E. Boeing, dans les jeunes années de l'entreprise :

Il n'appartient à personne d'écarter une idée novatrice au moyen de la formule toute simple : « Cela n'est pas faisable. » Notre tâche est de poursuivre perpétuellement la recherche et l'expérimentation, d'adapter nos laboratoires à la production dès que possible, de ne laisser aucun perfectionnement en aéronautique et en équipement de vol nous dépasser.

En effet, l'impulsion progressiste ne se satisfait jamais du *statu quo*, même quand le *statu quo* fonctionne bien. Comme une démangeaison récurrente et incurable, l'impulsion progressiste dans une société hautement visionnaire ne peut jamais s'assouvir quoi qu'il arrive, même si l'entreprise réussit brillamment : « On peut toujours mieux faire; on peut toujours aller plus loin; on peut toujours trouver de nouvelles possibilités. » Comme disait Henry Ford : « Vous devez toujours conserver présents l'acte et la marche en avant. »

Une pulsion intérieure

Comme l'idéologie intrinsèque, l'impulsion progressiste est une force intérieure. L'impulsion progressiste n'attend pas que le monde extérieur déclare : « Il est grand temps de changer » ou « Il est temps de faire des améliorations » ou « Il est temps d'inventer du nouveau. » Non, à l'image de la pulsion qui anime le grand artiste ou l'inventeur prolifique, elle est tout simplement présente, exerçant une pression vers l'avant. Les simples exigences de la conjoncture n'expliquent pas la création de Disneyland, la construction du 747, l'invention des Post-it 3M, l'instauration de l'intéressement et de l'actionnariat du personnel dans les années quatre-vingt ou l'échange de points de vue sur votre lit de mort avec un gérant de magasin. Ces éléments sont issus d'une pulsion intérieure dirigée vers le progrès. Dans une entreprise visionnaire, la pulsion d'aller plus loin, de mieux faire, de créer de nouvelles possibilités, *se passe de justification extérieure*.

Grâce à l'impulsion progressiste, une entreprise hautement visionnaire fait preuve d'un puissant mélange de confiance en soi et d'autocritique. La confiance en soi permet à l'entreprise visionnaire de se fixer des objec-

tifs audacieux et d'oser des changements courageux et téméraires, souvent en dépit du bon sens industriel et de la prudence stratégique; l'idée même de ne pas pouvoir déjouer les probabilités, celle de ne pas réussir à réaliser de grandes choses et à devenir véritablement extraordinaire, de telles idées n'effleurent tout simplement pas l'esprit de l'entreprise visionnaire. L'autocritique, en second lieu, favorise le changement venant de soi-même et l'amélioration avant que le monde extérieur n'en impose la nécessité; une entreprise visionnaire devient ainsi son critique le plus impitoyable. À ce titre, l'impulsion progressiste surgit de l'intérieur et induit un changement continu et un mouvement vers l'avant dans tous les domaines sauf l'idéologie intrinsèque.

L'impitoyable autodiscipline de Bruce Nordstrom mérite d'être relevée ici dans sa réaction à l'admiration que son entreprise a suscitée concernant ses critères de service à la clientèle : « Nous ne cherchons pas à parler de notre service. Nous ne méritons pas tout à fait notre réputation, qui est un élément fragile. Ce qu'il faut chercher à faire, c'est de maintenir ce niveau de service à chaque intervention, jour après jour. » Notez bien l'impulsion intérieure décrite par le chef de *marketing* de Hewlett-Packard, qui ne laissait jamais ses employés se reposer sur leurs lauriers :

Nous sommes fiers de nos succès, et nous nous en réjouissons. Mais la véritable stimulation vient de la réflexion sur « Comment faire encore mieux la prochaine fois. » Voir jusqu'où nous pouvons aller, voilà un processus permanent, sans ligne d'arrivée définie où nous pourrions dire « Nous y sommes. » Je ne voudrais pas que nous puissions un jour nous complaire dans notre succès, car c'est alors que le déclin commencera.

PRÉSERVER L'ESSENCE ET STIMULER LE PROGRÈS

Notez bien l'interaction dynamique entre l'idéologie de base et l'impulsion progressiste :

Ideologie de base

Impulsion progressiste

Assure la continuité et la *stabilité*.

Pare aux changements continuels (nouvelles directions, nouvelles méthodes, nouvelles stratégies et.).

Enfonce un jalon relativement *fixe* dans le sol.

Instaure un mouvement constant (relatifs aux objectifs, aux progrès, etc.).

Limite les possibilités et les orientations pour l'entreprise (à celles qui cadrent avec l'énoncé de l'idéologie).

Accroît de manière exponentielle le nombre et la variété de possibilités que l'entreprise peut envisager;

Possède un énoncé clair (« Notre idéologie de base est bien *ainsi*, et il n'est pas question de la trahir »).

Peut être libre de contenu (« Aucun progrès n'est bon, aussi longtemps qu'il est indépendant de notre idéologie »).

L'installation d'une idéologie qui constitue par nature un acte *conservateur*.

Une détermination évidente de réussir peut conduire à des changements révolutionnaires, dramatiques et radicaux.

Cette interaction entre l'idéologie et le progrès est l'une des plus importantes thèses de notre travail. Dans l'esprit du « génie du et », une entreprise visionnaire ne cherche pas à établir un équilibre quelconque entre l'idéologie et le progrès; elle cherchera à être à la fois hautement idéologique et hautement progressiste, et ce en toutes circonstances. En effet, l'idéologie intrinsèque et l'impulsion progressiste existent ensemble dans une entreprise visionnaire, comme le ying et le yang dans la philosophie dualiste chinoise : chaque élément rend possible l'autre, le complète et le renforce.

- L'idéologie de base rend possible le progrès en lui assurant une base de continuité tout autour grâce à laquelle une entreprise visionnaire peut évoluer, faire des expériences et changer.

- L'impulsion progressiste rend possible l'idéologie intrinsèque, car sans un changement continu et les mouvements y afférents l'entreprise détentrice de cette idéologie succombera face à un monde perpétuellement en changement et cessera d'être forte, voire d'exister.

Bien que l'idéologie intrinsèque et l'impulsion progressiste suivent habituellement leurs racines vers les spécificités individuelles, une entreprise hautement visionnaire les institutionnalisera, les mettant au cœur de l'organisation. Ces éléments n'existent pas seulement comme un *ethos* dominant ou une « culture ». Une entreprise hautement visionnaire n'a pas simplement quelques vagues intentions ni un zèle passionné au sujet de la question de l'idéologie et du progrès. Pour être sûre d'elle-même, une entreprise hautement visionnaire doit posséder ces éléments, mais elle doit aussi avoir des mécanismes concrets et tangibles pour préserver l'idéologie intrinsèque et stimuler le progrès.

Walt Disney n'a pas laissé son idéologie intrinsèque se former au hasard; il a créé l'université Disney et a exigé la présence de chacun de ses employés aux « Séminaires de traditions ». Hewlett Packard ne s'est pas contenté de parler de la manière HP; il a institué une stricte politique de promotion interne et traduit sa philosophie dans toutes les catégories de promotion et d'avancement des employés, faisant en sorte qu'il soit pratiquement impossible pour quiconque de devenir un cadre dirigeant sans adhérer à la philosophie HP. Mariott ne s'est pas limité à broder sur ses valeurs de base; il a instauré des mécanismes rigoureux de sélection des employés, des processus d'endoctrinement et un système d'évaluation par les clients très élaboré. Nordstrom ne s'est pas contenté de philosopher sur le thème d'un service totalement dévoué au client, il a créé un culte du service renforcé par des récompenses et des sanctions : « Les employés de Nordstrom qui chouchoutent les clients seront des héros bien payés et ceux qui les traitent mal seront éjectés sur le champ. »

Motorola n'a pas seulement prêché la qualité, il s'est engagé dans la poursuite d'un impressionnant objectif de la qualité de six-sigma, reposant sur six critères et couronné par le trophée Baldrige de la Qualité. General Electric n'a pas fait que pontifier sur l'importance des innovations technologiques au début du ^{xx}e siècle; il a créé l'un des premiers laboratoires mondiaux de R&D. Boeing n'a pas seulement rêvé d'être un leader de l'aviation; il a été intrépide et s'est engagé dans des projets

audacieux comme le Boeing 747, qui, en cas de faillite, aurait littéralement ruiné l'entreprise. Procter & Gamble n'a pas seulement pensé qu'un progrès imposé à soi-même était une bonne idée, il a créé une structure qui a poussé les gammes de produits P&G à une concurrence acharnée les unes contre les autres. Ils ont donc utilisé la concurrence interne comme un mécanisme puissant pour stimuler les progrès. 3M ne s'est pas contenté d'hommages artificiels ou de timides encouragements envers l'initiative individuelle et l'innovation, il a décentralisé et donné aux chercheurs 15 % de leur temps pour développer un projet individuel en créant un fonds de capital interne et institué une règle selon laquelle 25 % des ventes annuelles de chaque division devaient provenir de produits de moins de cinq ans d'âge.

Tangible. Concret. Spécifique. Solide. Regardez à l'intérieur d'une entreprise visionnaire et vous y verrez une horloge égrèner les heures, murmurer son rythme, marteler les cycles. Vous y verrez des manifestations de son idéologie intrinsèque comme des impulsions progressistes à tous les niveaux.

LES INTENTIONS sont toutes sensées et intelligentes, mais c'est la traduction de ces intentions dans des projets concrets – de savants rouages – qui fera la différence entre une entreprise visionnaire et une entité qui cherche toujours à le devenir sans jamais y parvenir.

Nous avons découvert que certaines organisations ont souvent de grandes intentions et des visions inspiratrices d'elles-mêmes, sans jamais franchir l'étape cruciale de traduire leur intentions en actes concrets. Pire même, elles tolèrent souvent des caractéristiques organisationnelles qui sont en porte-à-faux avec leurs admirables intentions, créant de ce fait confusion et cynisme. La régularité, comme les mécanismes du tic-tac de l'horloge, ne sont pas censés s'opposer les uns aux autres, mais au contraire travailler de concert, alignés les uns par rapport aux autres, pour préserver l'essence même et stimuler le progrès. Les bâtisseurs des entreprises visionnaires recherchent l'alignement dans les stratégies, dans l'organisation, dans la structure, dans les systèmes de formation, dans les dispositions adoptées, dans *tout*.

CONCEPTS CLÉS POUR LES PDG, CADRES DIRIGEANTS ET ENTREPRENEURS

En travaillant sur le terrain avec des managers, nous avons trouvé l'utilité de capturer l'essentiel des idées clés provenant de nos recherches dans un schéma global, que les cadres pourraient utiliser comme guide conceptuel pour diagnostiquer et qualifier leur propre organisation.

Notre schéma, qui se trouve dans la figure 4.A, a deux strates. La supérieure contient des éléments développés dans les chapitres précédents : une orientation « horlogère » (Chapitre II), le symbole yin/yang (pas de « tyrannie du ou »), l'idéologie intrinsèque et l'impulsion progressiste (décrite précédemment dans ce chapitre). Vous pouvez considérer la strate supérieure comme un ensemble de principes inviolables, qui sont des conditions nécessaires pour devenir une entreprise visionnaire.

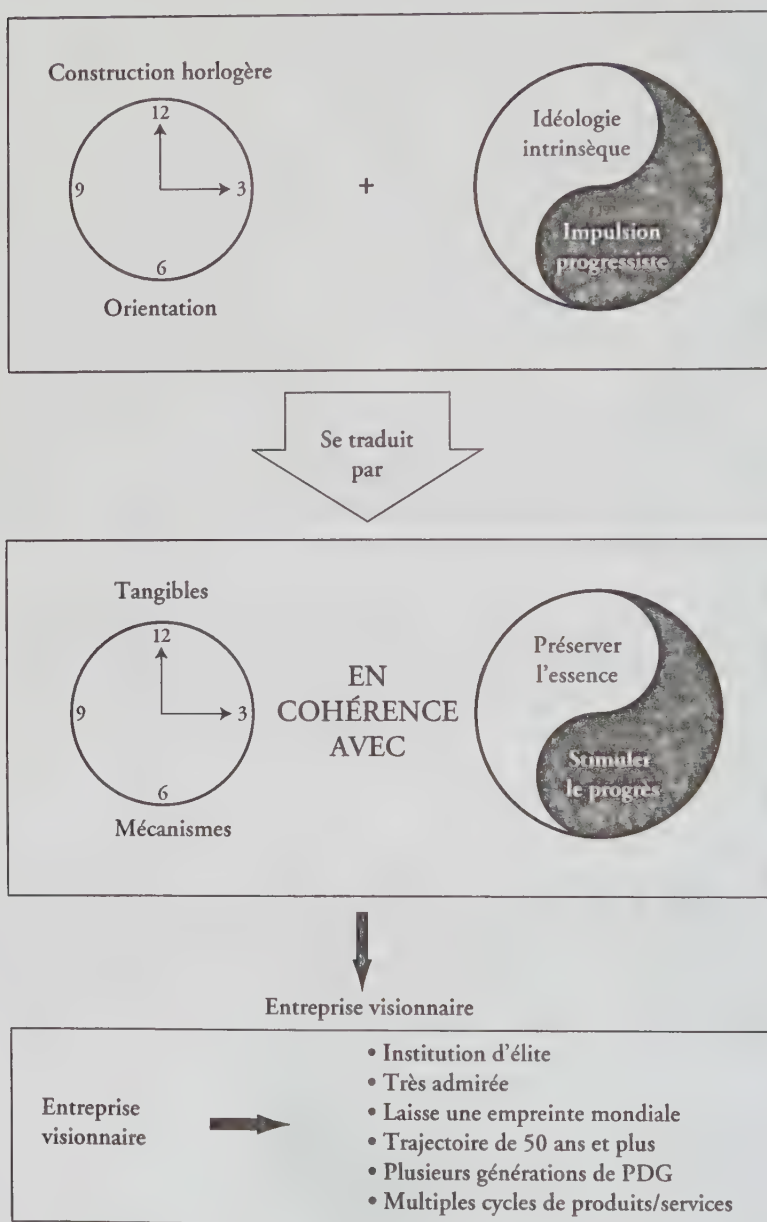
Cependant, aussi important soient-ils, ces éléments pris isolément ne sont pas suffisants pour devenir une entreprise visionnaire. Devenir une entreprise visionnaire exige de traduire ces éléments intangibles dans la seconde strate du schéma global, et c'est à ce niveau que la plupart des entreprises échouent avant d'avoir atteint le niveau espéré.

Si vous êtes engagé dans la construction et la gestion d'une entreprise et s'il y avait une seule chose à retenir, la plus importante à extraire de ce livre, d'une importance critique, serait la nécessité de créer des mécanismes tangibles, alignés sur le principe de préserver l'essence et stimuler le progrès. Ceci est la base même de « la construction horlogère ».

En effet, si nous avions à distiller nos six années de recherches dans un concept pivot, qui véhiculerait le plus d'informations possible sur la construction d'une entreprise visionnaire, nous dessinerions alors l'icône suivante, qui apparaîtra de manière récurrente dans tous les chapitres à venir.



Figure 4.A – Schéma conceptuel



Dans les chapitres suivants, nous allons décrire les méthodes spécifiques pour préserver l'essence et stimuler le progrès, qui distinguent les entreprises visionnaires des entreprises comparées. Un chapitre sur l'alignement viendra couronner, en guise de conclusion, la description de ces méthodes. Elles se classent en cinq catégories :

- **Des Grands Objectifs Audacieux (GOA) :** Engagement à relever des défis très audacieux – et souvent très risqués –, objectifs et projets vers lesquels une entreprise dirige ses efforts (stimuler le progrès).
- **Attachement à une culture mystique :** Merveilleux endroits de travail *seulement* pour ceux qui adhèrent à l'idéologie intrinsèque; ceux qui se dissocient de l'idéologie sont exclus comme des virus (préserver l'essence).
- **Tâtonner pour ne conserver que ce qui fonctionne :** action et expérimentation à un niveau élevé – souvent non planifiées et non dirigées –, produisant de nouvelles voies inattendues vers le progrès. Ces entreprises reproduisent le schéma d'évolution biologique des espèces.
- **Un management formé en interne :** promotion interne ne donnant accès au top-niveau qu'à ceux qui consacrent un temps significatif à s'immerger dans l'idéologie de l'entreprise (préserver l'essence).
- **Bien n'est jamais suffisant :** un processus continu et implacable d'autoamélioration dans le but de faire toujours mieux, encore et toujours, pour l'avenir (stimuler le progrès).

Nous allons fournir des exemples, des anecdotes et des preuves systématiques pour illustrer chacune de ces méthodes. Au fur et à mesure que vous lirez ces chapitres, nous vous encourageons à revenir au schéma global comme à un guide pour émettre un diagnostic sur votre propre organisation :

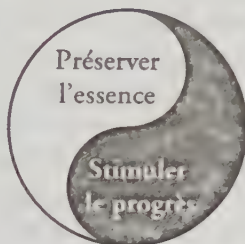
- A-t-elle fait un changement de perspective entre donner l'heure et construire une horloge?
- Rejette-t-elle la « tyrannie du ou » pour adhérer à celle « du génie du et »?
- Existe-t-il une idéologie intrinsèque, des valeurs essentielles, et va-t-elle au-delà du seul dessein de faire de l'argent?

- L'organisation a-t-elle une impulsion progressiste – un besoin presque primaire de changement et d'aller de l'avant dans tout ce qui n'est pas l'idéologie intrinsèque?
- Préserve-t-elle l'essence et stimule-t-elle le progrès via des pratiques tangibles, telles que les GOA, le management formé en interne ainsi que d'autres décrites dans ce livre?
- L'organisation est-elle en alignement, de sorte que les gens reçoivent un ensemble cohérent de signaux pour renforcer un comportement de soutien vis-à-vis de l'idéologie intrinsèque tout en réalisant leur désir de progrès?

Quand vous aurez fini de lire les six autres chapitres, vous devrez avoir à l'esprit une longue liste d'éléments spécifiques et tangibles ayant un sens pour vous et que vous pourrez instaurer dans votre propre entreprise pour la rendre davantage visionnaire. Cela n'a pas d'importance que vous soyez un chef d'entreprise, un cadre dirigeant, un simple salarié ou un créateur. Vous pouvez toujours mettre ces idées en pratique.



DE GRANDS OBJECTIFS AUDACIEUX



Il est mieux, et de loin, d'oser des paris puissants ou d'emporter des triomphes glorieux, même s'ils aboutissent à des échecs, que de s'aligner sur ces pauvres esprits qui ne souffrent ni ne jouissent beaucoup, parce qu'ils vivent dans un demi-jour gris qui ne connaît ni victoire ni défaite.

Theodore ROOSEVELT, 1891.

Nous travaillons furieusement [pour réaliser nos objectifs]. Parce que nous n'avons pas de craintes, nous sommes capables de faire quelque chose de radical.

Masaru IBUKA, Fondateur de Sony Corporation, 1991.

Parmi toutes mes réalisations, la plus vitale à été de coordonner les talents des gens qui travaillent pour nous et des les pointer vers une certaine cible.

Walter ELIAS Fondateur de Walt Disney Company, 1954.

Mettez-vous, vous même à la place de l'équipe de management de Boeing en 1952. Vos ingénieurs ont l'idée de construire un grand avion destiné aux vols commerciaux. Votre entreprise

n'a pratiquement aucune présence sur ce marché et vos précédentes tentatives commerciales ont été des échecs.

Vous avez d'abord construit des porte-avions pour les militaires (B-17 la *Forteresse Volante*, B-29 la *Superforteresse*, B-52 un lanceur de bombes) et les quatre cinquièmes de votre chiffre d'affaires proviennent d'un seul client, l'Air Force. Plus encore, votre force de vente vous renseigne que les lignes aériennes commerciales, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe, n'ont exprimé qu'un vague intérêt concernant l'idée d'un avion commercial Boeing. Les compagnies aériennes ont un préjugé anti-Boeing : pour eux, Boeing n'est qu'un constructeur de bombardiers. Aucune entreprise d'aviation n'a été en mesure de prouver qu'il existait un marché pour le vol commercial. L'entreprise rivale Douglas Aircraft pense que les avions à pistons vont continuer à dominer le marché. Votre entreprise a encore en mémoire les douloureux licenciements d'employés, dont le nombre est passé de cinquante et un mille à sept cent cinq après la Seconde Guerre Mondiale. Et pour comble, vous estimez que cela va vous coûter à peu près trois fois votre moyenne annuelle hors taxes des cinq dernières années. Grossièrement, on peut dire que cela représente un quart des coûts totaux nets de l'entreprise, pour développer un prototype du jet. (Heureusement vous pensez que vous pouvez aussi offrir celui-ci aux forces armées, en tant qu'avion alimenté en kérosène à usage militaire, mais vous avez néanmoins besoin de miser 15 millions de dollars votre poche pour venir à bout de ce projet.)

Que feriez vous ?

Si vous faites partie de l'encadrement de Boeing, vous défiez les dieux, vous vous engagerez dans ce défi audacieux, devenant ainsi le plus grand joueur de l'industrie aéronautique. Vous construirez l'avion. Vous l'appellerez le 707. Et vous emporterez le marché mondial du jet.

Par contraste, Douglas Aircraft (devenu plus tard McDonnell Douglas, voir l'étude comparée avec Boeing) a pris la décision explicite de se maintenir dans les moteurs à pistons et de s'en tenir au prudent *Wait and See* du jet commercial. Douglas a attendu... et a vu Boeing voler droit vers la domination et le contrôle du marché du vol commercial. Jusqu'en 1957, aussi tard que cela, l'année qui selon le *Business Week* fut celle où toutes les compagnies aériennes se « bagarrèrent les unes contre les autres dans la ruée pour remplacer leurs avions à pistons », Douglas n'avait toujours pas un jet prêt pour le marché. Finalement, en 1958, Douglas introduisit le DC-8, mais ne rattrapa jamais Boeing.

Peut-être êtes-vous en train de vous interroger : « Se pourrait-il que Boeing ait juste eu de la chance ? Boeing paraît fantastique rétrospectivement, mais il aurait pu facilement avoir tort. » C'est juste et nous serions enclins à être d'accord avec cela, à une exception près : Boeing a une longue et importante histoire d'engagements personnels dans de grands et audacieux défis. En remontant aussi loin qu'en 1930, nous voyons déjà ce comportement téméraire, quand il se donna l'objectif de devenir la plus grande force sur le marché de l'aéronautique militaire et joua son avenir sur les avions militaires P-26 et les B-17 ou *Forteresses Volantes*.

Ce type de comportement ne s'arrêta pas en 1950 avec les 707. Avec le développement du 727 en 1960, Boeing s'empara de la demande d'un client potentiel (Eastern Airlines) pour en faire un défi clair, précis et presque insurmontable pour ses ingénieurs : construire un avion qui serait capable de voyager sur l'autoroute 4-22 jusqu'à l'aéroport de La Guardia (4 860 pieds de long, beaucoup trop court pour tous les vols de passagers existants) et aussi de voler de New York à Miami *non-stop*, tout en étant suffisamment large pour des avoir des rangées de six sièges ainsi qu'une capacité de cent trente et un passagers et sans oublier le fait qu'il se devait de comporter tous les standards d'indestructibilité de Boeing. Les ingénieurs de Boeing firent une percée significative avec le 727, en grande partie parce qu'on ne leur avait pas laissé le choix.

Par contraste, Douglas Aircraft fut long à répliquer et mit deux ans avant d'introduire le DC-9, deux ans après le 727, se plaçant même encore plus loin derrière Boeing sur le marché du vol commercial. Et, par la suite, Boeing développa un jet encore meilleur, le 737. Théoriquement, Douglas aurait pu gagner le *challenge* de Eastern Airlines aussi vite que Boeing, mais il ne le fit pas. (En outre, l'estimation de la taille de la part de marché pour Boeing était de trois cents avions en ce qui concernait les 727. Il en vendit peut-être mille huit cents et devint le leader de l'industrie aéronautique.)

En 1965, Boeing fit une des percées les plus audacieuses de l'histoire du monde des affaires. Ce fut la décision de construire le 747 *jumbo-jet*, une décision qui tua pratiquement l'entreprise. Au conseil d'administration décisif, à ce commentaire d'un des membres du conseil d'administration qui disait que si le programme (du 747) n'aboutissait pas ils pourraient toujours faire machine arrière, le PDG de Boeing, William Allen, répondit : « En arrière ? », puis en se durcissant : « Si l'entreprise Boeing dit que nous allons construire l'avion, nous allons le construire, même si cela exige toutes les ressources de l'entreprise ».

En effet, comme il en fut pour le P-26, le B-17, le 707 et le 727, Boeing s'engagea financièrement, psychologiquement, publiquement pour le 747. Lors du développement du 747, un visiteur fit ce commentaire : « Vous savez, M. Allen, que Boeing a beaucoup misé sur cet avion. Que ferez-vous si l'avion s'écrase au décollage ? » Après une longue pause, Allen répondit : « Je préfère parler de quelque chose plus agréable, comme d'une guerre nucléaire. »

Une fois de plus, comme pour le DC-8 et le DC-9, le rival McDonnell Douglas fut long à s'engager dans un projet de *jumbo-jet* et s'ingénia à rattraper son rival. La réponse McDonnell Douglas ne lui permit jamais d'atteindre la même position dans le marché que le 747.

GOA : UN MÉCANISME PUISSANT POUR STIMULER LE PROGRÈS

L'entreprise Boeing est un excellent exemple de la façon dont les entreprises visionnaires s'engagent dans des missions audacieuses – que nous préférons appeler Grands Objectifs Audacieux ou GOA (dans le texte BHAG, *Big Hairy Audacious Goals*), qui sont de puissants mécanismes pour stimuler le progrès. Mais il n'y a pas qu'un GOA qui soit capable d'engendrer le progrès et toutes les entreprises visionnaires ne l'utilisent pas abondamment (certaines comme 3M et HP préfèrent d'abord compter sur d'autres mécanismes pour stimuler le progrès, comme nous en avons parlé dans les chapitres précédents). Néanmoins, nous avons trouvé plus de signes de ce puissant mécanisme dans les entreprises visionnaires, quatorze cas sur les dix-huit, que dans les entreprises comparées. Dans trois cas, nous avons trouvé que l'entreprise visionnaire et l'entreprise comparée étaient indistinctes l'une de l'autre en ce qui concerne le GOA. Dans un cas, nous avons trouvé plus de signes de l'utilisation de GOA dans l'entreprise comparée. (voir tableau A.5, appendice 3).

Toutes les entreprises ont des objectifs. Mais il y a une différence entre avoir simplement un objectif et s'engager dans un immense et impressionnant *challenge*, similaire à la perspective d'escalader une haute montagne. Pensez à l'expédition lunaire dans les années soixante. Le président Kennedy et ses conseillers auraient pu, lors d'une conférence, décider quelque chose du type : « Enrichissons notre programme spatial » ou toute autre déclaration aussi vaine que celle-là. L'évaluation des scientifiques les plus optimistes sur les chances de succès de la mission lunaire, en 1961, étaient

partagé, cinquante/cinquante. Et la plupart des experts étaient, en fait, encore plus pessimistes. Néanmoins, le Congrès donna son accord (pour la somme de 549 millions de dollars immédiatement et des milliards dans les cinq années qui suivirent) avec la déclaration de Kennedy le 25 mai 1961 : « Cette Nation s'engage elle-même à atteindre avant la fin de cette décade l'objectif consistant à envoyer un homme sur la Lune et à le ramener sain et sauf sur la Terre ». En ce temps-là, un engagement aussi audacieux était extravagant. Mais cela fait partie prenante des mécanismes puissants qui firent passer les États-Unis des années cinquante, de l'ère d'Eisenhower, d'un État alors faible à un État toujours plus vigoureux.

Un objectif clair et irrésistible

Comme la mission sur la Lune, un vrai GOA est clair et irrésistible et sert de point de focalisation et d'unification de l'effort, souvent en créant un esprit d'équipe très fort. Il a une ligne claire et définie de sorte que l'organisation peut savoir quand est-ce qu'elle a atteint l'objectif. Les gens aiment tirer sur des cibles bien déterminées.

UN GOA retient l'attention des gens - il les abrite sous son aile et les prend au ventre. Il est tangible, énergisant, hautement focalisé. Les gens suivent tout droit ce chemin ; ça se passe d'explications.

La mission lunaire n'eut pas besoin d'un comité dépensant des heures sans fin à circonscrire l'objectif dans une « déclaration de mission » verbeuse, inepte, impossible à se rappeler. Non. L'objectif par lui-même, la montagne à gravir, était tellement facile à aborder, si irrésistible de par lui-même qu'on aurait pu en parler d'une centaine de manières différentes, compréhensibles immédiatement par tous. Quand une expédition se décide à entreprendre l'ascension de l'Everest, il n'a pas besoin d'un document tarabiscoté de trois pages de « déclaration de mission » afin d'expliquer ce qu'est le mont Everest. Pensez à ce qu'est votre organisation. Vous êtes vous-même entouré de déclarations redondantes n'incitant pas à d'audacieux objectifs avec la clarté de la mission sur la Lune ou de l'ascension du mont Everest, ou du GOA de ce chapitre ? La plupart des déclarations collectives que nous avons vues font peu de choses pour

provoquer des mouvements en avant (bien que certains aident à préserver l'idéologie). Pour stimuler le progrès, cependant, nous vous encourageons à réfléchir au-delà de la traditionnelle déclaration collective et à considérer les puissants mécanismes du GOA.

Pensant aux défis auxquels faisait face une entreprise comme General Electric, le PDG Jack Welch a établi que le premier pas, avant tout autre, c'était, pour l'entreprise, de « définir son destin en termes larges, mais clairs ». « Vous avez besoin d'un message supérieur, quelque chose de grand, mais de compréhensible. ». Comme quoi? General Electric réussit grâce au message suivant : « Pour devenir numéro un ou numéro deux dans chaque marché, nous sommes au service de l'entreprise et nous la révolutionnons pour acquérir la rapidité et l'agilité d'une petite entreprise. » Tous les employés de General Electric comprennent tout à fait et se souviennent du GOA. maintenant comparez cette déclaration d'objectif à celle de Westinghouse en 1989 :

General Electric	Westinghouse
Pour devenir n° 1 ou n° 2 dans chaque marché nous servons et révolutionnons l'entreprise pour avoir la rapidité et l'agilité d'une petite entreprise	Qualité totale Leader du marché Promoteur de la technologie Globale Croissance focalisée et diversifiée.

Le propos ici n'est pas de dire que General Electric a le bon objectif et Westinghouse le mauvais, mais que celui de General Electric est clair, persuasif et plus apte à engendrer le progrès, comme dans le cas de la mission sur la Lune. Qu'une entreprise ait le bon GOA ou que ce soit le GOA qui fasse que les gens aillent dans la bonne direction ne sont pas des questions dépourvues d'intérêt, mais elles passent à côté du point essentiel. En effet, le point essentiel est que le GOA est mieux perçu par l'intermédiaire de questions comme : « Stimule-t-il le progrès? », « Crée-t-il un élan? », « Fait-il avancer les gens », « Le trouvent-ils stimulant, excitant, audacieux? », « Ont-ils la volonté de déverser en lui leur talent, leur créativité, leur énergie? » (Note : ceci ne signifie pas que une entreprise visionnaire poursuit tout GOA au hasard de ce qui lui vient à l'esprit. Une question tout aussi importante est : « Est-ce que cela colle avec

l'idéologie de base? ». On reviendra là-dessus dans les chapitres ultérieurs.)

Prenez par exemple le cas de Philip Morris contre R.J. Reynolds. En 1961, R.J. Reynolds possède le plus grand nombre de parts de marché (à peu près 35 %), le taux le plus important et le plus prospère dans l'industrie du tabac. Philip Morris, de l'autre côté, a la sixième place et moins de 10 % de parts de marché. Mais Philip Morris a deux choses pour lui que R. J. Morris n'a pas. D'abord, et c'est indiscutable, il a récemment transformé une cigarette de femme peu connue appelée Malboro en produit de consommation courante grâce à une mascotte de cow-boy, qui lui amènera un succès énorme. En second lieu, Philip Morris a *quelque chose à défendre*.

Revenons en arrière, Philip Morris se donna à lui-même l'audacieux objectif de devenir le General Motors de l'industrie du tabac. (Avant dans les années soixante, devenir le General Motors de l'industrie signifiait devenir le meilleur de la planète.) Philip Morris s'engagea dans ce défi avec lui même et, de la sixième place, il passa à la cinquième, et de la cinquième à la quatrième, jusqu'à ce qu'il détrône R.J. Reynolds de la première place. À la même période R.J. Reynolds passait pour un bon vieux garçon sans imagination, vivant dans une petite atmosphère club pas claire du tout, se consacrant à ses propres ambitions plutôt que de s'occuper des gains de ses actionnaires.

Bien sûr, ce fut plus facile pour Philip Morris que pour Reynolds. C'est plus motivant de commencer au bas de l'échelle et de faire dégringoler les géants de l'industrie, tel David face à Goliath, que d'essayer simplement de rester numéro un. C'est excitant de se battre contre Goliath. C'est encore plus excitant de le terrasser. Mais le fait est que des cinq entreprises de même rang, seul Philip Morris réussit à mettre Goliath K.O. et à devenir le General Motors de l'industrie du tabac. Entretenir sérieusement ce genre d'ambition à une lointaine place de sixième dominée par des joueurs solidement implantés suppose de ne pas être timide. En effet, si l'on s'en tient au modèle rationnel de planification stratégique, cela ressemblerait plutôt à de la stupidité arrogante, et à de l'imprévoyance. Nous nous sommes quelque fois servis de la situation de Philip Morris (déguisée, afin de ne pas donner la chute finale) avec des étudiants en doctorat bien préparés en planification stratégique. À peu près aucun d'entre eux ne pensait que l'entreprise devait tenter l'épreuve. Un étudiant dit : « Ils n'ont pas l'implantation stratégique et les compétences; ils devraient rester » dans

leur niche. » Sans aucun doute, l'équipe de Philip Morris aurait pu avoir tort et être passée aux oubliettes depuis longtemps, et nous ne serions pas en train de parler d'eux dans ce livre. Mais, il est tout aussi vrai que s'ils étaient restés dans « niche industrielle » et n'avaient pas cherché à défier Goliath, nous n'aurions pas non plus parlé d'eux dans ce livre.

COMME dans le cas de Philip Morris, le GOA est risqué, proche de la zone sombre où la raison et la prudence devraient dire : « Ce n'est pas raisonnable », mais la pulsion du progrès dit : « Nous pensons que nous pouvons le faire néanmoins. » Une fois de plus, ce ne sont pas que des « objectifs », mais ce sont de Grands Objectifs Audacieux.

Un autre exemple, en 1907, Henri Ford, homme d'affaires mûr de quarante-trois ans, stimula son entreprise avec un stupéfiant GOA; en vue de « démocratiser l'automobile », il déclara :

[Pour] construire un véhicule pour les masses... il sera si bon marché qu'il n'y aura pas un homme gagnant un bon salaire qui ne sera capable de s'en acheter un et de profiter des grands espaces verts. Tout le monde sera capable de s'en procurer un et tout le monde en aura un. Le cheval disparaîtra de nos autoroutes, et l'automobile le remplacera.

À l'époque de ce GOA, Ford était simplement l'une des entreprises possédant sa petite part dans le marché émergent de l'automobile. Aucune entreprise ne s'était établie avec un leadership dans le chaos de cette industrie encore jeune. Et Ford possédait seulement 15 % des parts de marché. Cette ambition audacieuse poussa la totalité de l'équipe de designers de Ford à travailler furieusement jusqu'à 22 heures et même 23 heures tous les soirs. Charles Sorenson, un membre de l'équipe se rappelle : « Une fois, M. Ford et moi-même, nous avons travaillé quarante-deux heures sans nous arrêter. »

Pendant cette même période, General Motors (l'entreprise comparée à Ford dans cette étude) voyait son marché s'éroder de 20 ou 10 % et Ford atteindre la position de numéro un de l'industrie.

Ironiquement, cependant, une fois que Ford eut achevé son GOA concernant la démocratisation de la voiture, il n'en lança pas de nouveau et versa dans l'autosatisfaction, regardant General Motors mener à bien

un objectif aussi audacieux que Ford et l'égaliser. Nous voudrions dire qu'un GOA aide une organisation tant qu'il n'est pas achevé. Ford souffrit du syndrome que nous allons appeler « Nous sommes arrivés », une léthargie d'autosatisfaction qui peut saisir les entreprises une fois qu'elles ont réussi leur GOA et quand elles ne le remplacent pas par un autre. (Si votre organisation est aux prises avec un GOA, vous devez déjà songer au prochain avant de continuer celui qui est en cours. De même si vous pensez que votre organisation est dans un état de malaise, il faut vous interroger vous-même afin de savoir si vous n'auriez pas eu autrefois un Grand Objectif audacieux, implicite ou explicite, que vous auriez atteint et que vous n'auriez pas remplacé par un nouveau.)

Maintenant, voyez cet autre exemple d'audace dans une petite entreprise. Dans les années cinquante, Tokyo Tshuhin Kogyo, une PME inconnue au-delà de son pays, prit le pari coûteux et difficile de changer son nom en Sony Corporation. La banque de l'entreprise objecta : « Cela vous a pris dix ans pour vous faire un nom dans le métier. Après tout ce temps, que voulez-vous montrer par ce changement. N'est-ce pas absurde? » Le PDG de Sony, Akio Morita, répondit simplement qu'il allait rendre le monde accessible à l'entreprise grâce à un nom plus facilement prononçable dans les pays étrangers que le précédent.

Vous êtes en train de penser, probablement, qu'un tel changement ne représente pas une audace particulière; après tout, la plupart des PME recherchent éventuellement des marchés par-delà des mers. Et ce n'est pas un défi énorme que de remplacer le nom collectif d'une entreprise par un autre. Mais regardez de plus près les raisons que Akio Morita a donné pour justifier ce mouvement, il s'agit en fait d'un immense GOA :

Bien que notre entreprise soit encore petite et que nous voyions le Japon comme un marché potentiellement large et vaste..., il m'apparaît évident que si nous n'implantons pas notre marque à l'étranger nous ne grandirons pas et nous ne deviendrons pas l'entreprise que Ibuka et moi-même avons envisagée. Nous voulons changer notre image [dans le monde] de produits japonais plutôt pauvres en qualité.

Dans les années cinquante, « Made in Japan » signifiait « pas cher, de mauvaise qualité, ringard ». En regardant dans les archives de l'entreprise, nous en déduisons que Sony non seulement voulait réussir, mais voulait aussi devenir l'entreprise réputée pour avoir changé l'image

de marque des produits japonais, considérés comme qualitativement faibles. Si l'on tient compte du fait que cette entreprise comptait un peu moins d'un millier de salariés et aucune présence outre-mer, on peut conclure qu'il s'agit là d'une ambition qui est loin d'être insignifiante.

C'est le premier exemple d'un GOA dans l'histoire de Sony. En 1952, l'entreprise lança sa petite équipe d'ingénieurs à la poursuite d'un objectif à peu près irréalisable : faire une radio de « poche ». Une radio qui pourrait entrer dans la poche d'une chemise et deviendrait un produit qui envahisse le monde entier. En 1990, nous considérons ces miniatures comme des choses évidentes, mais en 1950 les radios nécessitaient qu'on fasse le vide dans des tubes électroniques. Construire une si petite radio équivalait à de longues périodes d'essais minutieux, à des erreurs aussi et à une innovation considérable. Aucune entreprise n'avait encore appliqué la technologie du transistor à une radio pour grand public.

« Travaillons sur la base d'une radio transistor, quelles que soient les difficultés que nous devons affronter, déclara Masaru Ibuka. Je suis sûr que nous pouvons produire des transistors pour radios. » Quand Ibuka en parla à un consultant externe, celui-ci répondit : « Une radio transistor ? Êtes-vous sûr ? Même en Amérique les transistors sont utilisés seulement pour dans le cadre de missions de défense, pour lesquelles l'argent n'est pas un obstacle. Même si vous réussissez à produire cette machine, qui pourra se la payer ? »

— Ça, c'est ce que les gens pensent, répondit Ibuka. Les gens disent que les transistors ne sont pas commercialement viables..., ce qui fait que l'affaire sera encore plus intéressante. » En fait, les ingénieurs de Sony s'épanouirent à l'idée de défier leurs concurrents. Sony inventa la radio de poche, réalisa son rêve et emporta l'adhésion du monde. (En récompense de ses efforts, un des scientifiques de Sony fit une percée dans le développement des transistors et emporta le prix Nobel).

Wal-Mart eut une formule similaire en terme de GOA en faisant du commerce dans les grandes surfaces Sam Walton en 1945. Son premier objectif fut de « faire le meilleur petit magasin de Newport, avec la variété de produits la plus intéressante en Arkansas, dans un délai de cinq ans ». Remplir cet objectif supposait de tripler le volume des ventes de 72 000 dollars à 250 000 dollars par an. Le magasin atteignit cet objectif en devenant le plus grand, le plus compétitif de l'Arkansas et des cinq États environnants.

Walton a continué à développer des objectifs similaires pour son organisation décennie après décennie. En 1977, il développe le Grand Objectif audacieux de devenir en quatre ans une entreprise à 1 milliard de dollars. Walt-Mart ne s'arrêta pas là toutefois, continuant à viser des cibles audacieuses et inédites. En 1990, par exemple, Sam Walton se donna un nouvel objectif : doubler le nombre de magasins et augmenter le volume des ventes par quartier de 60 % pour l'an 2000. Après avoir publié cet exemple dans un article, nous reçûmes la lettre suivante d'un directeur de chez Walt-Mart, très fier de son entreprise :

10 janvier, 1992

Vous avez raison de dire que Sam Walton a exprimé l'objectif de doubler le nombre de ses magasins et d'augmenter le volume de dollars par quartier de 60 % pour l'année fiscale de 2000.

L'aspect le plus important, et qui à été omis, c'est que est qu'il s'est fixé un objectif spécifique de 125 milliards de US\$. Jusqu'à maintenant, le plus grand distributeur du monde avait gagné 30 milliards de US\$. À la fin de l'année 1991, Walt-Mart a gagné 32.6 milliards de US\$ et est devenu le plus gros détaillant aux États-Unis et dans le monde. Le seul groupe dans le monde, où que ce soit, qui ait atteint un volume approchant de 125 milliards de dollars est General Motors.

Je suis directeur des magasins Walt-Mart depuis 1980 et j'ai une entière confiance en ce qui concerne le fait que Sam Walton va atteindre son objectif. Si quelqu'un pense que la cible visée en 1977 était audacieuse, celui-là ou celle-là devrait terroriser par la nouvelle cible.

*Sincèrement vôtre,
Robert Kahn
Consultant en management
Directeur de Wal-Mart*

Voilà, ça c'est un GOA!

Engagement et risques

Ce n'est pas seulement le présence d'un objectif qui stimule le progrès, c'est aussi le niveau d'engagement vis-à-vis de l'objectif. En effet, un objectif ne peut être classé en Grand Objectif audacieux (GOA) sans un niveau d'engagement élevé. Faire le 747, par exemple, pourrait être un bel objectif, peut-être même un objectif audacieux, mais l'engagement de « construire un avion même si ça mange les ressources l'entreprise en totalité » est devenu, lui, un GOA à part entière. Et, en fait, Boeing en a souffert terriblement dans les années soixante, car les ventes du « grand oiseau » connurent un essor bien moindre à celui espéré. Durant la période de trois ans qui va de 1969 à 1971, Boeing licencia un total de quatre vingt-six mille personnes, à peu près 60 % de sa force de travail. Durant ces jours difficiles, quelqu'un plaça un panneau près de la route entre États n° 5, à Seattle, où l'on pouvait lire :

LA DERNIÈRE PERSONNE
QUITTANT SEATTLE
POURRAIT-ELLE
ÉTEINDRE LES LUMIÈRES?

Nous savons tous que le 747 devint le *jumbo-jet* vedette de l'industrie aéronautique, mais la perspective paraît très différente à la fin des années soixante. Cependant, et c'est le point clé, Boeing avait la volonté de faire cette audacieuse expérience en acceptant les risques. Comme Boeing l'illustre bien, les risques s'accompagnent toujours de souffrance. Rester dans la zone de confort ne stimule pas beaucoup le progrès.

Nous observons le même scénario dans l'entreprise Walt Disney, qui a incité au progrès tout au cours de son histoire en s'engageant dans des projets audacieux et souvent risqués. En 1934, elle projeta de réaliser du jamais vu auparavant dans l'industrie du cinéma : un dessin animé long métrage. En créant *Blanche-Neige*, Disney investit la plupart des ressources de l'entreprise et défia ceux qui, dans l'industrie du cinéma, l'appelèrent la « Folie Disney ». Après tout, qui voudrait voir un tel film ? Deux décennies plus tard, après un chapelet de dessins animés longs

métrages incluant *Pinocchio*, *Fantasia* et *Bambi*, Disney alla vers un autre engagement risqué, une des « idées folles de Walt » : bâtir un parc d'amusement radicalement nouveau, devenu plus tard Disneyland. En 1960, Disney répéta le processus en réalisant un rêve de Walt à la fin de sa vie : le centre EPCOT en Floride. Le frère de Walt, Roy, prit en charge cet engagement en accord avec Michael Fisher :

Il a virtuellement donné sa vie pour exaucer le rêve de son frère de construire le monde de Walt Disney. Il lui donna une retraite bien méritée, insuffla au parc toute la qualité Disney et suivit le projet jusqu'à son achèvement, en coupant personnellement le ruban le jour de son ouverture. Il mourut deux mois après cet événement.

Columbia Pictures, par contraste, ne fit rien de vraiment audacieux, visionnaires ou risqués. Elle produisit des films classés série B durant les années trente à quarante. Dans les années cinquante à soixante, Columbia fit quelques bons films, mais semblait apparemment ne pas vouloir prendre de grands engagements pour le futur. Pendant que Disney allait de l'avant avec EPCOT en Floride, Columbia était aux mains de gens qui se percevaient eux-mêmes comme « d'abord,... enfin,... et toujours des investisseurs et non comme des managers ». Et comme Columbia fut finalement acquise en 1980, Disney revint sur le devant de la scène en jubilant, après avoir défait un certain nombre de concurrents hostiles et poursuivi de nouvelles aventures audacieuses telles que Japan Disney et EuroDisney.

IBM, tout comme Disney, prit de l'avance sur l'équipe de son rival, Burroughs, lors d'une conjoncture critique de son histoire, grâce à des engagements réels et parfois risqués vers des objectifs audacieux. Nous visons là, en particulier, le GOA de IBM, qui consistait à réorganiser l'industrie de l'informatique à l'aube des années soixante. Pour atteindre ce GOA, IBM se mit lui-même en situation de risque en jouant son va-tout sur un ordinateur appelé l'IBM 360. En ce temps-là le 360 était le projet commercial au financement privé le plus important de tous les temps; il demanda plus de fonds que les États Unis n'en dépensèrent avec le Manhattan Projet sur la première bombe atomique. Le magazine *Fortune* appela le 360, le jeu « IBM 5 000 000 000 \$ ». Peut-être l'affaire la plus risquée de notre époque. Lors de l'introduction du 360, IBM avait accumulé une fortune d'à

peu près 600 millions de procès en cours et dut presque emprunter pour payer les salaires en cours.

Plus encore, le 360 à fait de toutes les autres lignes de produits IBM des modèles obsolètes. À la suite de l'annonce publique du 360, la demande pour les produits IBM déjà existants se tarit et IBM se trouva engagé dans une longue traversée du désert sans possibilité de faire machine arrière. Si le modèle 360 échouait, eh bien, cela ne serait pas très bon signe! Le magazine *Fortune* écrivit : « C'est grossièrement comme si General Motors avait décidé d'envoyer à la ferraille tous ses modèles et marques existants et qu'il offre la première place à une nouvelle ligne de voitures couvrant l'ensemble de la demande, avec un engin au design radicalement original et fonctionnant avec une essence exotique. » Tom Watson, Jr, écrivit :

Il n'y avait pas beaucoup de place pour l'erreur. C'était la décision la plus risquée de ma vie, et j'en ai agonisé pendant des semaines, mais au plus profond de moi-même je n'ai jamais douté qu'il n'y avait rien que IBM ne puisse faire.

Ironiquement, Burroughs (l'entreprise comparée de IBM dans cette étude) est technologiquement plus avancé que que IBM quant aux ordinateurs. Cependant, quand le temps arriva de prendre des risques nouveaux, Burroughs s'en tint à une approche conservatrice, choisissant au contraire de se concentrer sur les anciennes lignes de machines. Comme Douglas Aircraft par rapport à Boeing, Burrough regarda alors IBM s'emparer du marché. En décrivant cela dans les pages d'histoire de Burroughs, Ray MacDonald (le président de Burroughs à cette époque) expliqua ceci : « De 1964 jusqu'à 1966, notre plus grand effort a été de faire du bénéfice. La sobriété dans notre programme d'informatique a été temporaire et était dû seulement au fait que nous devions améliorer nos revenus. »

Encore une fois, comme cela a été exposé dans les chapitres précédents concernant l'idéologie de base, nous voyons qu'un comportement hautement visionnaire survient quand l'entreprise ne voit pas les affaires comme finalement la maximisation des rentrées d'argent. IBM devait être premier, non pas pour gagner de l'argent, mais parce que c'était IBM. mais, bien sûr, IBM n'a pas toujours été IBM!

Retour en 1924, l'entreprise Computing Tabulating Record Company (CTR) n'était rien de plus qu'une moyenne entreprise parmi une centaine

d'autres plutôt moyennes et essayant de s'en sortir. En fait, ils avaient risqué la faillite trois ans plus tôt et avait survécu à la récession de 1921 uniquement grâce à de lourds emprunts. Au début, ils vendaient des horloges et des balances et avaient seulement cinquante-deux vendeurs. Mais Thomas J. Watson, Sr, ne souhaitait pas voir son entreprise rester une entreprise de taille moyenne. Il voulait que l'entreprise rejoigne ses vues, pour devenir plus, beaucoup plus, que la morne petite Computing Tabulating Recording Company. Il voulait la diriger sur la voie des vraies grandes entreprises de haute stature, donc il changea le nom de l'entreprise. Aujourd'hui, nous ne pensons rien de spécial lorsque nous entendons « International Business Machines », mais, en 1924, cela paraissait ridicule. Avec les mots de Thomas J. Watson, Jr, cela donne :

Père est revenu à la maison du travail, il embrassa ma mère et annonça fièrement que la Computing Tabulating Recording Company serait désormais connue sous le nom imposant de International Business Machines. Je suis resté sur le pas de la porte du salon en pensant : « Cette petite boîte ! ». Papa devait avoir à l'esprit le IBM du futur. Celui qui existait en ce temps-là était plein de gars fumant des cigares et vendant du café moulu et des balances de boucher.

Changer de nom n'est pas particulièrement audacieux. Mais se proclamer soi-même International Business Machine Corporation en 1924, et le concevoir, représente une audace absolue.

(Burroughs est resté Burroughs Adding Machine Company jusqu'en 1953. Nous doutons que ce nom ait le même effet dans les perspectives des employés que International Business Machine, devenu depuis IBM).

Même très conservateur, Procter & Gamble a quelquefois utilisé des GOA. En 1919, par exemple, P&G lança l'objectif de recherche d'une idée où il pourrait trouver des emplois utiles pour ses travailleurs en révolutionnant le système de la distribution, en contournant les grossistes et en allant droit aux détaillants. Selon Oscar Schigall dans *Les Yeux sur demain – L'Évolution de Procter & Gamble*, le débat interne sur l'objectif se déroula comme suit :

« Nous aurions besoin d'augmenter le nombre de nos comptes de 20 à 400, se plaignaient les comptables. Vous vous rendez comptes des frais de comptabilité que cela représente ? »

« Nous devrions ouvrir des centaines d'entrepôts dans le pays, relevait l'équipe de distribution. Nous devons lever des entreprises de routage partout dans les États-Unis pour fournir les détaillants. »

« Est-ce que les grossistes ne vont pas devenir furieux alors que leur business avec P&G s'évapore et est-ce qu'il ne faut pas boycotter et refuser de vendre quoi que ce soit aux magasins qui traitent directement avec P&G, demanda un manager. Cela peut nous ruiner. »

« Comment est-ce que Procter&Gamble pourra construire un staff de vendeurs suffisamment développé pour visiter chaque petite épicerie d'Amérique?, demandèrent les vendeurs. La division de vente devrait être plus importante que l'armée des États-Unis. »

Richard Deupree, président de P&G à cette époque, croyait en la possibilité de son entreprise de déjouer les probabilités, et il vit l'objectif d'un emploi solide comme la taille du risque. (Sa confiance était partiellement fondée sur un effort expérimental couronné de succès et consistant à s'adresser directement aux détaillants en Nouvelle-Angleterre.) P&G opta tout net pour cette idée et résolut comment faire ce travail. En 1923, P&G avait atteint son objectif. Un article de journal annonçait :

Le premier août 1923, une déclaration plus intéressante que d'habitude, issue du monde du travail, était annoncée par l'entreprise Procter&Gamble. Il s'agissait d'une garantie d'emplois solides pour les employés de la compagnie dans les usines et les bureaux situés dans trente villes des États-Unis. Cette déclaration qui fera date signifie que, pour la première fois dans l'industrie américaine, les milliers d'employés d'un des plus grands groupes du pays étaient assurés de leur travail tout le long de l'année, sans tenir cas des dépressions saisonnières du business. En décrivant de tels enjeux, Richard Depree expliqua :

« Nous aimerions essayer l'impossible et prouver que c'est à la fois pratique et possible – si c'est la bonne chose à faire en premier lieu. Vous faites ce que vous pensez devoir faire. Si ça claque, vous surmontez la crise. Si vous êtes atteint, vous hypothéquez la boîte et faites faillite. »

Colgate, à l'opposé, montra moins moins d'esprit d'initiative que P&G au cours de son histoire en ce qui concerne le lancement de projets nouveaux, audacieux, pionniers. Colgate calqua son attitude sur l'entre-

prise P&G et se contenta de suivre le leader du marché. (Nous discuterons davantage du cas P&G dans les chapitres qui suivent).

Le « facteur orgueil »

Un des assistants participant à nos recherches a observé que les entreprises hautement visionnaires ont une confiance en elles à la limite de l'orgueil. Nous venons de parler du « facteur Orgueil ». En termes de mythologie, ça doit vous évoquer les défis lancés aux dieux.

Lancer de Grands Objectifs Audacieux exige un certain niveau de confiance en soi qui va au-delà de la raison. Il n'est pas raisonnable de s'engager dans la construction du 707 ou du 747. Le modèle IBM 360 ne relevait pas de la prudence, pas plus qu'il n'était modeste pour une entreprise moyenne de vendeurs d'articles pour boucherie de se proclamer International Business Machine Corporation. Il n'était pas modeste de déclarer : « Nous allons démocratiser l'automobile. » C'était à peu près insensé pour Philip Morris, un des petits de l'industrie du tabac, d'essayer de dépasser R.J. Reynolds. Il est presque absurde pour une petite entreprise de vouloir devenir celle qui changerait l'image des produits japonais et leur réputation de faible qualité.

Les entreprises visionnaires dissimulent des paradoxes délirants.

LE GOA paraît plus audacieux vu de l'extérieur que de l'intérieur. Les entreprises visionnaires ne mesurent pas leur audace en raillant les dieux. Il ne leur arrive simplement jamais de penser qu'elles pourraient échouer dans ce qu'elles ont entrepris de faire.

Faisons une analogie avec l'ascension d'une montagne. Imaginez-vous en train de regarder un varappeur escaladant un à-pic sans corde de rappel; s'il tombe, il meurt. Pour les spectateurs non informés, le varappeur est un amateur de sensations fortes, un amoureux du risque, si ce n'est pas un fou. Mais supposez que vous êtes face à un varappeur qui considère, lui, la pente comme éminemment faisable, cadrant avec ce qu'il croit pouvoir faire. Dans sa perspective, il ne doute pas qu'avec une formation appropriée et de la concentration, il pourra pratiquer l'ascension. Pour lui, il ne s'agit pas d'un risque. Ça doit le stimuler de savoir

que s'il tombe, il meurt; mais il a confiance en ses compétences. Les entreprises hautement visionnaires qui se lancent dans des GOA ressemblent à ce varappeur.

L'OBJECTIF, PAS LE LEADER

Nous voudrions insister ici sur le fait que les mécanismes clés dans le travail ne reposent pas sur le charisme du leadership. En revenant à la mission lunaire, nous ne pouvons pas nier que John F. Kennedy a eu un style de leadership charismatique, pas plus que nous ne pouvons nier le mérite qu'il eut à proposer le défi d'aller sur la Lune et d'en revenir avant la fin de la décennie. Néanmoins, le charisme ne fut pas le mécanisme fondamental qui stimula le progrès. Kennedy est mort en 1963. Il n'était plus là pour inspirer la mission. Après la mort de Kennedy, est-ce que le projet de voyage sur la Lune cessa d'être inspiré? Est-ce qu'il s'arrêta progressivement? Est-ce que le projet d'aller sur la Lune cessa de représenter un grand espoir pour la Nation américaine? Bien sûr que non. La beauté de cette mission est qu'une fois lancée elle eut la capacité sans tenir compte du Président, quel qu'il fût. Est-ce moins excitant de voyager sur la Lune avec Richard Nixon Président qu'avec J.F. Kennedy. Non. L'objectif lui-même fut le mécanisme motivant.

Retournons un moment à la lettre provenant de Robert Kahn, le directeur de Wal-Mart. Il écrivit la lettre le 10 janvier 1992 – à l'époque où Sam Walton livrait sa dernière bataille contre le cancer, dont il mourut le 5 avril 1992. Néanmoins, même avec la détérioration rapide l'état de santé de Walton, Kahn exprima une « complète confiance » dans le fait que Wal-Mart réussirait à atteindre son objectif, à savoir que Wal-Mart deviendrait l'entreprise aux 125 milliards de dollars de chiffre d'affaires en l'an 2000; cela reste à prouver au moment où nous écrivons, mais l'objectif existe toujours, magnétisant toute l'entreprise et la poussant de l'avant, même sans la présence du charismatique Sam Walton. En lançant un tel GOA, Walton laissa derrière lui une puissant mécanisme pour stimuler le progrès. L'objectif dépasse le leader.

L'objectif transcenda aussi l'entreprise Boeing. Il est certain que William Allen joua un rôle en prenant un engagement avec le 747, mais c'est l'objectif lui-même qui devint un vigoureux stimulus et non William Allen. En fait, T.A. Wilson, le successeur de William Allen,

devint président de Boeing en 1968 et l'entreprise dut faire face à la lourde et inévitable tâche qui suivit le lent démarrage des ventes du « grand oiseau ». Boeing ne s'arrêta pas pour autant pas plus qu'il ne tomba dans une douce léthargie après la retraite d'Allen; non il ne le fit pas. Pas avec les restes encore bien vivants de l'entreprise en jeu et pas non plus avec le plus extraordinaire des avions commerciaux de l'histoire. Ne perdez pas de vue que Boeing utilisa ce mécanisme pour stimuler le progrès bien avant William Allen (le P-26, le B-17 et d'autres) et longtemps après la retraite de celui-ci (le 747, le 757, et le 767). L'engagement répété avec des GOA a été le mécanisme clé de l'« horloge » en entreprise – chez Boeing, à travers six générations de leadership. Par contraste, le manque d'élan vers le progrès de McDonnell Douglas est largement inspiré du style de leadership très personnel de James McDonnell. Le magazine *Business Week* écrivit un article intitulé : « Où le management fixe-t-il sa stratégie? », dans lequel il détaille comment le style de « Mr. Mac's », consistant à « mesurer chaque risque attentivement et à rester conservateur,... produit sa stratégie sans en débattre autour d'une table ». Chez Boeing, l'engagement envers des défis audacieux, les défis posés en vue de réaliser de nouveaux projets, devint une caractéristique de l'institution, sans tenir compte du leadership du moment. Chez McDonnell Douglas, l'aversion envers les risques et l'aspect sclérosé de l'équipe commerciale de l'avionneur sont des caractéristiques inhérentes au leader en poste. De nouveau, nous voyons la construction de l'horloge chez McDouglas et l'indication de l'heure chez McDonnell Douglas (Et en plus cette dernière n'est pas toujours juste).

Sony utilisa aussi des GOA et institutionnalisa cette habitude comme un *Way of life*. Nick Lyons, qui fit des recherches sur les procédures de gestion de Sony, pour son livre *La Conception de Sony* écrivit : « Objectif. Un mot que j'ai entendu, réentendu des multitudes de fois en anglais. Le Docteur Makato Kihuchi, directeur des recherches chez Sony au milieu des années soixante-dix fit la description à Lyons de l'importance de ces processus solidement établis :

Je pense qu'affirmer que Sony consacre une grande partie de ses recettes à la recherche, plus que ne le ferait toute autre entreprise est faux. La différence entre nos efforts et ceux des entreprises japonaises ne repose ni sur le niveau des technologies, ni sur la qualité des ingénieurs, ni même dans

les sommes consacrées à la recherche (à peu près 5 % des ventes). La principale différence repose sur des objectifs orientés vers des missions bien ciblées. Beaucoup d'entreprises laissent à leur équipe de recherche une complète liberté. Pas nous. Nous nous trouvons un sujet, un vrai, un objectif clair, et ensuite nous réunissons les forces nécessaires pour faire en sorte que le travail soit réalisé. Ibuka nous dit aussi que, une fois l'engagement pris de foncer, ils n'abandonnaient jamais. Cela imprègne toute la recherche et le progrès agit chez Sony.

Les GOA et la « panne du leader posthéroïque »

Les groupes sont souvent confrontés au problème de savoir comment ils vont maintenir l'élan après le départ de certains leaders très énergiques. Nous observons cette « panne du leader posthéroïque » dans un bon nombre d'entreprises comparées de notre étude : Burroughs (après Boyer); Chase Manhattan (après Rockefeller); Columbia (après Cohn); Howard Johnson (après Johnson, Sr); Melville (après Melville); TE (après Hagarty); Westinghouse (après Westinghouse) et Zenith (après MacDonald). C'est une configuration que l'on n'observe moins dans les entreprises visionnaires, seuls deux cas ressortent clairement : Walt Disney (après Walt Disney) et Ford Motor (après Henry Ford, Sr). Les entreprises visionnaires offrent une solution juste : créer des GOA qui prennent vie d'eux-mêmes et, de ce fait, agissent comme stimulus au travers de multiples générations de leadership. (si vous êtes l'héritier d'un PDG à la retraite, nous vous encourageons à prendre cette leçon très au sérieux. Votre entreprise est-elle engagée dans un GOA qui fournira un élan à l'entreprise même après votre départ. Et plus encore, est-ce qu'elle aura la capacité de se lancer de nouveaux défis loin dans le futur ?

En examinant Citicorp, par exemple, nous remarquons que l'entreprise a continuellement fait appel à des objectifs audacieux pour dépasser les multiples générations de leadership. En 1890, la City Bank (nom antérieur de la Citicorp) était une banque régionale très simple, avec seulement un président, un caissier et une poignée d'employés. Le président James Stillman lança les projets les plus démentiels (mais certainement parmi les plus stimulants) pour devenir « une grand banque d'ampleur nationale ». Un journaliste financier écrivit en 1891 :

[Il] rêve d'une grande banque nationale, et pense pouvoir le faire avec la City Bank. C'est ce qu'il est en train de faire, ce qui occupe son esprit et anime ses actions. Il fait courir sa banque non vers des dividendes, mais vers un idéal... consistant à devenir un grand dans le domaine de la finance internationale. Voilà le rêve de James Sullivan.

Bien qu'on puisse attribuer ce GOA à Sullivan lui-même, cela lui prit une vie et propulsa l'entreprise tout au long des générations futures. Franck Vanderlip, successeur de Stillman, écrivit en 1915 (un quart de siècle après le rêve de Stillman et six ans après que Stillman est parti en retraite à Paris) :

Je suis parfaitement confiant de la possibilité qui nous est offerte de devenir l'entreprise la plus puissante, la plus pratique, l'institution allant le plus loin dans l'univers de la finance.

Un objectif très audacieux, en effet, particulièrement pour une banque qui, un an auparavant, avait seulement « huit vice-présidents, dix cadres juniors et quelque cinq cents employés... et une simple adresse à Wall Street ». Ensuite, dans la génération qui suivit, Charles Mitchell reprit le flambeau de ce même dynamisme. En 1922, dans un discours aux employés il déclara, « Nous allons vers de grandes choses. La National City Bank brille plus qu'elle ne l'a jamais fait... Nous sommes maintenant prêts à aller à toute vitesse, droit devant. » Aller à toute vitesse droit devant dans la poursuite du rêve lancé en 1880. La City Bank grandit de 352 millions de dollars à 2,6 milliards de dollars en 1929, soit une moyenne annuelle de croissance de 35 %.

City Bank, comme la plupart des banques, se débattit en 1930, mais, après la seconde Guerre mondiale, il s'envola pendant cinq générations de dirigeants, relevant le défi énergique de Stillman et de Vanderlip d'être l'« institution financière la plus accomplie du monde qui ait jamais existé ». George Moore, président de 1959 à 1967), fit comme ses prédécesseurs, un demi-siècle auparavant, lorsqu'il déclara :

Vers 1960... [nous avons décidé que] nous chercherions à améliorer tous les services financiers, n'importe où dans le monde.

Remarquons ici la cohérence entre générations. Oui, chaque génération avait son PDG. Et oui, le rêve fondamental a été déterminé par un

premier architecte. Mais le but de ce rêve a survécu à cet architecte et la prédisposition à l'audace est devenue une caractéristique de cette institution.

Chase Manhattan (l'entreprise comparée de Citicorp dans cette étude) avait les mêmes ambitions et, de fait, les deux banques se voyaient l'une l'autre comme des rivales. Tout au long du ^{xx}e siècle, Citicorp et Chase Manhattan ont lutté au coude à coude, souvent à force égale. Dans les années soixante, les deux banques ont ouvertement bataillé pour obtenir la première place d'honneur à la fin de l'année, en termes de gains, et, de 1954 à 1969, elles se livrèrent à une lutte à mort. Jusqu'en 1968, Citicorp ne réussit pas à se démarquer de Chase en termes de bénéfices, atteignant finalement la taille de Chase. Nous savons que Citicorp connut un ralentissement de ses activités au cours des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix. Mais il en fut de même pour Chase et bon nombre de banques commerciales passèrent par de rudes épreuves au cours de ces mêmes années.

Oui, malgré des aspects similaires, il y avait une différence significative entre Citicorp et Chase, qui résidait dans les nuances et les stratégies véhiculant leurs ambitieux objectifs – une différence qui explique peut-être en partie leurs trajectoires différentes à partir de 1968. David Rockefeller devint président de Chase en 1960, et l'objectif de terrasser la Citibank fut davantage un objectif personnel que celui de l'entreprise.

Les décisions de la direction de Citicorp, différentes de celles de Chase, s'appuyèrent d'abord sur des stratégies organisationnelles (la construction de l'horloge) pour le management des employés de banque en vue d'atteindre les objectifs. Sillman se concentra sur le management de la succession et de la structure organisationnelle. Vanderlip commenta cela ainsi : « La seule limitation que j'entrevois repose sur la qualité du management », et il concentra tous ses efforts dans la conception de cet encadrement et mis en route un programme de développement du management. George Moore se focalisa principalement dans le dessein clair et précis de faire de Citicorp une institution, construite en grande partie sur des procédures visant à former et à promouvoir le personnel. « Sans le personnel compétent développé par ces procédures, écrivit-il, nous n'aurions pu atteindre aucun de nos objectifs. » Chase, par contraste, se concentra d'abord sur le marché et les produits stratégiques (l'indication de l'heure) plutôt que dans les stratégies de construction d'horloge.

Comme Boeing et Citicorp, Motorola présente un excellent exemple de GOA, lancés par plusieurs générations de constructeurs d'horloges. Le fondateur Paul Galvin, fit souvent usage de GOA afin de pousser ses ingénieurs à faire l'impossible. Quand Motorola se lança sur le marché de la télévision dans les années quarante, par exemple, Galvin lança un GOA en défi au groupe : vendre avec profit, la première année des télévisions, des milliers de télévisions, à moins de 179,95 dollars.

« Notre nouvelle usine n'a pas encore cette capacité pour une telle opération », s'exclamèrent ses cadres. « Nous ne vendrons jamais cette quantité, cela nous mettrait en troisième ou quatrième position, le mieux que nous ayons pu faire en radio est d'être septième ou huitième », se plaint un autre. « Nous ne sommes même pas sûrs de pouvoir le réaliser à [un coût de] 200 00 dollars », dit un ingénieur de production.

« Nous les vendrons, répondit Galvin. Je ne veux voir aucun papier comptable avant que ne m'ayez réalisé ce que je vous demande, à ce prix et pour ce volume. Nous allons y travailler nous-mêmes. »

Motorola arriva effectivement en quatrième position dans l'industrie de la télévision dans le courant de l'année. Mais le plus important est que Galvin institutionnalisa une démarche dynamique vers le progrès, qui se traduisit par la répétition de ce modèle de GOA dans l'entreprise.

En préparant son fils à devenir PDG, il ne cessa de mettre l'accent sur le principe « du perpétuel mouvement de l'entreprise » et sur le fait qu'un mouvement vigoureux dans n'importe quel sens vaut toujours mieux que de rester assis. Un de ses conseils consistait à dire qu'il faut toujours poursuivre un but.

Des dizaines d'années après la mort de Galvin, en 1959, sa société continua à utiliser des GOA, dont celui de devenir une entreprise de poids en technologie de pointe, celui de réaliser une performance sur la qualité du six-sigma et de gagner la distinction « Malcom Baldrige Quality Award » (le trophée Baldrige de la Qualité). Le fils de Galvin, et son successeur, utilisa le mot de « renouveau » pour capter l'idée d'une transformation perpétuelle, souvent (bien que pas exclusivement) atteinte au travers d'engagements dans des projets audacieux. Bob Galvin a donc transmis, au long des générations de leadership qui suivirent, l'impératif qu'« à certains moments, nous devons prendre comme un acte de foi le

fait que des actes clés sont réalisables, sans qu'il soit possible de démontrer cela à l'avance. »

C'est la même petite entreprise qui commença à fonctionner en bricolant des éliminateurs de batteries et en fabriquant des radios bon marché pour voitures et qui progressa ensuite en suivant des objectifs audacieux, en se remettant en cause plusieurs fois de suite, longtemps après la mort de son fondateur. Elle parcourut beaucoup de chemin depuis la production de radios et de télévisions. Elle a notamment créé les puissants microprocesseurs M68000, sélectionnés par Apple Computer comme cerveau de l'ordinateur Macintosh sur lequel nous écrivons ce livre. Au moment où nous écrivons cela, par ailleurs, cette compagnie avance vers la réalisation du plus grand GOA depuis sa fondation : le lancement d'Iridium, un pari commercial de 3,4 milliards de dollars, pris conjointement avec d'autres compagnies pour installer un système satellitaire permettant les communications téléphoniques directes entre tous les points de la Terre.

Zenith, comme Motorola, a eu quelques GOA au début de son histoire : l'objectif de faire de la FM un phénomène omniprésent, l'engagement majeur dans le domaine de la télévision, et un pari risqué sur la TV payante. Mais, et ceci est crucial, Zenith, contrairement à Motorola, ne présenta pas une tendance naturelle *organisée* à poser des défis audacieux après la mort de son fondateur en 1958. Vers le début des années soixante-dix, un phénomène de « prudence innée » envahit Zenith, comme nous le décrit un de ses cadres dirigeants, en 1974 :

Il est difficile d'expliquer pourquoi l'on prend la décision de ne pas faire quelque chose. Il y a plusieurs facteurs qui interviennent, parmi lesquels une prudence innée. Nous avons toujours eu assez [avec nos marchés habituels] et nous avons toujours essayé de nous consacrer à ce qui payait le plus, et à ce que nous savions le mieux faire... Nous ne pensions pas à faire concurrence... dans ces [nouveaux] marchés, à moins de sacrifier une partie de nos marges bénéficiaires, ce que nous ne voulions pas. Nous sommes une société principalement aux USA, et nous nous sentons bien comme cela.

Le PDG de Zenith, John Nevin, reflétait les mêmes points de vue lorsqu'il parlait de la lenteur des mouvements de sa compagnie vers de nouvelles technologies, comme les circuits intégrés. « Je pense qu'il faut

admettre que Zenith a été plus prudente que certaines de ses rivales pour offrir des innovations au marché... Nous sommes en ce moment engagés dans un effort extraordinaire pour les mettre [les circuits intégrés] sur le marché, mais nous avons encore des doutes sur la façon de les réaliser.

Contrairement à Paul Galvin de Motorola, le fondateur MacDonald de Zenith n'a pas légué à son entreprise le don de se ressourcer continuellement en se proposant des objectifs audacieux. MacDonald était un grand leader, un grand témoin de son époque, mais il est décédé il y a longtemps. La compagnie de Paul Galvin, par contre, vit et se développe trente-cinq ans après sa mort. Galvin a construit une horloge.

LIGNES DIRECTRICES POUR PDG, CADRES, ET ENTREPRENEURS

Bien que nous ayons écrit ce chapitre dans une perspective générale pour l'entreprise, les GOA peuvent être utilisés pour stimuler le progrès à tous les niveaux de l'organisation. Nordstrom a étendu leur application aux départements, aux entrepôts, aux magasins et aux salariés. 3M rend possible l'audace de ses cadres en leur faisant surmonter leurs craintes et leur scepticisme, de façon et en leur démontrant que leurs inventions les plus bizarres peuvent réussir sur le marché. Une organisation peut avoir n'importe quelle quantité de GOA. Elle n'a pas à se limiter à un seul GOA à la fois; Sony et Boeing, par exemple, en affrontent couramment plusieurs en même temps, et souvent à différents niveaux à l'intérieur de leurs corporations. Les GOA sont particulièrement utiles pour les entrepreneurs et les petites compagnies. N'oublions pas le succès de Sam Walton lorsqu'il se fixa le but de faire de sa boutique le magasin plus prospère de l'Arkansas en moins de cinq ans. Rappelons-nous l'idée de Sony de produire une « radio de poche » dans ses premières années. Ou celle de Tom Watson, Sr, qui projeta de transformer sa minuscule entreprise en International Business Machines Corporation. En fait, beaucoup d'entrepreneurs ont en eux un premier GOA : décoller et arriver à un point situé clairement au-delà de la question de la survie est énorme et audacieux pour beaucoup de débutants.

Nous avons exposé la plupart des points clés concernant les GOA au fil de ce chapitre. Voici maintenant quelques repères utiles à avoir en tête, si vous désirez prendre en compte des GOA pour votre propre organisation :

- Un GOA devrait être clair et irrésistible, au point de ne pas avoir, ou peu, besoin d'être expliqué. Rappelez vous qu'un GOA est un *objectif*, comme l'ascension d'une montagne ou un voyage sur la Lune, et pas une « déclaration ». S'il n'est pas extrêmement motivant, ce n'est pas un GOA.
- Un GOA ne doit pas être confortable. Les gens de l'organisation doivent avoir de bonnes raisons de penser qu'ils peuvent l'affronter et réussir, même si cela demande un effort héroïque, et aussi peut-être un peu de chance, comme pour les cas de l'IBM 360 et du Boeing 707.
- Un GOA devrait être, en lui-même, si hardi et excitant qu'il continue à stimuler le progrès, même si les leaders de l'organisation disparaissent avant son aboutissement, comme cela a été le cas pour Citibank et pour Wal-Mart.
- Un danger inhérent aux GOA consiste dans le fait que, une fois les objectifs atteints, le syndrome « Ça y est, on est arrivé » s'installe, comme ce fut le cas chez Ford, dans les années 1920. Une société devrait se préparer à empêcher cela en travaillant sur des GOA en continu. Elle devrait aussi compléter ceux-ci avec d'autres méthodes de stimulation du progrès.
- Finalement, le plus important est qu'un GOA devrait être en accord avec l'idéologie de base de l'entreprise.

Préserver l'idéologie de base et stimuler le progrès

Les GOA à eux seuls ne créent pas une entreprise visionnaire. En fait, le progrès lui-même, tout seul, quel que soit le mécanisme utilisé pour le stimuler, ne la crée pas non plus. Une entreprise visionnaire doit être attentive à préserver ses idées centrales, son idéologie, lorsqu'elle entreprend des GOA.

Par exemple, la production du 747 fut une aventure incroyablement risquée, mais tout au long de ce chemin, Boeing maintint son principe idéologique de protection, et appliqua les principes, tests, et analyses de sécurité les plus rigoureux jamais connus pour des avions commerciaux. Malgré les pressions financières, Walt Disney garda toujours comme valeur centrale son attachement fanatique aux détails, aussi bien pour *Blanche-Neige* que pour Disneyland et Disneyworld. Pour Merck, la

valeur centrale était l'imagination, et il a cherché à réussir principalement par la création de produits originaux, au lieu de s'inspirer de ceux d'autres firmes. Jack Welch, de GE, soutenait qu'il était inacceptable d'arriver à être le premier, ou le deuxième, sur un marché au mépris de l'intégrité. Citicorp renforçait continuellement sa foi dans le pouvoir du mérite et l'esprit interne d'entreprise, dans sa recherche de parvenir à être « l'institution financière mondiale de plus longue portée qui ait jamais existé ». Motorola n'a jamais abandonné sa croyance fondamentale dans le respect et la dignité des individus à travers les défis, importants et compliqués, relevés par l'entreprise.

D'autre part, les entreprises visionnaires ne se lancent pas à l'aveuglette dans des GOA définis au hasard, mais seulement dans ceux qui renforcent leur idéologie de base et qui reflètent le concept qu'elles ont d'elles-mêmes. Remarquez les relations entre les GOA et les idéologies dans le tableau page suivante.

L'idée de révolutionner les chemins de fers aurait pu être un GOA en 1909 pour Ford. Mais Ford ne travaillait pas sur les chemins de fer, il s'intéressait aux voitures. Créer les radios les moins chères de l'histoire, sans s'intéresser à la qualité ou aux innovations possibles, aurait été une possibilité de GOA pour les gens de Sony en 1950, mais cela ne correspondait pas avec l'image qu'ils avaient d'eux-mêmes de pionniers en innovations et de leur rôle dans l'amélioration du statut du Japon dans le monde. Se reconverter entièrement en dehors de l'industrie du tabac, après le rapport du ministère de la Santé en 1960, aurait certainement été un GOA pour Philip Morris, mais cela aurait-il correspondu avec la conception de l'entreprise incarnée par le cow boy Malboro, provocant, libre penseur, possédant son libre arbitre et individualiste ? En aucun cas, bien sûr.

Aucun GOA susceptible de stimuler les gens au sein de l'entreprise ne peut engendrer le progrès et le mouvement. Mais les « Grands Objectifs Audacieux » doivent quand même constituer une puissante plate-forme pour l'idéologie de l'entreprise. En fait, les GOA doivent aussi aider à renforcer l'idéologie de base, la culture d'entreprise, le sujet de notre prochain chapitre. Pour défier les dieux, pour s'engager dans de grands défis, spécialement s'ils sont enracinés dans une idéologie, il vaut mieux que les gens se sentent concernés par quelque chose d'unique, le sentiment d'appartenir à une élite, différente, meilleure. Nous revenons encore une fois à un aspect essentiel d'une entreprise visionnaire : le puissant mouvement

Idéologie à préserver		GOA pour stimuler le progrès
Être au tout premier niveau de l'aviation; être des pionniers; prendre des risques.	(Boeing) ↔	Miser sur le B-17, 707, 747.
Chercher à être supérieur dans tout ce que nous entreprenons; passer beaucoup de temps à rendre les clients heureux	(IBM) ↔	Miser 5 milliards de US\$ sur le 360; être à l'écoute des besoins de nos clients
Se lancer dans la voiture pour le consommateur moyen.	(Ford) ↔	Démocratiser l'automobile.
Exploiter « le pouvoir créatif en nous »; renouveau; amélioration continue; servir la communauté au travers de grands produits.	(Motorola) ↔	Trouver un moyen de vendre 100 000 télévisions à 179,95 US\$; gagner le trophée Baldrige; lancer le projet Iridium.
Gagner en étant le meilleur et en battant les autres; la liberté du choix vaut la peine d'être défendue.	(Philip Morris) ↔	Massacrer Goliath et dominer l'industrie du tabac malgré la lutte antitabac.
Élever la culture et le statut national japonais; être un pionnier; faire l'impossible.	(Sony) ↔	Changer l'image mondiale des produits japonais réputés de mauvaise qualité; créer une radio transistor portable.
Rendre heureux des millions de personnes; apporter une attention fanatique à chaque détail; créativité, imagination, rêve.	(Disney) ↔	Construire Disneyland – et le construire à <i>notre</i> image, non selon les normes de l'industrie.
Préserver et améliorer la vie humaine; la médecine doit servir au client, non au profit; imagination et innovation.	(Merck) ↔	Devenir un fabricant de médicaments dans le monde entier au travers de nouveaux remèdes aux maladies.

interactif entre l'idéologie de base et la pulsion vers le progrès, qui coexistent ensemble tel le yin et le yang dans la philosophie dualiste chinoise.

Chaque élément complémente et renforce l'autre. En effet, l'idéologie de base rend possible le progrès en lui fournissant une plate-forme, grâce à laquelle une entreprise visionnaire peut lancer l'équivalent – en entreprise – de la mission sur la Lune; de plus, le progrès rend possible l'idéologie de base, parce que sans changement ni mouvement en avant l'entreprise pourrait finalement cesser d'être viable. Encore une fois, ce n'est pas l'une ou l'autre. Il ne s'agit pas d'un équilibre entre l'un ou l'autre, mais plutôt de deux éléments puissants inextricablement liés et travaillant ensemble à plein rendement pour le bénéfice ultime de l'institution. Des employés de General Electric ont décrit la dynamique interactive entre l'idéologie et le progrès en discutant du GOA consistant à « devenir numéro un ou deux de chaque marché pour servir et révolutionner leur société et avoir la rapidité et l'agilité d'une petite entreprise » :

« General Electric... Nous offrons de bonnes choses pour vivre ». La plupart ne l'admettront pas, mais ça les excite quand ils entendent ce leitmotiv. Cette phrase simple résume tout. Ça signifie des emplois et la croissance pour l'économie, la qualité et le service pour le clients, les bénéfices et la formation pour les employés, les défis et les satisfactions individuelles. Ça signifie intégrité, honnêteté et loyauté à tous les niveaux. Et sans ce réservoir de valeurs et d'engagements, Welch n'aurait pas pu mener à bien cette révolution.



CULTURES MYSTIQUES D'ENTREPRISE



Maintenant je veux que vous leviez votre main droite – et rappelez vous ce que l'on dit à Wal-Mart, qu'une promesse qu'on fait est une promesse qu'on tient – et je veux que vous répétiez après moi : « À partir de ce jour et dorénavant, je jure solennellement et déclare qu'à chaque fois qu'un client s'approchera de moi à moins de dix mètres, je sourirai, je le regarderai dans les yeux et je le lui dirai bonjour. Que Sam me vienne en aide. »

Sam WALTON s'adressant à des milliers d'associés de Wal-Mart via une liaison télévisée satellite, au milieu des années quatre-vingt.

IBM est vraiment fort pour motiver ses hommes. Je l'ai vu avec Anne. [Elle] peut sembler avoir subi un lavage de cerveau selon les normes de certains, mais c'en est un bon. Ils inspirent vraiment la loyauté et la détermination à travailler.

Le conjoint d'une employée de IBM, 1985.

« Alors, pourquoi voulez vous travailler à Nordstrom?, demande la personne chargée de l'entretien.

– Parce que mon amie, Laura, m'a dit que c'était le meilleur endroit dans lequel elle ait travaillé, répondit Robert. Elle est ravie à l'idée de travailler avec les meilleurs des meilleurs – de faire partie de l'élite de l'élite. Elle se sent presque l'âme d'une missionnaire pour vous. Très fière de se définir comme employée de Nordstrom. Et elle a été bien récompensée. Laura a commencé dans les stocks il y a huit ans, et maintenant elle gère toute seule un magasin; elle n'a que vingt-neuf ans. Elle m'a dit que les gens d'ici gagnent nettement plus que ceux des autres chaînes de magasins, et que les meilleurs vendeurs peuvent gagner plus de 80 000 dollars par an*.

– Oui, c'est vrai que vous pouvez gagner ici plus que dans d'autres grands magasins. Nos vendeurs touchent en général le double du revenu moyen national des vendeurs de la distribution – et quelques-uns, beaucoup plus que ça. Mais vous savez, bien sûr, que tout le monde n'a pas ce qu'il faut pour faire réellement partie de la famille entrepreneuriale de Nordstrom, explique l'interviewer. Nous sommes sélectifs, et beaucoup ne restent pas. Vous faites vos preuves vous-même à tous les niveaux, ou vous partez.

– Oui. J'ai entendu que 50 % des nouveaux arrivants sont partis après un an.

– Quelque chose d'approchant. Ceux qui n'aiment pas la pression et un travail très dur, et qui n'adhèrent pas à notre système et à nos valeurs, ceux-là partent. Mais si vous avez la détermination, l'initiative et – avant tout – la capacité de servir le client, vous vous en sortirez bien. La question clé est de savoir si Nordstrom est ce qui vous convient. Si ce n'est pas le cas, vous détesterez probablement travailler ici, vous échouerez lamentablement et vous partirez.

– À quelle poste pourrai-je prétendre?

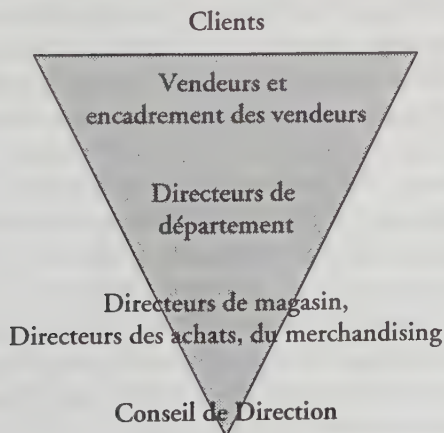
– Au même que tous les nouveaux; vous commencez tout en bas, en travaillant au stockage et à l'étage des ventes.

* Robert, une nouvelle recrue typique de chez Nordstrom est un personnage fictif, mais l'expérience décrite est réelle. Nous l'avons fondée sur des interviews d'employés (en activité ou ex-employés), sur des notes émanant d'un entretien avec Jim Nordstrom (coprésident), sur des documents de l'entreprise, des extraits de livres et des articles.

– Mais, j'ai une licence avec mention de l'université de Washington. Dans d'autres entreprises, on me laisserait commencer comme stagiaire dans l'encadrement.

– Pas ici. Tout le monde commence tout en bas. M. Bruce, M. Jim et M. John – les trois frères Nordstrom qui font désormais partie du bureau du président – ont tous commencé au même niveau. M. Bruce aime nous rappeler que lui et ses frères ont tous été élevés dans l'entreprise, assis sur un tabouret de vendeur de chaussures face au client; c'est une métaphore que nous avons tous à l'esprit. Ici, vous avez une très grande marge de manœuvre opérationnelle; personne ne viendra surveiller chacun de vos faits et gestes, et vous êtes seulement limité par vos compétences à effectuer des performances (dans les limites de la manière Nordstrom, bien sûr). Mais si vous n'avez pas la volonté de faire tout ce qu'il faut pour rendre le client heureux, à livrer par exemple personnellement un colis dans sa chambre d'hôtel, à vous baisser pour lui faire essayer une paire de chaussures, à vous forcer à sourire lorsqu'un client est vraiment odieux – alors, vous ne faites pas partie de la famille, c'est tout. Personne ne vous demande de devenir un héros du service au client, c'est juste ce que l'on attend de vous. »

Robert a pris le poste chez Nordstrom, excité par la perspective d'appartenir à quelque chose d'unique, enchanté de travailler à cet endroit. Il était fier d'avoir des cartes de visite professionnelles plutôt qu'un badge avec son nom. Le schéma décrivant la « structure de l'entreprise » Nordstrom comme une pyramide inversée de haut en bas fait qu'il se sent encore plus important.



Il a aussi reçu une copie du *Guide des employés* de Nordstrom, qui consiste en une carte de petit format, et l'a lue entièrement :

BIENVENUE À NORDSTROM

Nous sommes heureux de vous avoir avec nous dans notre entreprise.

Notre objectif numéro un est de fournir
un service de très grande qualité au client.

Placez vos objectifs personnels et professionnels très haut.
Nous avons une grande confiance dans votre possibilité de les réaliser.

Règles de Nordstrom :

Règle n° 1 : **Faites appel en votre bon sens en toute situation.**

Il n'y aura pas d'autres règles.

S'il vous plaît, sachez que vous êtes libre de poser toutes sortes de questions au directeur de la division, au directeur du magasin ou aux directeurs généraux, à tout moment.

Durant les premiers mois, Robert s'immergea dans le monde des « Nordies », tels que se nomment, eux-mêmes, les employés de Nordstrom. Il consacra la plupart de son temps au magasin à des fonctions de « Nordie » et à se mettre en relation avec les autres employés; ils devinrent son groupe de soutien. Il écouta des douzaines d'histoires concernant l'héroïsme du service à la clientèle : le « Nordie » qui repassa une chemise nouvellement achetée par un client qui en avait besoin pour une réunion l'après-midi; le « Nordie » qui fit gaiement des paquets-cadeaux pour des produits achetés chez un concurrent; le « Nordie » qui chauffa la voiture d'un client en hiver pendant que celui-ci terminait de faire ses achats; le « Nordie » qui, personnellement, tricota un châle pour un vieux client qui en voulait un d'une taille particulière, de façon à ne pas s'emmêler dans les rayons des roues

de sa chaise roulante; le « Nordie » qui livra personnellement à la dernière minute des vêtements pour la soirée d'une hôtesse désespérée, et même le « Nordie » qui remboursa de l'argent pour des chaînes à pneus – que Nordstrom ne vend pas! Il apprit l'existence des notes dites « héroïques », que les salariés de Nordstrom écrivent les uns sur les autres, utilisées – en même temps que les lettres des clients et les remerciements des employés aux clients – pour déterminer quels magasins recevraient le prix mensuel du Meilleur Service.

Ses managers lui expliquèrent à quel point ces lettres de clients étaient importantes : « Les lettres des clients sont essentielles ici. Il ne faut jamais, jamais, en recevoir une mauvaise; ça, c'est un vrai péché. Mais les bonnes peuvent vous aider à décrocher une « étoile du Service aux clients ». Vous pensez qu'une licence avec mention, c'est bien, mais décrocher une étoile du Service aux clients, ça c'est quelque chose d'unique! Vous avez droit à une poignée de main personnelle d'un des frères Nordstrom, votre image est affichée sur les murs, et vous avez droit à des prix spéciaux et à des déductions. Vous êtes le *top* du *top*. Et si vous devenez un as de la productivité, vous devenez un « Modèle », désigné en tant que tel par carte spéciale et vous obtenez 33 % de déduction sur les marchandises. Seuls les meilleurs de nos employés deviennent des « Modèles ».

« Comment puis-je devenir un Modèle, demanda Robert.

– C'est simple, vous vous fixez des objectifs de vente très élevés et ensuite, vous les dépassez, expliqua t-il. Au fait, quels sont vos objectifs de vente pour aujourd'hui? »

Objectifs de vente. Productivité. Réalisation. Robert remarqua les « pense-bête » affichés sur les murs dans les vestiaires des employés : « Faites une liste quotidienne »; « Listez vos objectifs, définissez vos priorités! »; « Ne nous laissez pas tomber! » ou encore « Soyez un bon chien d'aveugle. Suivez l'os! »

Il apprit rapidement l'importance du calcul des VPH (ventes par heure). « Si tu dépasses ton chiffre prévu de VPH, tu recevras une commission de 10 % sur le chiffre net des ventes, lui expliqua son supérieur. Sinon, tu recevras ton salaire horaire de base. Si quelqu'un arrive à des taux élevés de VPH, on lui réserve de meilleurs horaires de travail, et ses possibilités de promotion augmentent. Chacun peut suivre l'évolution de ses VPH sur des écrans d'ordinateurs disponibles dans un bureau réservé à cet effet. Elles sont imprimées par ordre décroissant, de façon à ce que

chacun connaisse bien sa position relative. Le chiffre de VPH apparaît aussi sur les bulletins de salaire. »

Après qu'il eut accompli sa première période et reçu sa première paie, lui et tous les employés se réunirent autour d'un tableau présenté dans le bureau réservé, où les VPH de tous les employés étaient affichées par ordre; quelques noms se trouvaient en bas de la liste, en dessous d'une ligne rouge. Robert comprit vite qu'il devait tout faire pour ne pas se retrouver dans ce dernier groupe. Une nuit, il se réveilla en sueur, après un cauchemar où il arrivait dans le bureau où se trouvait affichée la liste, et trouvait son nom au bas de celle-ci. Le jour, il travaillait furieusement, de façon à ne pas se laisser distancer par ses pairs.

Peu après, Robert remarqua qu'un des vendeurs de sa zone avait quitté le travail plus tôt que prévu. « Où est John?, demanda-t-il.

— On l'a renvoyé à la maison pour aujourd'hui... Puni pour s'être mis en colère contre un client, répondit Bill, un de ses compagnons, qui avait récemment gagné un concours du Sourire, et avait donc son portrait affiché sur les murs des locaux. C'est un peu la même chose que se faire envoyer au coin. Il sera de retour demain, mais surveillé de près pendant quelques semaines. »

À vingt-six ans, Bill était déjà un vétéran, depuis cinq ans chez Nordstrom, un Modèle et titulaire d'une étoile du Service. Bill avait, clairement, les qualités rares et nécessaires pour prospérer chez Nordstrom. Il lui a expliqué que « quand les gens viennent acheter chez Nordstrom, ils méritent la meilleure attention. Je souris toujours à tout le monde ». Bill s'habille presque exclusivement chez Nordstrom, et, en plus du concours du Sourire, il a gagné le concours du Look Nordstrom, l'année précédente. Il suscite l'affection générale, depuis que le gérant du magasin a lu, à voix haute, une lettre à son sujet écrite par un client satisfait, sous les applaudissements et les félicitations de ses compagnons de travail. Bill aime son travail chez Nordstrom, au point de remarquer : « Où serais-je si bien payé, et doté d'une telle autonomie? Nordstrom est la première entreprise dans laquelle je sens que je fais réellement partie de quelque chose d'unique. Je travaille dur, mais j'aime ça. Personne ne me dit ce que je dois faire, et je me sens comme un entrepreneur. »

Bill avait déménagé auparavant — avec une centaine d'employés de Nordstrom — des magasins de la côte ouest des États-Unis vers l'un de leurs nouveaux magasins de la côte est. « Nous ne voulions pas que de non-Nordies ouvrent un nouveau magasin, fût-ce à l'autre bout du

pays », expliquait-il. Il a décrit ainsi l'excitation du jour de l'ouverture : « Les employés applaudissaient. Des clients entraient et applaudissaient aussi. Il y avait tellement d'énergie et d'adrénaline dans l'air... C'était une atmosphère émouvante, une sensation « d'appartenir à quelque chose », qui nous rendaient « uniques ».

Bill était un excellent exemple de Nordie pour Robert. Il a parlé à Robert de sa participation à un séminaire de motivation de Nordstrom, où il avait appris à écrire des « affirmations » optimistes qu'il se répétait à lui même : « Je suis fier d'être un Modèle. ». Le but de Bill était de devenir gérant de magasin, et il aimait se fredonner l'affirmation : « J'aime être gérant de magasin chez Nordstrom... J'aime être gérant de magasin chez Nordstrom. »

Il a souligné que ce poste était dur et exigeant. Il a décrit la façon dont les gérants doivent déclarer publiquement leurs buts de ventes lors de rencontres trimestrielles. « M. John porte parfois un pull avec un grand *N* écrit dessus, et il crée une émeute. Quelqu'un dévoile alors la quantité de ventes projetées par un comité secret. J'ai entendu dire que les gérants ayant placé leurs objectifs en dessous de la norme déterminée par ce comité sont hués. Ceux qui les placent au-dessus, félicités. »

Bill était aussi une bonne source d'information sur les façons d'agir chez Nordstrom. « Prends garde à ne pas parler avec des concurrents. L'entreprise est très sensible sur ses affaires privées et tient à garder un contrôle serré sur l'information qui pourrait filtrer vers le monde extérieur. Ce sont des consignes qui viennent de très haut. La façon dont nous travaillons ici ne concerne que nous. »

« À propos, lui dit Bill, un soir où ils fermaient le magasin plus tard que d'habitude, sais-tu que nous avons eu un « acheteur mystère » ici aujourd'hui ?

– Un quoi ?

– Un acheteur mystère. C'est un employé de Nordstrom qui fait semblant d'être un client et étudie ton comportement et la qualité de ton service. Elle s'est adressée à toi aujourd'hui. Je crois que tu t'est bien débrouillé, mais fais attention à ton front. Tu as tendance à froncer les sourcils quand tu travailles dur. N'oublie pas de sourire ; ne fronce pas les sourcils. Un froncement de sourcils peut se transformer en une mauvaise remarque dans ton dossier ici. »

« Règle numéro deux, se dit Robert. Ne fronce pas les sourcils. Sois heureux. »

Pendant les six mois suivants, Robert se sentit de plus en plus mal à l'aise dans cette entreprise. Quand il se trouvait, à sept heures du matin, dans les réunions de départements avec des Nordies qui chantaient « Nous sommes les numéro un ! » et « Nous voulons réussir pour Nordstrom ! », il se remémorait le premier paragraphe du compte rendu sur Nordstrom dans *Les 100 Meilleures Entreprises où travailler en Amérique*, où il était écrit : « Si vous n'aimez pas travailler dans une atmosphère où tout le monde doit fonctionner en permanence comme une horloge, ce n'est pas l'entreprise qu'il vous faut. » Il trouvait qu'il faisait bien les choses, sans jamais descendre dans le tréfonds de la liste mensuelle, mais sans se sentir bien non plus. Ni M. John, ni M. Jim, ni M. Bruce ne lui serrèrent la main. Il ne devint pas un Modèle, ne gagna pas d'étoile du Service, et avait peur de froncer de nouveau les sourcils devant un acheteur mystère ou de recevoir une lettre de client négative. Et, pire que tout, il était dépassé par ceux qui étaient beaucoup plus « Nordstrom » que lui. Ils avaient l'étoffe de Nordstrom, pas lui. Il n'était tout simplement pas à sa place.

Robert démissionna après onze mois de carrière chez Nordstrom. Un an après, cependant, il était gérant de magasin pour une autre société. « Nordstrom a été une grande expérience, mais ça n'était pas pour moi », explique-t-il. « Je sais que certains de mes amis sont incroyablement heureux là-bas ; ils aiment ça, réellement. Et il n'y a pas de doute que Nordstrom est une grande entreprise. Mais je me sens mieux ici. »

« EXPULSÉ COMME UN VIRUS ! »

Au début de ce travail de recherche, nous supposons que nous arriverions à prouver que les entreprises visionnaires sont de merveilleux endroits pour y travailler (ou en tout cas plus agréables que ne le sont les entreprises comparées). Ce ne fut cependant pas le cas, en tout cas pas pour toutes. Souvenez-vous comment Bill et Laura se sont adaptés et épanouis chez Nordstrom ; pour eux, cette entreprise était vraiment un endroit de travail formidable. Mais remarquez comment Robert n'a pas pu s'intégrer ; pour lui, Nordstrom n'en était pas un. Nordstrom n'en est un que pour ceux qui peuvent s'adapter et se plier à ses méthodes de travail.

Cela vaut pour la plupart des entreprises visionnaires que nous avons

étudiées. Si vous ne désirez pas adhérer, avec enthousiasme, à la manière HP, vous n'entrez pas chez HP, tout simplement. Si vous ne vous sentez pas à l'aise avec l'attention fanatique que Wal-Mart consacre à ses clients, vous n'entrez pas chez Wal-Mart. Si vous ne voulez pas être « proctérisé », vous n'entrez pas chez Procter & Gamble. Si vous ne voulez pas rejoindre la croisade de la qualité (même s'il se trouve que vous travaillez à la cafétéria), alors vous n'entrez pas chez Motorola, et vous n'avez sûrement pas les aptitudes pour devenir un vrai « Motorolien ». Si vous remettez en question le droit des personnes à acheter ce qu'elles veulent (comme des cigarettes, par exemple), vous ne faites pas partie de l'entreprise Philip Morris. Si vous n'êtes pas à l'aise avec l'atmosphère, influencée par les Mormons, de vie saine et de service dévoué qu'il y a chez Marriott, vous feriez mieux de rester dehors. Si vous ne pouvez adhérer aux idées de « nature saine », de « magie, et de poudre de perlimpinpin » et si vous ne vous transformez pas en un « zélote d'apparence agréable », alors vous détesterez probablement travailler à Disneyland.

Nous avons appris que vous n'avez pas besoin de créer un environnement « doux » ou « confortable » pour construire une entreprise visionnaire. Nous avons découvert que les entreprises visionnaires ont tendance à être plus exigeantes envers leur personnel que les autres, au niveau des performances et de l'adhésion à leur idéologie.

VISIONNAIRE, nous l'avons appris, ne veut pas dire doux et indiscipliné. Plutôt le contraire. Les entreprises visionnaires ont des concepts si clairs concernant ce qu'elles sont, ce dont elles s'occupent et ce qu'elles essaient de réaliser qu'elles ont tendance à ne pas avoir de place pour le personnel qui ne veut pas, ou ne peut pas, s'adapter à leurs principes.

Pendant une réunion de l'équipe de recherche, un de nos assistants nous fit observer que « l'entrée dans l'une de ces entreprises me rappelle l'entrée dans un groupe, ou une société, très uni. Si vous n'êtes pas adapté, il vaut mieux ne pas y rentrer. Si vous voulez vraiment vous y intégrer, et vous dévouer à ce que l'entreprise recherche, vous serez satisfait et productif, et probablement on ne peut plus heureux. Sinon, vous pataugerez, vous sentirez mal à l'aise, hors-jeu, pour finalement abandonner ou être expulsé comme un virus; c'est binaire : on est dedans ou

dehors, il ne semble pas y avoir de juste milieu. Cela ressemble à un culte mystique. »

Cette observation nous a semblé suffisamment correcte, pour prendre la décision d'examiner la littérature sur les cultes religieux, et évaluer si les entreprises visionnaires avaient, de fait, plus de caractéristiques communes avec les cultes que les entreprises comparées. Nous n'avons pas trouvé de définition, universellement acceptée, du *culte* dans la littérature; la définition la plus commune étant qu'un culte est une réunion de personnes caractérisées par une dévotion, grande ou excessive, envers une personne, idée ou chose (ce qui correspond certainement à la description beaucoup d'entreprises visionnaires). Nous n'avons pas non plus trouvé de liste définitive, universellement acceptée, qui puisse aider à distinguer ce qui sépare le culte du non-culte. Nous avons pu découvrir, cependant, certains points communs, et en particulier quatre caractéristiques communes aux cultes, que les entreprises visionnaires possèdent à un degré supérieur à celui des entreprises comparées.

- Idéologie soutenue avec ferveur
- Endoctrinement
- Étroitesse de mouvement
- Élitisme

Comparez Nordstrom à Melville. Remarquez les processus intenses d'endoctrinement chez Nordstrom, qui commencent lors de l'entretien d'embauche et continuent avec les histoires de service « Nordie » aux clients, messages sur les murs, affirmations psalmodiées et félicitations publiques. Remarquez comment Nordstrom amène ses employés à écrire des notes « héroïques » concernant d'autres employés et englobe leurs pairs, comme leurs supérieurs immédiats, dans ce processus d'endoctrinement. (Une pratique commune aux cultes est d'encourager activement les recrutements.) Remarquez comment l'entreprise cherche à attirer des jeunes, à les mouler sur le modèle de Nordstrom tôt dans leur carrière et à ne promouvoir que ceux qui reflètent de près leur idéologie intrinsèque. Remarquez comme Nordstrom impose une sévère restriction dans les promotions : si les employés qui marchent bien reçoivent de forts encouragements (argent, récompenses, reconnaissances publiques), ceux qui peinent à s'intégrer reçoivent des pénalisations (être « dépassé », pénalités, remarques négatives). Remarquez comment Nordstrom établit des limites très nettes entre celui

qui est « dedans » et celui qui est en « dehors » de l'organisation, et comment l'entreprise fait sentir qu'être « dedans », c'est appartenir à quelque chose d'unique, une élite – de nouveau, une pratique de culte. En fait, le terme « Nordie » en lui-même a quelque chose d'une pratique religieuse. Nous n'avons trouvé aucune preuve que Melville, au cours de son histoire, ait cultivé ou maintenu un usage aussi clair et aussi constant de telles pratiques.

Nordstrom représente un excellent exemple de ce que nous avons appelé le « cultisme », une série de pratiques qui créent une ambiance presque de culte autour de l'idéologie intrinsèque des entreprises hautement visionnaires. Ces pratiques tendent à repousser vigoureusement ceux qui ne s'accordent pas avec l'idéologie (soit avant l'embauche, soit plus tard dans leurs carrières). Elles engendrent également un profond sentiment de loyauté et influencent le comportement de ceux qui restent dans l'entreprise, de façon à ce qu'ils acceptent son idéologie, soient conséquents au cours du temps et s'y plient avec zèle.

Veuillez ne pas vous méprendre sur ce que nous voulons dire ici. Nous ne sommes pas en train de dire que les entreprises visionnaires ressemblent à un culte. Nous disons qu'elles pratiquent davantage une culture ressemblant à un culte mystique, sans pour autant s'ériger vraiment en culte. Les termes « cultisme » et « apparence de culte » peuvent déclencher une série d'images négatives et de connotations; ce sont des mots beaucoup plus forts que « culture ». Mais se contenter de dire que les entreprises visionnaires possèdent une culture d'entreprise ne constitue pas une nouveauté. « Cultisme » et « apparence de culte » sont des termes descriptifs, ni péjoratifs ni prescriptifs, ce sont des termes capables de cerner une série de pratiques qui apparaissent de manière plus constante au sein des entreprises visionnaires qu'au sein des entreprises comparées. Nous sommes en train de dire que ces caractéristiques jouent un rôle dans la préservation de l'idéologie intrinsèque.

Une analyse des entreprises comparées révèle ce qui suit (voir le tableau A.6 à l'annexe 3) :

- Dans une onze des dix huit cas soumis à comparaison, le résultat montre un endoctrinement plus fort pour les entreprises comparées*.

* Les entreprises visionnaires mettent davantage l'accent sur la formation des employés. Il ne s'agit pas seulement d'orientation idéologique, mais aussi de développement professionnel. Nous reviendrons sur ce point dans les chapitres suivants.

- Dans treize des dix-huit cas, le résultat démontre une plus grande étroitesse de mouvement chez les entreprises visionnaires que chez les entreprises comparées : ou les gens s'adaptent à l'entreprise ou ils ne s'y adaptent pas du tout.
- Dans treize des dix-huit couples étudiés, la preuve montre un plus grand élitisme (un sentiment d'appartenir à quelque chose de spécial et de supérieur) dans les entreprises visionnaires.
- Concentrant leurs forces autour de ces trois dimensions (endocrinement, étroitesse de mouvement et élitisme), les entreprises visionnaires ont montré un grand « cultisme » au cours de leur histoire, que les entreprises comparées, dans quatorze cas sur dix-huit. (Quatre tandems étaient identiques.)

Les trois exemples d'entreprises suivants : IBM, Disney, Procter & Gamble démontrent ces trois caractéristiques au travail dans le développement des entreprises visionnaires.

LA MONTÉE DE IBM VERS LES SOMMETS

Pour Thomas J. Watson Jr, ancien cadre d'IBM, la progression de de cette entreprise aux États-Unis pendant la première moitié du ^{xx}e siècle s'est faite dans une « atmosphère ressemblant à celle d'un culte ». L'origine de cette atmosphère remonte à 1914, quand le père de Watson (Thomas J. Watson, Sr) devint PDG et mit en place, consciemment, une organisation pleine de zélotes dévoués. Watson couvrit les murs de slogans : « Le temps perdu s'en va pour toujours » ; « Il n'y a rien de tel que d'être debout » ; « Nous ne devons jamais être satisfaits » ; « Nous vendons du service » ; « Une entreprise se reconnaît à ses hommes ». Il institua des règles strictes de conduite personnelle. Ses vendeurs devaient avoir une apparence soignée et porter des vêtements de travail de couleur sombre. Il encouragea les mariages (les gens mariés, pensait-il, travaillent plus et sont plus loyaux parce qu'ils ont une famille à nourrir), découragea le tabac et interdisait l'alcool. Il institua des programmes de formation pour endoctriner les nouvelles recrues dans la philosophie de sa firme ; il chercha à engager des hommes jeunes et impressionnables, et se conforma à des règles sévères de promotion interne. Plus tard, il créa les country-clubs, gérés par IBM, pour encourager les salariés de IBM à entretenir des contacts sociaux entre eux, plutôt que dans le monde extérieur.

De la même façon que Nordstrom, IBM chercha à créer une mythologie de héros autour de ceux de ses employés qui incarnaient le mieux l'idéologie de l'entreprise, et il publiait leurs noms et leurs photographies, ainsi que les récits de leurs hauts faits héroïques, dans des journaux internes. Pour certains individus, il y avait même des chansons composées en leur honneur ! Tout comme Nordstrom, IBM aussi soulignait l'importance de l'effort et de l'initiative de chacun dans le contexte de l'effort collectif.

Vers 1930, IBM avait complètement institutionnalisé ses procédés d'endoctrinement et créé une « école » décernant des diplômes, et destinée à former et à entraîner ses futurs cadres.

Dans *Père, Fils & Entreprise.*, Watson, Jr, a écrit :

Tout dans l'école était fait pour inspirer la loyauté, l'enthousiasme et les hauts idéaux que IBM estimait nécessaires pour parvenir au succès. La porte d'entrée affichait la devise [omniprésente chez IBM] PENSEZ, écrite avec des lettres de deux pieds de haut. Juste après, il y avait une cage d'escalier en granit, qui était supposée placer les étudiants dans une structure aspirante de réflexion pendant qu'ils grimpaient en classe.

Des employés aguerris en « vêtements réglementaires de IBM » donnaient les cours et soulignaient les valeurs de IBM. Tous les matins, entourés de posters affichant les devises et slogans de l'entreprise, les étudiants se mettaient debout pour chanter des chansons de IBM, écrites dans le livre *Chansons de IBM*, qui contenait « La Bannière étoilée » (l'hymne national américain, NDT), et, sur la page de garde, l'hymne propre à IBM, « Toujours à l'affût ». Ces employés de IBM chantaient des hymnes aussi lyriques que :

*En marche avec IBM
Travaillons main dans la main
Les hommes braves vont de l'avant
Dans tous les pays.*

Bien que IBM ait évolué depuis l'époque de ces chansons, il en a retenu la formation intense aux valeurs et les processus de socialisation. Les nouveaux employés de IBM apprennent toujours les « Trois croyances de base » (décrites dans un chapitre antérieur) et font l'expérience de classes de formation mettant l'accent sur la philosophie de l'entreprise

aussi bien que sur des aspects de compétence professionnelle. Le gens de IBM apprennent un langage exclusif à leur culture (« langage IBM ») et on attend d'eux qu'ils démontrent en permanence un professionnalisme IBM. En 1979, IBM a achevé la construction d'un « Centre de développement de gestion » de 36 hectares, qui, d'après IBM, « pourrait passer pour un endroit de retraite monacale jusqu'à ce qu'on se trouve dans ses classes au travail ».

Le profil de IBM dans l'édition 1985 de *Les 100 Meilleures Entreprises où travailler* est celui d'une entreprise qui a « institutionnalisé ses croyances de la même façon qu'une religion ». Le résultat est une entreprise remplie d'ardents fidèles. (Si vous n'êtes pas ardent, vous risquez de vous sentir mal à l'aise.) Certains comparent l'engagement chez IBM avec celui dans un ordre religieux ou dans une armée. Si vous comprenez les Marines, vous comprendrez IBM... Vous devez être disposé à céder une part de votre identité pour survivre. » Dans un article de 1982 du *Wall Street Journal*, il est écrit que la culture IBM est si envahissante que « selon un ancien employé qui y avait travaillé neuf ans, la quitter était comme émigrer ».

De fait, tout au long de son histoire (au moins jusqu'au moment de la rédaction de ce livre), IBM a contrôlé de près l'application de son idéologie. L'ancien vice-président en *marketing* d'IBM, Buck Rodgers, expliquait dans son livre *La Manière IBM* :

IBM commence à imprégner ses employés de sa... philosophie avant même de les engager, lors de la toute première entrevue. Pour certains, le mot « imprégner » a une connotation de lavage de cerveau, mais je pense qu'il n'y a rien de négatif... dans ce qui est fait. Fondamentalement, nous disons à tous ceux qui travaillent chez IBM : « Regardez la façon dont nous faisons des affaires... Nous avons des idées très spécifiques sur ce que ça signifie, et, si vous travaillez pour nous, nous vous apprendrons comment traiter les clients. Si notre attitude vis-à-vis des clients et du service est incompatible avec la vôtre, alors nos chemins se séparent et le plus tôt sera le mieux.

Aussi l'élitisme accompagne toute l'histoire de l'entreprise. Cela commença en 1914, quand Watson, Sr, chercha à propager l'idée que son entreprise était un endroit particulier, et supérieur aux autres, pour travailler. « On ne peut réussir dans les affaires, recommandait-il vivement, sans croire que c'est l'entreprise plus grande du monde. » Et nous rappes-

lons dans le chapitre sur les GOA comment il soutint cette attitude élitiste, en changeant le nom de la firme et en passant du triste « Entreprise d'enregistrement des tabulateurs » à celui plus glorieux d'« Entreprise internationale de machines économiques ». En 1989, trois quarts de siècle après que Watson, Sr, lança le concept élitiste de cette entreprise, Watson, Jr, referma la boucle dans un essai publié pour le soixante-quinzième anniversaire, intitulé *IBM : Une entreprise spéciale* :

Si vous croyez que nous travaillons simplement pour une entreprise parmi d'autres, alors nous serons simplement comme n'importe quelle entreprise. Nous avons défini le concept que IBM est spécial. Une fois que l'on peut comprendre cela, il est très facile de fournir la quantité nécessaire de détermination au travail pour que ça puisse être continuellement vrai.

On peut se demander si cette atmosphère de culte et d'étroite adhésion à ces trois croyances de base contribua aux difficultés de IBM au début des années quatre-vingt-dix. Ce « cultisme » fut-il déterminant dans les difficultés d'adaptation de IBM par rapport aux spectaculaires changements dans l'industrie de l'informatique? Après enquête, il n'y a aucune preuve qui soutient cette hypothèse. IBM était fortement « cultiste » dans les années vingt, et il sut pourtant s'adapter alors à l'extraordinaire changement que représentait la comptabilité automatique. Il était incroyablement « cultiste » dans les années trente, et il survécut à la dépression sans licencier une seule personne. Il maintint cette culture dans les années cinquante et soixante tout en s'adaptant à l'apparition des ordinateurs, ce qui fut peut-être le changement le plus profond de son histoire. IBM avait encore un sentiment « cultiste » dans les années quatre-vingt et cependant, contrairement à certaines autres entreprises anciennes de ce secteur, elle réagit à la révolution des ordinateurs personnels et s'imposa comme partenaire majeur dans ce nouveau marché.

En tout cas, il semblerait que la culture « cultiste » de IBM ait perdu de son intensité, en même temps que le groupe commençait à avoir des problèmes.

IBM décrocha ses plus grands succès - et montra son habileté maximale à s'adapter à un monde changeant - au moment même de sa plus forte culture cultiste.

Par ailleurs, Burroughs (l'entreprise comparée de IBM) a affiché peu de « cultisme », par rapport à tout ce que nous avons vu dans l'histoire de IBM. Il n'y a pas eu de centre Burroughs d'endoctrinement pour « imprégner » les employés des valeurs de l'entreprise. Nous n'avons pas trouvé de preuves indiquant que Burroughs songeait à imposer une étroitesse de mouvement autour d'une idéologie intrinsèque ni qu'il se voyait comme une élite, quelque chose d'unique, dans le contexte des entreprises américaines; IBM sut se donner une identité claire, quoique cultiste. Pas Burroughs. Et IBM a distancé Burroughs aux moments critiques dans l'évolution de l'industrie, malgré le fait que Burroughs ait pris un meilleur départ.

LA MAGIE DE WALT DISNEY

Tout comme IBM et Nordstrom, Walt Disney a fait un usage important de l'endoctrinement, de l'étroitesse de mouvement et de l'élitisme comme facteurs clés pour préserver son idéologie intrinsèque.

Disney demande à chacun de ces employés, quels que soient sa position ou son niveau, de suivre la formation à l'intention des nouveaux employés (aussi connue sous le nom de « tradition Disney ») enseignée par l'université Disney, l'organisation de formation interne propre à cette entreprise. Disney a créé ce cours de façon que « les nouveaux membres de Disney soient familiers des traditions, de la philosophie, de l'organisation et du mode de fonctionnement. ».

Disney porte une attention particulière à l'examen minutieux de la formation de ses employés dans ses parcs à thèmes. Les recrues potentielles, même celles engagées pour balayer le sol, doivent passer au moins deux examens, avec différents interviewers. (Dans les années soixante, Disney exigeait de tous ses candidats de passer un test de personnalité approfondi.) Les hommes avec de la barbe ou de la moustache, et les femmes trop maquillées ou portant des boucles d'oreilles trop voyantes étaient écartées d'office; Disney impose un code strict d'apparence soignée. (En 1991, des membres de Disneyland déclenchèrent une grève pour protester contre le code; Disney chassa le meneur de la grève et conserva intact le code.) Même aussi loin que dans les années soixante, Disney imposait un règlement sévère de limitation des écarts dans l'embauche, comme l'explique Richard Schickel à l'occasion

de sa description des employés dans son livre de 1967 *La version Disney* :

[Ils] ont une apparence plutôt standard. Les filles sont souvent blondes aux yeux bleus, et effacées, comme si elles sortaient d'une petite annonce pour vêtements de sports en Californie et pensaient devenir des mères de famille dans une banlieue. Les garçons... semblent plus sportifs, du type Américain moyen, le genre de gars agréable que votre mère vous disait toujours d'imiter.

Toutes les nouvelles recrues de Disneyland font l'expérience d'un programme de plusieurs jours de formation chez Disney, où elles apprennent vite un nouveau langage :

Les employés sont des « acteurs faisant partie de la distribution ».

Les clients sont « des hôtes ».

Une foule est une « audience ».

Une tâche est une « performance ».

Un travail est une « participation ».

Une description de travail est un « script ».

Un uniforme est un « costume ».

Le département du personnel est un « casting ».

Être au travail, c'est être « sur scène ».

Être au repos, c'est être « en coulisses ».

Ce langage particulier renforce la structure de pensée que Disney impose lors de séminaires attentivement orientés, donnés par des « entraîneurs » expérimentés, qui mettent à l'épreuve les nouveaux membres de la distribution avec des questions sur les caractéristiques de Disney, son

histoire et sa mythologie, et qui renforcent constamment son idéologie sous-entendue.

ENTRAÎNEUR : « Quel est notre travail ? Tout le monde sait que McDonald fait des hamburgers. Que fait Disney ? »

NOUVELLE RECRUE : — Il rend les gens heureux.

ENTRAÎNEUR : — Oui, exactement ! *Il rend les gens heureux !* Peu importe qui ils sont, leur langue, ce qu'ils font, d'où ils viennent, leur couleur ou quoi que ce soit. Nous sommes ici pour les rendre heureux... Personne n'est engagé ici pour un travail. Tout le monde ici fait partie de la distribution de rôles dans notre spectacle. »

Les séminaires d'orientation se font dans des locaux spécialement conçus, où trônent les portraits du fondateur, Walt Disney, avec ses personnages célèbres (comme Mickey Mouse, Blanche-Neige et les Sept Nains). Ils visent, selon un film vidéo de Tom Peters Group, « à créer l'illusion que Walt lui-même est présent dans la salle pour donner la bienvenue aux nouvelles recrues dans son domaine personnel. L'objectif est de faire croire à ces nouveaux employés qu'ils sont partenaires du fondateur du parc ». Les employés lisent dans les textes de l'Université des exhortations telles que : « À Disneyland, nous avons parfois l'air fatigués, mais jamais ennuyés, et même si la journée est dure, nous avons l'air heureux. Vous devez avoir un sourire honnête. Cela doit venir de l'intérieur. Si rien d'autre ne vous y aide, rappelez-vous que vous êtes payé pour sourire. »

Après l'orientation en classe, chaque nouveau membre de la distribution s'associe avec un membre expérimenté, qui le forme et le familiarise aux spécificités du travail précis qu'il doit accomplir. En outre, Disney insiste sur des codes stricts de conduite et de comportement, en demandant aux membres de la distribution d'affiner rapidement des éventuels traits de personnalité ne s'ajustant pas à leur script spécifique. La revue *Magazine* a observé : « Chez Disney, il n'y a rien qui ressemble à un imprévu pour les nouvelles recrues. Les jours qui se suivent pendant le programme d'orientation Disney se remplissent avec des séances d'essais de costumes (uniformes), des répétitions (entraînements) et l'organisation de rencontres avec d'autres membres de la distribution. Et tout ceci est

soigneusement orchestré à fond, comme n'importe quelle représentation mise en place pour les acteurs d'un parc à thème.

La défense fanatique par Disney de sa propre image et de son idéologie se voit clairement dans ses parcs, mais elle va bien au-delà. Tous les employés de l'entreprise doivent suivre un séminaire d'orientation sur les traditions Disney. Un agrégé en Management et Business, de l'université Stanford, qui passa un été chez Disney pour y faire des analyses financières, de la planification stratégique et autres activités similaires, nous fit cette description :

J'ai reconnu la magie de la vision de Walt au premier jour de mon stage dans l'entreprise Walt Disney... Dans l'université Disney, grâce à des vidéos et de la « poudre de perlimpinpin », Walt partageait ses rêves et la magie du monde « Disney ». Les archives de Disney contiennent des trésors de l'histoire de Walt, pour la plus grande joie des membres de la distribution. Après l'orientation, je fis une halte à l'intersection de l'avenue Mickey et de l'allée Brutus. J'y ai ressenti la magie, la sentimentalité, l'histoire. Je croyais au rêve de Walt et partageais sa croyance dans son organisation.

Aucun employé de l'entreprise ne peut dénoncer cyniquement ou clairement cet idéal de « choses saines » et subsister. Les publications de l'entreprise insistent constamment sur le fait que Disney est « spécial », « différent », « unique », « magique ». Même les rapports annuels de l'entreprise aux actionnaires sont pimentés de termes et phrases tels que « rêves », « amusement », « excitation », « joie », « imagination » et « la magie est l'essence de Disney ».

Disney garde secrets beaucoup de ses travaux internes, ce qui contribue à la sensation de mystère. Seuls ceux qui sont bien « à l'intérieur » peuvent lever le voile pour voir les mécanismes de la « magie ». Personne, à part certains membres de la distribution (qui sont tenus au secret) ne peut, par exemple, assister à la formation des personnages de Disneyland. Les écrivains qui s'intéressent à Disney ont trouvé des gardiens farouchement protecteurs des secrets du Royaume Magique. « Disney est une corporation étrangement fermée, écrit un auteur. Elle [a] un niveau de paranoïa sur le contrôle que je n'ai jamais rencontré depuis des années que j'écris sur l'économie aux États-Unis. »

L'examen et l'endoctrinement intensif des employés de Disney, son obsession du secret et du contrôle, ainsi que le fait d'entretenir prudem-

ment une mythologie et une image de quelque chose de spécial et d'important pour les enfants du monde, tout cela aide à créer un semblant de pratique religieuse, qui s'étend à ses clients. Un client fidèle de Disney remarqua une fois une poupée d'un personnage de Disney, légèrement décolorée, dans un commerce au détail, et bougonna : « Si l'oncle Walt voyait ça, il aurait honte. »

De fait, lorsqu'on examine Disney, il est difficile de garder en tête qu'il s'agit d'un groupe industriel, et non d'un mouvement social ou religieux. Joe Fowler écrivait dans son livre *Prince du royaume magique* :

Ceci n'est pas une histoire d'entreprise. C'est une histoire de bataille profondément humaine sur des idées, des valeurs et des espoirs pour des hommes et des femmes qui veulent se donner aux autres, des valeurs parfois si légères que certains les qualifient de stupides, des valeurs si profondes que d'autres se mirent à les étudier, consacrèrent leurs carrières à leur donner vie, furent furieux et eurent de l'amertume quand il leur sembla qu'elles étaient violées, et firent de la poésie pour les défendre. C'est là que le nom de « Disney » impressionne : personne n'y est indifférent... Walt Disney fut un génie ou un charlatan, un hypocrite ou un modèle, un trafiquant d'huile de serpent ou l'image d'un père bien-aimé pour des générations d'enfants.

La culture mystique de l'entreprise remonte, en fait, au fondateur Walt Disney, qui voyait sa relation avec les employés comme celle d'un père avec ses enfants ; il en attendait un complet dévouement et leur demandait une loyauté sans faille envers l'entreprise et ses valeurs. Un « Disneyite » dévoué et surtout loyal pouvait faire des erreurs de bonne foi, et avoir une deuxième (et souvent une troisième, quatrième, et cinquième) chance. Mais attenter à l'idéologie sacrée ou manquer à la loyauté... eh bien, ça, c'était un péché (!), punissable par une séparation immédiate. D'après la biographie de Marc Eliot *Walt Disney* : « Si quelqu'un dérapait et lâchait en présence de Walt un quelconque juron, le résultat était toujours sa démission immédiate, quel que soit l'inconvénient professionnel que ce départ provoquait. » Quand les animateurs de Disney firent grève en 1941, Walt se sentit trahi par ses travailleurs, et vit le syndicat non comme une force économique, mais plutôt comme une intrusion dans la « famille », soigneusement contrôlée, de loyaux « Disneyites ».

Walt avait une rage de l'ordre et du contrôle qu'il transférait en des pratiques tangibles pour maintenir l'essence de Disney. Le code d'ha-

billement personnel, les méthodes de recrutement et de formation, son attention fanatique au moindre détail de l'apparence physique, de la tenue, son souci du secret, les règles précises pour préserver l'intégrité et le caractère sacré de chaque personnage de Disney, tout cela trouve son origine dans le fait que Walt cherchait à garder son entreprise totalement enfermée dans les limites de son idéologie intrinsèque. Walt décrivait ainsi les racines des processus à Disneyland :

La première année, je louai la concession du parking, mis des agents de sécurité habituels, des choses comme ça. Mais je me rendis vite compte de mon erreur. Je ne pouvais pas avoir de l'aide externe et faire passer quand même mon idée d'hospitalité. Donc, maintenant, nous recrutons et entraînons chacun de nos employés. Je dis aux agents de sécurité qu'ils ne doivent jamais se considérer comme des flics. Ils sont là pour aider les gens... Une fois que votre politique marche, elle prend de l'ampleur.

Effectivement. Même si l'entreprise a décliné après la mort de Walt, elle n'a jamais perdu son identité, ce qui est dû en partie aux processus tangibles mis en place avant sa mort. Et quand Michael Eisner et la nouvelle équipe Disney prirent le relais en 1984, le noyau idéologique, soigneusement conservé, constitua la pierre angulaire de sa renaissance pour la décennie suivante.

Columbia Pictures, par contre, n'avait aucune idéologie fondamentale ni aucun mécanisme conservateur en place à la mort de Cohn, en 1958. Walt n'avait pas construit une horloge parfaite, mais il avait une idéologie et il laissait des mécanismes construits comme des horloges (quoique mystiques) pour la préserver. Cohn, non. Disney finit par renaître après la mort de Walt, comme institution indépendante, construite sur son héritage; Columbia Pictures cessa d'exister en tant qu'entreprise indépendante.

IMMERSION COMPLÈTE DANS PROCTER & GAMBLE

Au fil d'une grande partie de son histoire, Procter & Gamble a défendu son idéologie intrinsèque par les moyens de l'endoctrinement, de l'étroitesse de mouvement et de l'élitisme. P&G a une longue expérience des pratiques de l'examen serré des candidats potentiels, de l'embauche de jeunes pour des travaux de débutant, afin de les mouler rigoureusement

sur les modes de pensée et d'action chez P&G, expulsant les inadaptés et ne laissant de possibilités de s'intégrer, moyennement ou totalement, que pour les « P&G...iens » loyaux ayant grandi au sein de l'entreprise. *Les 100 Meilleures entreprises pour travailler aux États-Unis* souligne :

La compétition pour entrer chez P&G est rude... Les candidats, quand ils signent le contrat, doivent avoir le sentiment qu'ils ont rejoint une institution, plutôt qu'une entreprise. Personne ne vient jamais chez P&G pour un poste de cadre de moyen ou de haut niveau en ayant acquis son expérience dans une autre entreprise. Cela n'arrive tout simplement jamais. Il faut travailler d'arrache-pied pour franchir les étapes. Il y a une manière de faire les choses propre à P&G, et si vous ne l'apprenez pas, ou du moins si vous ne vous sentez pas à l'aise avec elle, vous ne serez pas heureux ici, sans parler de votre réussite.

Les processus d'endoctrinement sont à la fois formels et informels. P&G encourage les nouveaux employés au sein de l'entreprise avec des formations et des sessions d'orientation et attend d'eux qu'ils lisent la biographie officielle *Les Yeux de demain* (aussi connue par les gens de l'entreprise comme *Le Livre*), qui décrit l'entreprise comme « faisant partie intégrante de l'histoire de la Nation », avec un « héritage spirituel et un caractère inchangé... qui est resté solidement ancré sur les principes, les éthiques, les morales si souvent prononcées par les fondateurs ». Les publications internes de l'entreprise, les discours des dirigeants et les orientations matérielles mettent l'accent sur l'histoire de P&G, ses valeurs et ses traditions. Les employés ne peuvent pas manquer de voir la plaque commémorative en ivoire surplombant *l'Usine d'Ivory*, une sculpture taillée dans le marbre par William Cooper Procter, petit-fils du cofondateur William Procter, et sur laquelle sont inscrits ces mots : « Il a vécu avec une noble simplicité, croyant en Dieu et dans le mérite de ses contemporains. »

Les nouvelles recrues, spécialement celles du département des Marques (la fonction centrale de l'entreprise) trouvent immédiatement tout pour occuper leur temps par le travail ou l'instauration de rapports sociaux avec le reste de la famille. C'est grâce aux membres de cette famille qu'ils apprendront plus tard les valeurs et les pratiques de P&G. La place relativement isolée de l'entreprise dans une ville complètement dominée par P&G (Cincinnati) renforcera plus tard la complète immer-

sion de l'employé dans l'entreprise. « Vous allez dans une ville étrange, vous travaillez en groupe toute la journée, écrivez des mémos toute la nuit, et voyez des autres employés tous les week-ends », décrit un jour un élève de P&G. On attend des gens qui travaillent pour P&G qu'ils établissent des relations sociales avec les autres membres de l'entreprise, appartiennent au même club, assistent à la même messe et vivent dans le même voisinage.

P&G a un long sillage historique de programmes progressistes et paternalistes de rémunération des employés et d'intéressement aux bénéfices qui attachent les gens à l'entreprise.

- En 1887, P&G introduisit un plan de partage des bénéfices pour les travailleurs et devint le premier système de ce genre dans l'industrie américaine.
- En 1892, P&G introduisit un plan d'accès à la propriété pour les employés, le premier dans l'histoire de l'industrie.
- En 1915, P&G introduisit plan détaillé de retraite, d'assurance vie et de maladie, devenant encore un précurseur en la matière.

L'entreprise a utilisé ce programme non seulement comme un moyen de récompense pour ses employés, mais aussi comme un mécanisme pour influencer leur comportement, les engager vis-à-vis des bénéfices et assurer une étroitesse de mouvement, une limitation des écarts. Une publication de P&G illustre comment est utilisé le premier plan de participation aux bénéfices :

William Cooper Procter a conclu que les employés qui montrent de l'indifférence en ce qui concerne la nécessité d'un effort supérieur seront privés de leur quote-part de bénéfices — ces parts seront reversées à ceux qui tiennent compte de ce besoin. Ainsi donc, il est établi quatre catégories, basées sur le degré de coopération des employés, tel qu'il en a été décidé par la direction. Ça aide considérablement [à obtenir la bonne attitude].

En encourageant les employés à prendre part au programme d'accès à la propriété, l'entreprise obtenait un niveau d'engagement psychologique. Après tout, y a-t-il un meilleur moyen d'obtenir un intérêt pour l'entreprise que d'avoir des employés littéralement intéressés aux résultats de

l'entreprise par l'intermédiaire d'une part difficilement gagnée de leur salaire? En 1903, pour renforcer ultérieurement cet processus d'intéressement, P&G limita ce système des quotes-parts à ceux qui avaient la volonté de s'engager de façon significative dans une prise d'actions :

Les quotes-parts seront désormais allouées directement aux employés de P&G ayant des actions. Pour bénéficier de quotes-parts, un employé doit en acheter pour un montant équivalant son salaire annuel, mais qui peut-être réparti sur plusieurs années. Parallèlement, l'entreprise contribue à hauteur de 12 % du salaire annuel pour permettre ces achats d'actions.

En 1915, 61 % des employés avaient acheté des actions, et étaient donc devenus des membres psychologiquement complètement soudés à P&G. Au travers de son histoire, P&G a utilisé une multitude de vrais mécanismes pour forcer le comportement qu'il attendait de la part de ses employés, mécanismes établis sous forme de codes solides et rentrant dans les dépenses de l'entreprise.

Le contrôle rigoureux de P&G s'appliqua rigoureusement dans toute la société, dans toutes les cultures du monde entier. Un ex-employé, qui rejoignit P&G au sortir de l'école de commerce, pour être affecté en Europe et en Asie, commenta : « La culture de Procter & Gamble s'étend à tous les coins du monde. En allant outre-mer, il était très clair pour moi que je devais d'abord m'adapter à la culture de P&G, et ensuite à la culture nationale. Appartenir à P&G est comme appartenir à une Nation. »

Lors d'un meeting de l'entreprise, en 1986, le PDG John Smale souligna cela en termes similaires :

Les gens de Procter&Gamble, partout dans le monde, partagent un point commun. Malgré les différences culturelles et les différences individuelles, nous parlons le même langage. Quand je rencontre des employés de P&G, qu'ils soient dans les Ventes à Boston, au Développement de la production dans le Centre technique d'Ivory ou au Comité de management à Rome, j'ai l'impression que je parle à la même catégorie de personnes. Des gens que je connais, des gens en qui je crois. Les gens de Procter&Gamble.

Comme Nordstrom, IBM et Disney, Procter&Gamble a montré un penchant très fort pour le secret et le contrôle de l'information. Les managers admonestent et pénalisent régulièrement des employés qui uti-

lisent dans les avions des bagages munies de cartes d'identification les désignant comme employés de P&G. Il leur est également interdit de parler affaires dans les espaces publics. Le plan de 1991 de management des options sur actions stipula que si un seul détenteur d'options révélait des informations non autorisées sur P&G à l'extérieur, celles-ci seraient annulées.

La nature secrète de l'entreprise renforce un élitisme cultivé tout au long de son histoire. Les gens de P&G se sentent fiers d'appartenir à une organisation qui se décrit elle-même comme « unique », « grande », « morale », « autodisciplinée », avec « les meilleurs éléments » et « unique au monde dans le monde des affaires. En décrivant un projet particulièrement difficile, un manager de P&G commenta : « S'il y a une caractéristique dont nous avons tous fait preuve, est l'assurance d'être les meilleurs. »

Le contraste entre P&G et Colgate n'est pas aussi fort qu'entre Nordstrom et Melville, IBM et Burroughs ou Disney et Columbia. Tout d'abord, jusqu'en 1900 Colgate donna beaucoup d'importance à la culture paternaliste, construite à partir des valeurs familiales. Toutefois, il y a une différence notable, notamment ces soixante dernières années. Nous n'avons trouvé aucune preuve que Colgate ait imposé les mêmes contrôles rigoureux de restriction de liberté de mouvement envers les nouvelles recrues. Pas plus que nous n'avons trouvé de preuve d'un niveau d'endoctrinement comparable dans le « caractère de P&G » et les principes directeurs établis par les fondateurs. Alors que P&G s'est toujours défini par son idéologie intrinsèque et son profond héritage, insistant sur la spécificité de P&G et son unicité, Colgate n'a cessé de se définir lui-même par rapport à P&G, devenant de ce fait une sorte de second P&G.

LE MESSAGE POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE, LES CADRES ET LES ENTREPRENEURS

Il se peut que vous ressentiez quelque chose de gênant dans les conclusions de ce chapitre. Nous partageons un peu cette gêne et nous voudrions être sûrs de ne pas avoir décrit ces entreprises comme ressemblant aux extrémistes David Koresh, Jim Jones ou le Révérend Moon. Il est important de comprendre que, comme dans beaucoup de sectes religieuses ou de mouvements sociaux bâtis autour du culte d'un leader

charismatique (« culte de la personnalité »), les entreprises visionnaires tendent à vouer un culte à leurs idéologies. Remarquez, par exemple, comment Nordstrom a créé un respect zélé et fanatique pour ses valeurs essentielles, prenant la forme d'une puissante mythologie des actes héroïques des employés dans le service clientèle, plutôt que d'exiger un comportement d'esclave à l'égard d'un leader charismatique. La protection zélée des valeurs de Disney transcende Walt et reste largement intacte des décennies après sa mort. P&G reste étroitement lié aux mêmes principes qu'il y a cinquante ans, après neuf générations de PDG. Le « cultisme » autour d'une personnalité individuelle revient à « lire l'heure », créer un environnement qui renforce le dévouement à l'idéologie intrinsèque correspond à la « construction de l'horloge ».

LE PROPOS de ce chapitre n'est pas que vous devriez instaurer un culte de la personnalité. C'est la dernière chose à faire.

Plus exactement, le point essentiel consiste à construire une organisation qui préserve ardemment le noyau idéologique, avec des méthodes bien spécifiques. Les entreprises visionnaires traduisent leurs idéologies en mécanismes concrets mis en ligne pour envoyer une salve cohérente de messages. Ils endoctrinent les gens, imposent l'étroitesse de mouvement et créent le sentiment d'appartenir à quelque chose d'unique au travers de pratiques bien spécifiques telles que :

- Orientation et programmes suivis de formation ayant un contenu autant idéologique que pratique, enseignant des choses telles que les valeurs, les normes, les traditions et l'histoire.
- « Universités » internes et centres de formation.
- Socialisation au travail par des surveillants proches et appartenant au groupe.
- Politique rigoureuse de promotion à l'intérieur de l'entreprise, formation sur le tas de jeunes débutants et instauration d'une nouvelle façon de penser chez les employés.
- Exposition d'une mythologie persuasive des « héros du devoir » et des exemples collectifs (par exemple les lettres de louange des clients aux héros du service, les statues de marbre).

- Langage unique et terminologie (tels que « membres d'une caste », « Motoroliens »), qui renforce le cadre de référence et le sens d'appartenir à quelque chose de spécial.
- Chansons collectives, cocktails, discours qui renforcent l'engagement psychologique.
- Processus de suivi très rigoureux, tant pendant le recrutement que lors des premières années.
- Critères d'avancement explicitement reliés au fait d'être en adéquation avec l'idéologie de la maison.
- Récompenses, concours, reconnaissance publique pour ceux qui se sont illustrés par leurs grands efforts au regard de l'idéologie. Réelles sanctions pour ceux qui ont dépassé les frontières de l'idéologie.
- Tolérance pour les erreurs honnêtes qui ne violent pas l'idéologie de l'entreprise (« non-péché »); pénalités sévères pour ceux qui le font (péché).
- Mécanisme d'intéressement (financier ou personnel).
- Célébrations qui renforcent les réussites, l'appartenance et l'originalité.
- Unifier l'équipement pour trouver le « style » esthétique de la maison, afin de renforcer les normes et les idéaux.
- Accentuation écrite et verbale constante des valeurs définies de l'entreprise, l'héritage et le sentiment d'appartenir à une entité unique.

Préserver l'essentiel et stimuler le progrès

Arrivé là, vous devez être en train de penser : « Mais cette culture n'est-elle pas iconoclaste restrictive et dangereuse? Est-ce qu'elle n'engendre pas une pensée de groupe et la stagnation? Est-ce qu'elle ne chasse pas les gens talentueux? Est-ce qu'elle n'étouffe pas la créativité et la diversité? Est-ce qu'elle n'inhibe pas les changements? Oui, notre réponse est oui, cela peut être dangereux, si ce n'est pas complémentaire de l'autre aspect du ying/yang. Les cultures iconoclastes, qui préservent l'idéologie, doivent être contrebalancées par une haute dose de stimulation du progrès. Dans une entreprise visionnaire, ils vont main dans la main, chaque côté renforçant l'autre.

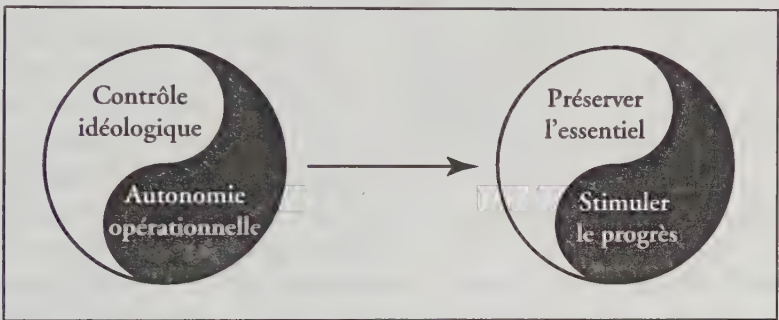
Une culture iconoclaste peut rehausser la capacité d'une entreprise à poursuivre des GOA, précisément parce qu'elle crée le sentiment d'appartenir à une organisation d'élite qui peut tout faire à partir de rien. Le sentiment « cultiste » chez IBM a grandement contribué au succès du 360. La croyance proche du culte chez Disney d'avoir une mission précise dans le monde lui a permis de lancer des GOA aussi radicaux que Disneyland ou le centre Epcot. Sans la déclaration de Boeing d'être une organisation de gens qui « vivent, respirent, mangent et dorment comme ils doivent le faire », il n'aurait pas pu se lancer dans les projets du 707 et du 747. Sans la croyance presque fanatique de Sony d'être une organisation unique détentrice d'un rôle spécial à jouer dans le monde, il n'aurait pas entrepris ces démarches osées avec les transistors dans les années cinquante.

Plus encore, il est important de comprendre que vous pouvez avoir une culture iconoclaste pour l'innovation, pour la compétition ou le changement. Vous pouvez même en avoir la folie. Nous pensons que c'est exactement ce que les cadres de Walt-Mart font au travers d'actions telles que s'exposer devant des centaines d'associés applaudissant et hurlant : « Donnez-moi un *W*! Donnez-moi un *A*! Donnez-moi un *L*! Donnez-moi un *T*! une perluète! (Les employés twistent et lancent des hip, hip, hip.) Donnez-moi un *M*! Donnez-moi un *A*! Donnez-moi un *R*! Donnez-moi un *T*! Que signifient ces lettres? Walt-Mart! Que signifient ces lettres? Walt-Mart! Qui est le numéro un? LE CLIENT! »

L'étroitesse de mouvement de cette culture iconoclaste et la diversité du recrutement peuvent aussi aller de pair. La plupart des entreprises visionnaires possédant les plus fortes cultures de ce type ont été mentionnées comme les meilleures entreprises concernant l'emploi des femmes et des minorités. Merck, par exemple, a une longue tradition de programme d'égalité pour les hommes et les femmes. Chez Merck, la diversité est une forme de progrès qui complète bien sa précieuse idéologie. Vous pouvez être de n'importe quelle couleur, taille, avoir n'importe quelle apparence, ou bien même être le gendre de Merck – du moment que vous croirez dans ce que l'entreprise représente.

CONTRÔLE IDÉOLOGIQUE ET AUTONOMIE OPÉRATIONNELLE

Dans un exemple classique où le « génie du et » prévaut sur la « tyrannie du ou », une entreprise visionnaire impose un contrôle idéologique rigoureux et, simultanément, fournit une grande autonomie opérationnelle, qui encourage l'initiative privée. En fait, tel que nous le verrons dans les chapitres suivants, nous avons trouvé que les entreprises visionnaires ont été significativement décentralisées et garantissent une plus grande autonomie opérationnelle que les entreprises comparées en général, même lorsqu'elles sont davantage iconclastes. Le contrôle idéologique préserve l'essentiel pendant que l'autonomie opérationnelle stimule le progrès.



Rappelez-vous la première page du livre des employés de Nordstrom décrite au début de ce chapitre. Remarquez comment, d'une main, l'entreprise resserre le comportement autour de l'idéologie de Nordstrom. Maintenant, de l'autre main, il accorde une grande liberté d'action. À l'occasion de la visite d'une classe à l'école de Business de Stanford, Nordstrom, répondant à cette question émanant d'un élève : « Comment est-ce que les employés de Nordstrom pourraient traiter un client ramenant un vêtement qui aurait manifestement été porté », Jim Nordstrom répondit :

« Je ne sais pas. C'est une question honnête. Mais j'ai confiance dans le fait que le client va se sentir bien traité et bien servi. Même si cela suppose de reprendre le vêtement. Mais nous laissons à nos employés une grande latitude pour répondre à des situations spécifiques et pour décider ce qu'ils ont à faire. Nous voyons nos employés comme des professionnels de la vente. Ils n'ont pas besoin de règles. Ils ont besoin de poteaux indi-

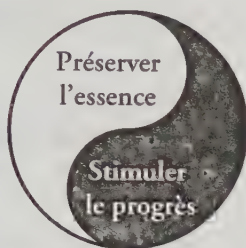
cateurs, pas de règles. Vous pouvez faire tout ce que vous estimez devoir faire à Nordstrom afin que le travail soit fait aussi longtemps que vous observez les valeurs et les standards de la maison. »

Nordstrom nous fait penser aux Marines américains, qui, malgré leur discipline, leur esprit de corps et leur maîtrise d'eux-mêmes, n'acceptent pas ceux qui ne veulent ou ne peuvent se conformer à l'idéologie. Pourtant, et c'est paradoxal, ceux qui manquent d'initiative individuelle et d'instincts entrepreneuriaux seront autant absents de chez Nordstrom que ceux qui ne partagent pas ses principes de base. Les mêmes conceptions, appliquées à chaque idéologie, soudent des entreprises visionnaires comme 3M, J&J, Merck, HP et Wal-Mart.

Cette approche est lourde de conséquences. Cela signifie que les entreprises à la recherche d'une structure décentralisée devraient d'abord et surtout imposer une idéologie rigoureuse, endoctriner leurs employés avec leur idéologie et expulser les virus, pour, finalement, donner à ceux qui restent un immense sens des responsabilités, inspiré par le sentiment d'appartenir à une organisation élitiste. Cela signifie qu'il faut être le bon acteur sur la bonne scène. Il faut donner aux gens la bonne construction mentale, et ensuite leur donner la liberté pour agir comme ils le pensent. Cela signifie, en bref, que la culture iconoclaste autour une idéologie permet, en fait, à des gens réfractaires aux expérimentations de changer, de s'adapter, et plus encore d'agir.



INNOVER PAR L'EXPÉRIMENTATION



Dans mon esprit, il est infiniment plus satisfaisant de considérer les espèces bien adaptées non comme dotées d'instincts particuliers ou créées par ce type d'instinct, mais comme un petit résultat d'une vaste loi génétique conduisant à l'évolution de tous les êtres organiques – la loi qui dit : « Multipliez-vous, variez, que les plus forts survivent et que les plus faibles meurent. »

Charles DARWIN, *Origin of Species* (L'Origine des espèces), 1859.

Notre entreprise a, de fait, trébuché sur certains de ses nouveaux produits. Mais n'oubliez jamais que vous ne pouvez trébucher que si vous avancez.

Richard P. CARLTON, ancien PDG, 3M Corporation, 1950.

L'échec est notre résultat le plus important.

R. W. JOHNSON, ancien PDG, Johnson & Johnson, 1954.

En examinant l'histoire des entreprises visionnaires, nous avons été frappés de constater à quel point elles ont accompli certaines de leurs plus belles performances, non par une planification stratégique détaillée, mais plutôt par expérimentation, essai et erreur, opportunisme et – presque au sens propre du terme – par accident. Ce qui apparaît *a posteriori* comme une brillante stratégie a souvent été le résultat résiduel d'une expérimentation opportuniste et « d'accidents voulus ». Prenez, par exemple, les cas suivants qui se sont produits chez Johnson & Johnson, Marriott et American Express.

L'incursion accidentelle de Johnson & Johnson dans les biens de consommation

En 1890, Johnson & Johnson – alors essentiellement un fournisseur de gaze antiseptique et de sparadraps médicaux – a reçu une lettre d'un médecin qui se plaignait de l'allergie dermatologique d'un patient causée par certains sparadraps médicaux. Fred Kilmer, le directeur de recherche de l'entreprise, lui a répondu rapidement en lui envoyant une boîte de talc italien calmant à appliquer sur la peau. Il est ensuite parvenu à convaincre l'entreprise d'inclure systématiquement une petite boîte de talc, en plus, dans le package standard de certains produits. À la surprise de l'entreprise, les consommateurs ont rapidement demandé à pouvoir acheter ce talc directement. J&J a répondu en créant un produit distinct appelé la « Poudre Johnson pour la toilette et les bébés », qui est devenu un célèbre produit, familier de toutes les maisons du monde, ou presque. Selon l'histoire officielle de J&J, « les Johnson sont arrivés dans le *business* de la poudre de bébé tout à fait par accident ». Ce qui est encore plus significatif, c'est que l'entreprise en prenant une mesure aussi mineure a sérieusement glissé vers le domaine des biens de consommation – un « accident » qui a fini par représenter 44 % du chiffre d'affaires de J&J –, domaine qui devait devenir aussi important pour sa croissance que les fournitures médicales ou les produits pharmaceutiques.

J&J a ultérieurement trébuché sur un autre produit, devenu célèbre par accident. En 1920, un salarié de l'entreprise, Earle Dickson a mis au point une bande autocollante – faite de sparadrap chirurgical avec des petits morceaux de gaze et un revêtement spécial de façon à ce qu'il ne

colle pas à la peau – parce que sa femme avait la manie de se couper avec des couteaux de cuisine. Suite à un entretien sur son invention avec les experts du *marketing*, la décision fut prise d'introduire son produit sur le marché. Finalement, après un lent démarrage et un bricolage sans cesse recommencé, les produits Band-Aid sont devenus le best-seller absolu de l'histoire de l'entreprise et ont encore davantage renforcé l'incursion stratégique et « accidentelle » de J&J dans les biens de consommation.

L'avancée opportuniste de Marriott dans le service aérien

En 1937, dix ans après l'ouverture de sa première brasserie, J. Willard Marriott avait construit une chaîne de neuf restaurants très rentables, comprenant un *staff* de deux cents personnes très bien formées aux méticuleuses méthodes de l'entreprise concernant le service clients. Marriott, c'était clair, disposait d'un système, qui marchait. Avec le projet de doubler le nombre des restaurants en trois ans, les perspectives futures de l'entreprise n'avaient jamais été aussi souriantes. J. Willard et son équipe de direction obtiendraient certainement la réussite recherchée, et, tout aussi sûrement, seraient totalement débordés rien qu'en mettant à exécution le plan d'expansion des restaurants.

Mais que faire à propos de la curieuse et récente situation du restaurant Marriott numéro huit ? Situé près de l'aéroport Hoover de Washington, le numéro huit attirait une clientèle différentes à celle des autres restaurants : Des passagers sur le point d'embarquer commençaient à y acheter des repas et des en-cas enfouis dans leurs poches, dans des sacs en plastique et dans leurs bagages à main. « Eh bien, que se passe-t-il ici, demanda Marriott pendant une inspection de routine du numéro huit. On vient ici pour acheter de quoi manger à bord ?

– Nous en accueillons un peu plus chaque jour », lui expliqua le gérant du restaurant.

Marriott réfléchit pendant la nuit à cet état des choses, selon Robert O'Brian dans son livre *Marriott*. Le lendemain, il rendit visite à Eastern Air Transport pour signer un nouveau contrat, selon lequel le numéro huit préparerait des boîtes-repas et les livrerait directement sur le tarmac, dans un camion orange fluo portant le logo de Marriott sur ses flancs. En quelques mois, le service s'étendait à American Airlines et prenait en charge vingt-deux vols quotidiens. Marriott se dépêcha de nommer un

directeur à temps plein pour gérer cette activité toute neuve, avec la mission de la développer au maximum sur l'aéroport Hoover et de l'étendre à d'autres. Les services aériens ont évolué à partir la graine plantée par cette occasion inattendue, pour devenir l'une des activités majeures de Marriott Corporation, pour finir par concerner plus de cent aéroports distincts.

Marriott aurait pu s'engloutir dans de longues réunions et d'interminables analyses stratégiques pour décider de la marche à suivre. La clientèle inhabituelle du numéro huit représentait une variété étrange par rapport à ses clients traditionnels. L'entreprise aurait pu choisir de l'ignorer, mais elle a décidé à l'inverse d'expérimenter, de tester réellement pour voir si cette « étrange variété » pouvait s'avérer fructueuse. Marriott a accompli une déviation dans sa stratégie d'entreprise grâce à une réaction aussi rapide qu'énergique pour saisir un coup de hasard totalement inespéré. La mesure prise paraît brillante *a posteriori*, mais ne fut en réalité que le résultat d'une expérience opportuniste qui s'est révélée juste.

L'évolution involontaire d'American Express dans le tourisme et les services financiers

American Express a commencé son existence en tant qu'entreprise de transport express régional en 1850 (exactement l'équivalent au ^{XXI}^e siècle de United Parcel Service). En 1882, l'entreprise a pris une mesure mineure, qui a provoqué un profond bouleversement. À cause de la popularité croissante des mandats postaux, American Express fut confronté à une demande déclinante dans le secteur du transport de fonds (semblable aux véhicules blindés). Pour riposter, AmEx créa son propre système de paiement. Le « système de paiement express » eut un succès inattendu – Plus de 11 959 exemplaires furent vendus pendant les six premières semaines. AmEx s'empara alors énergiquement de cette occasion, et commença à commercialiser le produit, non seulement dans ses propres bureaux, mais aussi dans les stations de chemin de fer et les grands magasins, et se transforma ainsi involontairement en une entreprise de services financiers.

Une décennie plus tard, en 1892, le président d'American Express J. C. Fargo passait ses vacances en Europe, où il fut confronté à la difficulté de transformer ses lettres de crédit en argent liquide – un problème

(et donc une circonstance sûrement opportune) qui l'a poussé à modifier encore une fois la trajectoire de l'entreprise. Dans son livre *American Express, 1850-1950*, Alden Hatch a écrit :

Dès son retour, [Fargo] arpentait les couloirs du 65 Broadway avec d'autres soucis visiblement que ses préoccupations habituelles... Il se dirigea directement vers le bureau de [l'employé] Berry. « Berry, dit-il en passant directement à ce qui l'occupait sans le saluer, j'ai eu beaucoup de mal à transcrire mes lettres de crédit. Dès que je m'écartais des sentiers battus, elles m'étaient d'une aussi grande utilité qu'un papier d'emballage mouillé. Si le président d'American Express éprouve ce genre de difficulté, pensez à ce qui arrive au voyageur ordinaire. Il faut faire quelque chose à ce sujet. »

Berry a effectivement fait quelque chose. Il a créé une solution élégante, qui exigeait une signature lors de la remise des chèques par le banquier et une seconde au moment du paiement de l'achat, qui a fini par devenir célèbre dans le monde entier sous le nom universel de « traveller's chèques American Express ». La mécanique des chèques de voyage a conféré à American Express un bonus inattendu. À cause des chèques perdus et des retards, l'entreprise vendait plus d'ordres de paiement qu'elle n'en honorait par mois, ce qui a fini par créer un coussin financier. Selon Jon Friedman et John Meehan dans *House Of Cards (La Maison de cartes)* :

Involontairement, AmEx inventa le « flotteur »... Parti d'un petit lac de 750 dollars à ses débuts, le flotteur a fini par dépasser 4 milliards de dollars en 1990, générant 200 millions de dollars d'intérêt. L'entreprise avait virtuellement [et accidentellement] créé une nouvelle monnaie internationale.

Au fur et à mesure du développement de ce qui était au départ une simple mesure d'adaptation, le chèque de voyage a fait évoluer American Express encore plus loin dans le domaine des services financiers. AmEx n'avait pas prévu de devenir une entreprise de services financiers. Elle l'est néanmoins devenue.

Le chèque de voyage a également contribué à l'évolution totalement involontaire de l'entreprise dans le secteur du service touristique. En fait, le président J. C. Fargo a fermement et clairement indiqué qu'American Express ne se risquerait pas dans le secteur des voyages et du tourisme : « Nous voulons garder distinctement à l'esprit, à tout moment et en tout

endroit, et chez tous les membres du personnel, que cette entreprise n'est pas et n'a pas l'intention de le devenir, une agence de voyages.

En dépit du *diktat* de Fargo, c'est exactement ce que AmEx a fait. L'entreprise avait développé un ensemble de savoir-faire dans la résolution des problèmes de sa clientèle et dans l'exploitation rapide des occasions – une impulsion guidée par son idéologie intrinsèque de service héroïque à la clientèle – qui ne pouvait être aisément supprimé, même par son PDG. Très vite, suite à l'ouverture du premier bureau de chèques de voyage européen de AmEx, à Paris en 1895, un des employés nommé William Dalliba, plein d'initiative, a commencé à développer les activités de l'entreprise en réponse aux besoins des voyageurs américains qui encombraient en permanence le bureau parisien pour y encaisser des chèques, avoir recours aux services postaux, consulter des horaires, acheter des billets, demander conseil, etc. Dalliba devait évidemment être prudent et garder un profil bas, pour éviter de susciter la colère de J. C. Fargo. Il a donc procédé par étapes, expérimentant les guichets pour vendre des cabines sur des bateaux à vapeur. Utilisant son essai concluant comme un « coup de pied dans la porte », Dalliba a convaincu l'entreprise d'ouvrir un « département Voyages » et a commencé à vendre des billets de train, des circuits organisés et une série de services touristiques. En 1912, AmEx « s'était fermement établi comme un grand organisme de voyages, même si elle ne l'admettait pas encore elle-même. Au début des années 1920, les expériences menées par Dalliba avaient transformé les services touristiques en ce qui était le deuxième pilier stratégique de l'entreprise, après les services financiers.

De cette façon, grâce à une démarche pas à pas – opportunistes pour la plupart et ne faisant en aucun cas partie d'un grand plan – American Express avait évolué dans un secteur tout à fait différent de son concept fondamental de base du transport express de marchandises.

ENTREPRISES EN TANT QU'ESPÈCES ÉVOLUTIVES

Que devons-nous retirer des exemples de J&J, Marriott et American Express? Nous pourrions être tentés de les ignorer en tant qu'étranges aberrations, mais ils ne sont pas les seuls que nous ayons mis à jour. Bill Hewlett nous a dit que HP « n'avait jamais planifié quoi que ce soit au-delà de deux ou trois années » lors des années cruciales que furent les

années soixante. Pas plus que l'entreprise n'avait à l'esprit de plan de grande envergure lorsqu'elle a effectué son incursion stratégique dans le domaine de l'informatique. Au contraire. En 1965, HP a conçu son premier petit ordinateur dans le seul but de renforcer son offre de produits dans le domaine des instruments de mesure. Comme l'a expliqué l'ancien PDG John Young :

Il s'agissait fondamentalement d'un truc fait en douce. Nous ne l'avons même pas appelé un ordinateur. Mais un « contrôleur instrumental ». Bien que nous sachions que les ordinateurs seraient importants dans l'avenir, nous souhaitions maintenir notre réputation comme fabricant d'instruments de mesure et ne voulions pas être reconnus comme entreprise d'informatique.

Motorola a fait une percée dans le domaine de l'électronique avancée (transistors, semi-conducteurs, circuits intégrés) de la même façon, comme un résultat naturel issu des recherches de son petit laboratoire de Phoenix, créé en 1949 pour développer quelques composants électroniques destinés à être utilisés dans les radios et les télévisions fabriquées par l'entreprise. Ce ne fut que plus tard, en 1955, que Motorola effectua un choix stratégique conscient dans la pénétration du secteur électronique – et ceci seulement parce que l'entreprise ne pouvait pas se permettre de construire une usine aussi perfectionnée sans vendre quelques produits à des consommateurs extérieurs.

Nous pourrions continuer avec les exemples présentés par Citicorp, Philip Morris, GE, Sony, et les autres. Ne vous méprenez pas. Nous ne sommes pas en train de dire que ces entreprises n'ont jamais eu de planification. Mais nous avons été surpris de découvrir autant d'exemples d'évolutions clés des entreprises visionnaires issues de processus autres que la planification. Ce ne sont pas non plus des coups du hasard. Non, nous avons également trouvé autre chose.

Ces exemples provocateurs nous ont conduits à un second type de processus (le premier étant les GOA), expérimenté à un degré supérieur par les entreprises visionnaires par rapport aux entreprises comparées : le progrès évolutif. Le mot « évolutif » décrit bien ce type de processus parce qu'il ressemble étroitement à la manière dont les espèces organiques évoluent et s'adaptent à leur environnement naturel. Le progrès évolutif diffère des GOA de deux façons. Premièrement, alors que les GOA impli-

quent des objectifs clairs et sans ambiguïté (« Nous allons gravir ce sommet »), le progrès évolutif implique l'ambiguïté (« En essayant beaucoup d'approches différentes, nous trébucherons forcément sur quelque chose qui fonctionne, même si nous ne savons pas quand cela se produira »). En second lieu, alors que les GOA impliquent des bonds en avant discontinus, le progrès évolutif commence habituellement avec des mutations ou des mesures partielles, souvent sous la forme de la saisie d'occasions inattendues qui finissent par devenir des changements stratégiques majeurs – et souvent involontaires.

Pourquoi aborder le sujet du progrès évolutif avec des exemples de stratégies non planifiées? Parce que ce dernier est un progrès non planifié. En fait, si nous observions les espèces dans la nature avec un filtre de planification stratégique, nous pourrions aisément en conclure qu'elles sont le résultat de plans brillamment enlevés : elles sont si bien adaptées qu'elles doivent avoir été créées précisément dans le cadre d'un superbe plan stratégique d'ensemble. Comment pourrions-nous l'expliquer autrement? Mais, dans la perspective de la biologie moderne, une telle conclusion serait mortellement fausse. Après la révolution darwinienne, les biologistes sont parvenus à comprendre que les espèces n'étaient pas directement créées sous une forme prévue antérieurement; elles ont évolué. Mieux, elles ont évolué grâce à un processus remarquablement similaire à celui qui a permis à certaines de nos entreprises visionnaires de bien s'adapter à leur environnement.

La théorie de l'évolution de Darwin appliquée aux entreprises visionnaires

Le concept central de la théorie de l'évolution – et la grande découverte de Charles Darwin – est que les espèces évoluent grâce à un processus de modification non dirigée (« mutations génétiques hasardeuses ») et grâce à la sélection naturelle. À travers les variations génétiques, une espèce déterminée a de « bonnes chances » que certains de ses membres soient bien adaptés aux exigences de leur environnement. Lorsque l'environnement se modifie, la variation génétique qui semble la plus apte à l'environnement tend à être « sélectionnée » (ce qui signifie que les variations adéquates survivent et que les mauvaises disparaissent), c'est ce que Darwin voulait dire en parlant de la « survie du plus fort ». Les variations sélectionnées (survi-

vantes) ont alors un poids plus fort dans le pôle génétique et les espèces évoluent dans cette direction. Selon les propres termes de Darwin : « Multipliez, évoluez, que les plus forts survivent et que les plus faibles périssent * . »

Prenez maintenant une entreprise – American Express, par exemple – en la considérant comme une espèce. Au début du ^{xx}e siècle, American Express a vu son activité de transport de marchandises menacée. Les législateurs du gouvernement attaquaient la structure monopolistique de l'entreprise et, en 1913, le ministère des Postes commença à instaurer un système concurrent d'envoi de paquets. Les bénéfices chutèrent de 50 %. Puis, en 1918, le Gouvernement américain nationalisa toutes les entreprises de transport de marchandises, provoquant ainsi un changement cataclysmique dans le secteur. La plupart des entreprises de fret disparurent, alors que le gouvernement faisait main basse sur leur noyau d'activité. Mais, pour American Express, ses incursions expérimentales dans les services touristiques et financiers (décrites plus haut) se sont avérées des modifications positives – même si elles n'avaient pas été préconçues –, mieux adaptées aux changements de l'environnement que sa traditionnelle activité de transport. Ces variations furent ensuite sélectionnées comme le chemin lui permettant d'aller au-delà de son activité traditionnelle – désormais obsolète – et lui offrant une base pour sa future prospérité.

NOUS aimerions décrire le processus évolutif comme « le pinçage et l'élagage ». L'idée est simple : si vous favorisez les nouvelles branches d'un arbre (variation) et taillez intelligemment le bois mort (sélection), vous avez la possibilité d'avoir un ensemble de branches saines bien préparées pour prospérer dans un environnement en perpétuelle variation.

À ce jour, Johnson & Johnson encourage consciemment ce type de processus. L'entreprise essaie beaucoup d'éléments nouveaux, conserve ceux qui fonctionnent, et se débarrasse rapidement de ceux qui ne fon-

* Pour une présentation plus détaillée de la théorie de l'évolution, nous vous recommandons vivement la lecture des ouvrages de Stephen J. Gould, particulièrement *Hen's Teeth and Horse's Toes* (Les Dents de la poule et les orteils du cheval) et *The Panda's Thumb* (Le Pouce du panda), ainsi que les livres de Richard Dawkins, surtout *The Blind Watchmaker* (L'Horloger aveugle).

tionnent pas. Elle encourage la variation par l'entretien d'un environnement très décentralisé, qui favorise l'initiative individuelle et permet aux gens d'expérimenter de nouvelles idées. En même temps, J&J impose de rigoureux critères de sélection. Seules les expériences qui s'avèrent rentables et adaptées à l'idéologie intrinsèque de J&J parviennent à demeurer dans le portefeuille d'activités de l'entreprise.

Avec son leitmotiv fréquemment répété « L'échec est notre résultat le plus important », R. W. Johnson Jr a prouvé sa compréhension de l'intégration par les entreprises des expériences infructueuses comme faisant partie du processus évolutif. Et, en fait, J&J a connu un certain nombre d'échecs retentissants à « élaguer » dans son histoire, comme l'exploration des stimulants à base de noix de kola (à base de sherry et d'extraits de noix de kola) et les plâtres de couleur pour les enfants qui « eurent une fin prématurée lorsque les colorants, exclusivement alimentaires, transformèrent les draps en une symphonie de couleurs et les blanchisseries hospitalières en un chaos ». L'entreprise a également connu des échecs plus récents avec les valves cardiaques, l'équipement de dialyse rénale, les antalgiques à base d'ibuprofène. Les échecs chez J&J ont été un prix décisif à payer afin de créer l'arbre aux branches saines dans le contexte de son noyau idéologique. En dépit de ces à-coups, l'entreprise n'a jamais enregistré de pertes tout au long de ses cent sept ans d'histoire. Le succès financier de J&J fait de l'entreprise une sorte de génie de la stratégie aux yeux des observateurs extérieurs. En réalité, l'histoire de J&J est remplie d'accidents positifs, d'essais et d'erreurs, et d'échecs à répétition. Comme l'a résumé son PDG Ralph Larsen en 1992 : « La croissance est un jeu pour parieurs avertis. »

De la même façon, le succès spectaculaire de Wal-Mart dans les années soixante-dix et quatre-vingt sera mieux compris dans une perspective évolutive plutôt que créatrice. En fait, les hommes de Wal-Mart ont toujours été quelque peu amusés par les explications primaires de la réussite de l'entreprise telles qu'elles sont enseignées dans les ouvrages de micro-économie et les cours de planification stratégique. Comme l'a résumé Jim Walton :

Nous nous moquions tous de certains de ces écrivains qui voyaient en papa [Sam Walton] un grand stratège qui développait des plans complexes et les mettaient sur pied avec précision. Papa s'épanouissait par le changement, et aucune décision n'était sacrée.

En fait, la plupart des outils enseignés dans les cours de stratégie d'entreprise sont totalement inopérants pour la compréhension de la façon dont a été conçu l'avantage stratégique concurrentiel de l'entreprise – comment Wal-Mart a défini la première fois son « brillant » système. Celui-ci est issu non d'une planification stratégique originelle formulée par un génie de l'économie, mais essentiellement par un processus évolutif de variation et de sélection : « Multipliez, variez, laissez les plus fortes [expérimentations] gagner, et les plus faibles, mourir. » Ce fut exactement l'habitude de Wal-Mart depuis le jour où Sam Walton a ouvert son premier magasin en 1945. Wal-Mart a l'air d'être le résultat d'une brillante intuition, de la même manière que les espèces ont l'air d'avoir été préconçues, planifiées et créées. Comme l'a décrit un cadre dirigeant de Wal-Mart : « Nous vivons selon la devise « Faites-le. Mettez-le en place. Essayez-le. » Si vous essayez quelque chose, et que ça marche, vous le gardez. Si ça ne marche pas, vous le réglez ou vous essayez autre chose. »

Les célèbres « appariteurs » de Wal-Mart, par exemple, n'ont pas surgi d'une stratégie supérieure. Un directeur de magasin à Crowley, en Louisiane, connaissait des difficultés avec le vol, ce qui le poussa à expérimenter quelque chose : Il plaça un vieux monsieur aimable à la porte d'entrée pour « saluer » les gens à l'entrée comme à la sortie. L'appariteur faisait que les gens honnêtes se sentaient bienvenus : « Bonjour! Comment allez-vous? Content de vous voir. Si je peux vous être d'une quelconque utilité au sujet de notre magasin, dites-le-moi. » En même temps, l'appariteur envoyait aux voleurs potentiels le message que quelqu'un les verrait s'ils essayaient de sortir avec de la marchandise volée. Personne chez Wal-Mart – Sam Walton compris – n'avait pensé à un tel système avant que le directeur de Crowley ne le mette en place. Cette étrange expérience s'est néanmoins révélée efficace, et a fini par devenir une pratique commune dans l'ensemble de l'entreprise, ainsi qu'un avantage concurrentiel de Wal-Mart.

En prenant Wal-Mart pour exemple, nous pouvons reformuler la citation de Darwin, qui figure au commencement de ce chapitre de la façon suivante :

Il serait bien plus satisfaisant de considérer les entreprises visionnaires bien adaptées, non comme le résultat primaire d'une brillante intuition ou d'une planification stratégique, mais plus largement comme la conséquence d'un processus de base – autrement dit, faites beaucoup d'expériences, sai-

sissez-les occasions, conservez celles qui marchent le mieux (en adéquation avec l'idéologie intrinsèque) et réglez ou rejetez ce qui échoue.

Bien entendu, nous devons prendre garde à ne pas faire d'analogie globale entre la biologie et l'économie. Nous sommes loin de penser que l'adaptation et le progrès de toutes les entreprises visionnaires proviennent d'un processus évolutif non dirigé. Il serait certainement faux d'envisager les entreprises exactement comme des espèces biologiques.

D'une part, les entreprises ont en fait la capacité de se fixer des objectifs et des plans; les espèces, non. Et nos entreprises visionnaires se fixent certainement des objectifs et des plans – même Wal-Mart, qui a connu simultanément les GOA et le progrès évolutif au fil de son histoire. Elles utilisent les GOA pour définir le sommet à escalader, et l'évolution pour inventer le moyen d'y parvenir. Jack Welch chez General Electric a réuni ce mélange paradoxal d'objectifs et d'évolution dans une idée de management appelée « l'opportunisme planifié », comme l'ont décrit Tichy et Sherman dans *Control Your Own Destiny Or Someone Else Will* (*Contrôlez votre propre destin ou quelqu'un d'autre le fera à votre place*) :

Au lieu de diriger une entreprise selon un... plan stratégique détaillé, Welch croyait en la définition de buts clairs et grandioses. Puis, sur la base ad hoc, ses hommes étaient libres de saisir n'importe quelles occasions leur permettant de dépasser ces objectifs... [L'opportunisme planifié] se cristallisa dans son esprit... après la lecture de Johannes von Moltke, un général prussien du XIX^e siècle influencé par le célèbre théoricien militaire Karl von Clausewitz, [qui] stipulait que les plans détaillés échouent généralement parce que les circonstances évoluent invariablement.

D'autre part, le processus de variation et de sélection dans les organisations humaines diffère du processus purement darwinien dans la nature. La sélection darwinienne des espèces, c'est la sélection naturelle – un processus totalement inconscient où les variations les plus adaptées à un environnement survivent et où les plus faibles meurent. En d'autres mots, les espèces naturelles ne choisissent pas consciemment les variations souhaitables, c'est l'environnement qui décide. Les organisations humaines, en revanche, peuvent faire une sélection consciente. En outre, l'évolution naturelle n'a ni buts ni idéologie, autres que la seule survie de l'espèce. Les entreprises visionnaires, en revanche, encouragent le progrès

évolutif vers des finalités souhaitées dans les limites du contexte de l'idéologie intrinsèque, un processus que nous appelons « l'évolution voulue ».

Bien sûr, toutes les entreprises évoluent dans une certaine mesure. L'évolution « se produit », qu'elle soit volontairement stimulée ou non. Le monde réel est rempli d'événements dus au hasard, qui affectent la trajectoire de l'existence. Cela arrive aux individus. Cela arrive à des organisations. Cela arrive à des systèmes économiques en entier. Mais – et ceci est un point crucial – les entreprises visionnaires exploitent plus agressivement le pouvoir de l'évolution. Celaci nous amène au point clé de ce chapitre :

SI les processus évolutifs sont bien compris et convenablement dominés, ils peuvent être un puissant moyen de stimulation du progrès. Et c'est exactement ce que les entreprises visionnaires ont réalisé, à un degré bien supérieur aux entreprises comparées.

Bien sûr, l'évolution intentionnelle n'est pas le seul type de progrès encouragé par les entreprises visionnaires, pas plus que toutes ne l'utilisent intensivement. Certaines, comme Boeing, IBM, et Disney se sont davantage reposées sur les GOA en ce qui concerne la stimulation du progrès. (Après tout, il serait difficile de construire un Boeing 747 partiellement!) D'autres, comme Merck, Nordstrom et Philip Morris, ont davantage retenu l'auto-amélioration continue, comme nous le démontrons dans le chapitre suivant. Néanmoins, tout au long de leur histoire, les entreprises visionnaires ont davantage exploité le pouvoir de l'évolution, bien plus intensément que ne l'ont fait les entreprises comparées, dans quinze cas sur dix-huit. (Voir le tableau A.7 dans l'annexe 3.)

3M : « LA MACHINE DE MUTATION DU MINNESOTA * » ET COMMENT ELLE A SOUFFLÉ NORTON

À l'occasion de notre entretien avec Bill Hewlett de HP, nous lui avons demandé s'il existait une entreprise qu'il admirait beaucoup et qu'il considérait comme un modèle. Il répondit sans hésitation : « 3M! Aucun

* Le nom officiel de 3M est Minnesota Mining and Manufacturing Company.

doute là-dessus. Impossible de savoir ce qu'ils inventeront la prochaine fois. Le plus incroyable, c'est qu'eux-mêmes ne le savent probablement pas non plus. Mais même s'il est impossible de prédire avec précision ce que l'entreprise fera demain, tout le monde sait qu'elle continuera de réussir. » Nous sommes d'accord avec Hewlett. En fait, si nous devons miser nos vies sur le succès continu et l'adaptabilité d'une seule entreprise de notre étude sur une période dans un avenir de cinquante à cent ans, nous parierions sur 3M.

La grande ironie, bien entendu, est que 3M a eu un début dans la vie qu'on peut qualifier d'échec – une vraie grosse erreur. Frappée d'un coup quasi fatal lorsque son concept minier s'effondra (Voir l'annexe 2), la petite entreprise essaya pendant des mois d'inventer quelque chose – n'importe quoi – qui pourrait s'avérer viable. Selon Virginia Tuck dans son livre *Brand Of The Tartan – The 3M Story* (*La Marque du Tartan – l'histoire de 3M*) :

Le conseil de direction se rencontra chaque semaine pendant le glacial mois de novembre 1904, pour chercher une solution. Les fondateurs étaient déterminés à ne pas abandonner [l'entreprise]. Heureusement, les employés ressentaient la même chose. Tout le monde a proposé des sacrifices personnels (y compris, pour certains, de travailler gratuitement) pour garder l'entreprise en vie.

Pour finir le conseil accepta la suggestion faite par l'un des investisseurs, que 3M devait s'éloigner du domaine minier et devenir un producteur de papier de verre et d'appareils à mouliner. (Que pouvait-elle faire d'autre avec ces débris, aussi minables qu'inusables, provenant de ses mines en déconfiture?) Ainsi, par désespoir plutôt que par planification méticuleuse, 3M abandonna la mine pour effectuer un virage décisif dans les abrasifs.

Apparition de William McKnight

De 1907 à 1914, l'entreprise s'est débattue avec des problèmes de qualité, de faibles marges, d'excédents de stock et de *cash-flow*. Mais sous l'influence des objurgations calmes et délibérées d'un jeune « expert-comptable-passé-directeur-des-ventes » appelé William McKnight, l'en-

entreprise commença à bricoler et à expérimenter améliorations sur les produits qui maintenaient – tout juste – en vie l'entreprise.

En 1914, l'entreprise promut McKnight, âgé de moins de trente ans au grade de directeur général. « Constructeur d'horloge » instinctif, McKnight sélectionna rapidement une pièce de rangement, investit 500 dollars dans un évier et un bain de colle pour les expériences et les tests, et créa ainsi le premier « laboratoire » de 3M. Après des mois d'essais sur un mine-rai artificiel, 3M introduisit un nouveau matériau abrasif, très perfectionné, appelé « Three-M-It » (Le Trois-M-ien) – un produit qui a propulsé 3M vers ses tout premiers dividendes et était toujours inclus dans la liste des produits de l'entreprise soixante-quinze ans après sa création.

Bien que timide et d'apparence réservée, McKnight portait en lui une insatiable curiosité et un besoin inextinguible de progrès, travaillant souvent sept jours par semaine pour le bien de la cause qu'était la survie de 3M, et toujours à la recherche de nouvelles occasions que l'entreprise puisse développer. Par exemple, en janvier 1920, McKnight ouvrit une lettre inhabituelle qui disait :

Merci d'envoyer des échantillons de chaque débris minéral que vous utilisez dans la fabrication du papier de verre [à] Francis G. Okie, Producteur d'encres d'impression, de poudres de bronze et de liquides solvants, à Philadelphie.

3M ne vendait pas de matières premières, il n'y avait donc pas possibilité de contrat. Mais McKnight – la curiosité piquée et toujours à l'affût d'idées nouvelles qui pourraient propulser l'entreprise vers l'avant – posa une question simple : « Pourquoi M. Okie veut-il ces échantillons ? »

3M tomba ainsi sur l'un des plus importants produits de son histoire, car M. Okie avait inventé un papier de verre révolutionnaire, qui allait s'avérer immensément utile aux producteurs d'automobiles et aux magasins de peinture du monde entier. (Cela mis à part, Okie avait demandé des échantillons à de nombreuses entreprises minières ou spécialisées dans le papier de verre, mais aucune – à l'exception de 3M – n'avait pris la peine de lui demander pourquoi.) 3M acquit rapidement les droits du brevet et commença de commercialiser le papier de verre « Wetodry ».

Mais ce n'est pas tout. En fait, Wetodry n'était même pas la partie la plus intéressante de la transaction. McKnight – le constructeur d'horloge

consommé qui se concentrait sans cesse sur la construction de l'organisation – ne s'est pas contenté de signer un accord avec Okie et de le remercier. Il le recruta! Okie ferma son magasin de Philadelphie, déménagea à Saint Paul, et devint un acteur clé dans le développement de nouvelles inventions chez 3M jusqu'à son départ en retraite dix-neuf ans plus tard.

LE PINÇAGE ET L'ÉLAGAGE CHEZ 3M

Les débuts quasi fatals de 3M avaient fait forte impression sur McKnight. Il souhaitait par conséquent que 3M eût suffisamment de variations internes pour se protéger :

Au début, nous avons mis tous nos œufs étaient dans le même panier [la mine fermée]... En diversifiant les produits... ce serait vraiment un manque de chance qu'une guerre commerciale les frappe tous en même temps [et] ainsi une partie au moins de notre activité demeurerait rentable.

Mais, comme l'illustre son recrutement de Okie, McKnight ne voulait pas que l'évolution et l'expansion de l'entreprise ne dépendent que de lui-même. Il souhaitait créer une organisation qui pourrait continuellement se transformer de l'intérieur, propulsée vers l'avant par des employés exerçant leur propre initiative. L'approche de McKnight a été cernée par des phrases régulièrement chantées au cours de l'histoire de 3M :

« Écoutez tout un chacun du moment qu'il a une idée originale, sans s'arrêter au fait qu'elle paraît absurde de prime abord. »

« Encouragez; ne mégotez pas. Laissez les gens aller au bout de leurs idées. »

« Recrutez des bons éléments, et laissez les se débrouiller. »

« Si vous enfermez les gens derrière des barrières, vous aurez des moutons. Donnez aux gens l'espace dont ils ont besoin. »

« Encouragez les hésitations expérimentales. »

« Essayez – et dépêchez-vous! »

McKnight avait instinctivement compris qu'encourager l'initiative individuelle produirait la matière brute du progrès évolutif – la variation

non dirigée. Il avait également compris que toutes ces variations ne s'avèreraient pas positives :

Des erreurs seront commises [en donnant aux gens la liberté et l'encouragement d'agir de façon autonome], mais... les erreurs commises par il ou elle ne comptent pas sur le long terme pas plus que les erreurs que le management ferait en étant dictatorial et en disant à ceux qui sont sous son autorité comment ils doivent faire leur travail. Le management critique au point d'en devenir destructeur lorsque des erreurs sont commises tue l'initiative et il est essentiel que nous ayons beaucoup d'hommes dotés d'initiative si nous voulons continuer à grandir.

En fait, la première tentative de 3M dans la reconversion en dehors du papier de verre – une avancée exploratoire dans la cire et le cirage pour automobile introduits en 1924 – s'est avérée une faute coûteuse et l'entreprise cessa de les produire.

Mais sa deuxième transformation fut remarquablement réussie. En travaillant dans l'atmosphère « Faites des essais » créée par McKnight, un jeune employé de 3M appelé Dick Drew visita le site d'un client – un magasin de peinture pour automobile – et entendit une explosion d'insultes particulièrement profanatoires. Peindre les automobiles de deux teintes était devenu à la mode, mais les colles improvisées et les bandes adhésives séparant les deux couleurs ne parvenaient pas à masquer totalement la limite, laissant apparaître des bavures très laides et des lignes inégales.

« Est-ce qu'on ne pourrait pas nous donner quelque chose qui fonctionne? », hurla le peintre, tempêtant dans le magasin.

– Nous, nous le pouvons! répondit le visiteur. Je parie que l'on peut adapter quelque chose dans notre laboratoire pour réaliser une bande adhésive totalement imperméable. »

Drew découvrit, néanmoins, que 3M ne disposait d'aucun produit adaptable dans son labo. Donc, comme un vrai « 3Mien », il en inventa un : le scotch 3M pour masquer. En réponse à une occasion déguisée sous la forme d'un problème – un processus qui devait se répéter à des milliers d'occasions –, 3M avait finalement fait sa première avancée partielle loin du papier de verre. Cinq ans plus tard, en réponse aux entreprises qui avaient demandé à 3M un adhésif enveloppant résistant à l'eau, Drew s'appuya sur la technologie de l'adhésif masquant et inventa un

produit destiné à devenir un élément fondamental de chaque foyer dans le monde : l'adhésif Scotch en cellophane.

Celui-ci n'avait pas été planifié. Personne chez 3M n'avait la moindre idée en 1920 que 3M pénétrerait le domaine des adhésifs, et certainement personne ne s'attendait à ce que cela devienne la plus importante ligne de produits de l'entreprise au milieu des années trente. Le Scotch était le résultat naturel du climat organisationnel créé par McKnight, et non le résultat d'un brillant plan stratégique.

Encore plus important que le Scotch en lui-même, cependant, fut le fait que 3M institutionnalisa le processus évolutif qui avait conduit au Scotch. Richard P. Carlton, le directeur de la recherche et plus tard le président de 3M, a codifié la stratégie de « variation et de sélection » dans le manuel directif technique de 3M dès 1925 :

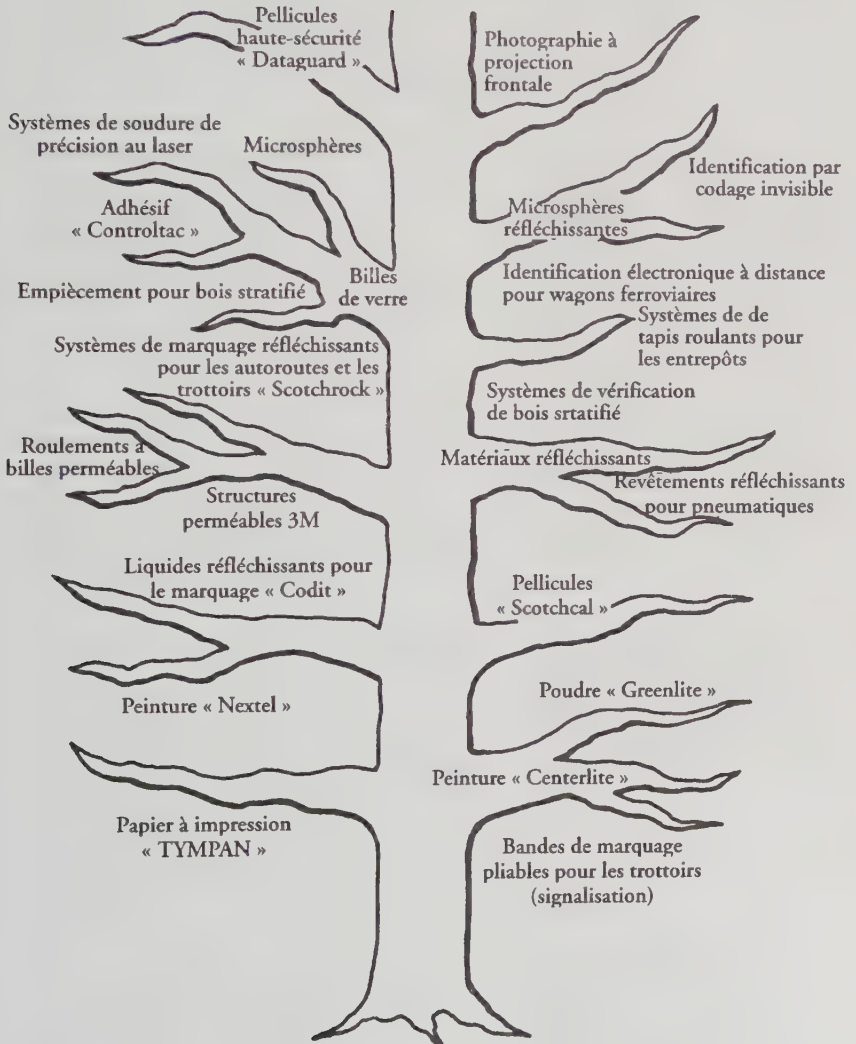
[Nous] devons posséder un [processus] à la fois de genèse et d'essai pour nos idées... Chaque idée évoluée devrait avoir la chance de prouver sa valeur, et cela est vrai pour deux raisons : 1) si elle est bonne, nous la voulons; 2) si elle n'est pas bonne, nous aurons acquis l'assurance et la paix de l'esprit quand nous aurons démontré qu'elle est irréalisable.

Carlton a également ajouté deux critères clés pour l'évaluation et la sélection des idées – des critères fondés sur l'idéologie intrinsèque de 3M. D'abord, pour qu'une idée soit sélectionnée, elle se devait d'être fondamentalement neuve; 3M ne voulait retenir que des idées novatrices. Ensuite, elle devait répondre pratiquement à un besoin humain – résoudre un vrai problème. L'innovation qui ne se « traduisait pas dans des produits et des procédés que quelqu'un, quelque part, ne jugeait pas utiles » n'intéressait pas 3M. 43

3M n'a cependant pas sélectionné des innovations uniquement selon la taille du marché, et ce point est intéressant. Avec des devises comme « Faites un peu, vendez un peu » et « Marchez pas à pas », 3M a compris que de grandes choses naissent souvent de petites; mais, comme il est impossible de prédire quelles petites choses engendreront les grandes, il faut continuer à tester beaucoup de petites choses, garder celles qui fonctionnent et rejeter celles qui échouent. Opérant « sur le principe simple que pas un marché, pas un produit final, si petits soient-ils ne doivent être méprisés », 3M a adopté une politique permettant à tous de tester des petits trucs en réponse aux problèmes et aux idées. La plupart ne

Figure 4.A

L'arborescence de l'arbre de l'évolution chez 3M



donneraient rien. Mais chaque fois que l'un semblait prometteur, 3M lui permettait de grandir en une branche à part entière – ou même en tant qu'arbre tout entier. Cette approche est devenue si consciente chez 3M qu'elle a parfois décrit ses familles de produits sous la forme d'« arbre généalogique ». (Le tableau 7.A en présente un exemple.)

Mécanismes de stimulation du progrès chez 3M

Forums techniques où les salariés de 3M présentent des documents techniques et échangent de nouvelles idées et découvertes les uns avec les autres.

« Les missions résolvant les problèmes » – de petites équipes d'attaque envoyées chez le client pour répondre à des problèmes spécifiques vécus par celui-ci.

« Des programmes d'impacts soutenus » – chaque division sélectionne une à trois produits prioritaires devant être lancés sur le marché dans un court laps de temps.

Des divisions et des unités petites et autonomes – 42 divisions produits en 1990, chacune réalisant des ventes annuelles de 200 millions de dollars; des usines – 115 personnes en moyenne – réparties dans quarante états, pour la plupart dans de petites villes.

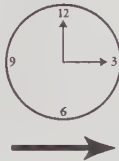
Usage précoce de l'intéressement et de la participation (introduit pour des salariés clés en 1916, et étendu à presque tous les employés du groupe en 1937).



Stimuler la fertilisation croisée d'idées, de technologies, et d'innovation.



Stimuler l'innovation via des problèmes vécus par les clients qui sont les germes d'occasions nouvelles, répétant à l'infini le procédé par lequel 3M est tombé sur l'adhésif masquant dans les années 1920.



Accélérer le développement-produit et les cycles d'introduction sur le marché, qui accélèrent ainsi les cycles évolutifs de « variation et de sélection ».



Stimuler l'initiative individuelle par la promotion du sentiment d'appartenir « à une petite entreprise à l'intérieur d'un grand groupe ».



Stimuler le sentiment d'investissement individuel à l'intérieur de la réussite financière globale de l'entreprise, et stimuler ainsi l'effort et l'initiative individuels.

Mécanismes de stimulation du progrès chez 3M (suite)

« Des bourses de la création » – un fonds interne de capital-risque qui distribue des enveloppes d'un maximum de 50 000 dollars pour des chercheurs, afin de les aider à développer des tests de prototypes pour le marché.

Des récompenses destinées à couronner les partages technologiques, décernées à ceux qui développent une nouvelle technologie et la partagent avec succès avec d'autres divisions.

La « Carlton Society » – une société technique honorifique dont les membres sont choisis en fonction de leurs contributions exceptionnelles et originales envers 3M.

Des opportunités d'« entreprises personnelles » – des 3Miens qui sponsorisent avec succès un nouveau produit et qui ont ensuite l'opportunité de diriger son développement comme leurs propres projet, département ou division (en fonction des niveaux de vente du produit).



Soutenir l'esprit entrepreneurial en interne et la mise à l'essai de nouvelles idées.



Stimuler la dissémination de technologies et d'idées en interne.

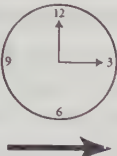


Stimuler le développement de technologies et d'idées nouvelles.



Stimuler l'esprit d'entreprise en interne.

Mécanismes de stimulation du progrès chez 3M (suite)

La possibilité de carrière sur « une double échelle », qui permet aux personnels techniques d'avancer sans sacrifier leurs recherches ou leurs intérêts personnels.		Stimuler l'innovation en permettant aux meilleurs professionnels d'« avancer » sans avoir à se recycler dans une carrière de gestionnaire.
Des forums de nouveaux produits, où toutes les divisions mettent en commun leurs produits les plus récents.		Stimuler les nouvelles idées au travers des différentes divisions.

Propulsé par ces mécanismes, 3M est aujourd'hui diversifié dans plus de soixante produits et dans plus de quarante branches différentes. Celles-ci recouvrent des catégories aussi vastes que des produits de protection pour les toits, des signaux fluorescents pour autoroutes, des cassettes pour enregistrement vidéo, des rétro-projecteurs, des disquettes de stockage pour ordinateurs, des oreillettes bio-électroniques et des notes Post-it.

En fait, l'universelle note Post-it offre un exemple supplémentaire de l'accord de 3M avec sa philosophie, qui consiste à penser que l'on parvient souvent à ce que l'on vise en trébuchant, mais que l'on ne peut trébucher que si l'on avance. Le co-inventeur des Post-it, Art Fry, nous livre cette description :

Un jour, en 1974, alors que j'étais en train de chanter dans un chœur religieux, j'ai vécu un des moments que l'on dit créatifs. Pour faciliter la recherche des chants que nous allions chanter à chaque messe dominicale, j'avais l'habitude de marquer les pages avec des petits bouts de papier (mais ceux-ci s'envolaient juste au mauvais moment, me laissant en pleine panique). J'ai pensé : « Mais si j'avais un petit adhésif sur ces repères, ça serait fabuleux », et j'ai donc décidé d'explorer... l'adhésif de Spence Silver.

En utilisant la règle des 15 % et en suivant le principe de « l'hésitation expérimentale », Spence Silver avait inventé l'adhésif fou rien qu'en faisant des tests dans son labo – en mélangeant certains composants chimiques « uniquement pour voir ce qui se passerait ». Il a expliqué :

La clé de l'adhésif Post-it était l'expérimentation. Si j'avais tout prévu à l'avance et réfléchi à ce sujet, je n'aurais jamais tenté l'expérience. Si j'avais sérieusement épluché les bouquins et consulté toute la littérature disponible, je me serais arrêté là. Cette dernière était remplie d'exemples selon lesquels on ne pouvait pas y arriver.

En réfléchissant à ce processus quelque peu chaotique, le cadre dirigeant de 3M, Geoffrey Nicholson, a souligné « que beaucoup d'éléments [qui ont conduit au Post-it) étaient accidentels ». Mais si Art Fry ne s'était pas trouvé dans un environnement où les gens griffonnaient au sujet d'étranges adhésifs pendant leur marge de temps de 15 %, il ne serait pas parvenu au produit. En outre, si Fry et Silver s'étaient trouvés dans un environnement décourageant l'obstination – si 3M leur avait interdit de continuer à travailler sur cette idée excentrique où les études préalables de marché indiquaient que le produit serait un échec –, les notes Post-it de 3M n'existeraient pas en tant que produit commercial. Et voilà précisément le *hic*, le point clé concernant 3M :

BIEN QUE l'invention du Post-it ait pu être quelque peu accidentelle, la création de l'environnement de 3M qui en a permis la conception était tout sauf un accident.

Le contraste total chez Norton

Fondé sur un bon concept, Norton – à la différence de 3M – a été rentable dès le départ et, à son quinzième anniversaire, avait multiplié par quinze son capital investi. (Voir l'annexe 2). Alors que 3M se débattait uniquement pour survivre, de 1902 à 1914, Norton est devenu le numéro un de son secteur des abrasifs et a produit de magnifiques retours sur investissements d'année en année. En 1914, Norton était globalement

dix fois plus gros et significativement plus rentable que l'entreprise 3M, en proie en permanence à des difficultés.

Pourtant, malgré ses débuts infiniment plus glorieux, Norton n'a pas réussi à s'aligner sur le rythme de la « machine perpétuellement en mouvement » de 3M. Celle-ci a progressivement dépassé Norton, pour finir par le surpasser, et de loin, en taille comme en rentabilité :

Comparaison de taille	3M	Norton	Ratio 3M/Norton
Chiffre d'affaires 1914 (en milliers de dollars)	264	2 734	0,10
1929	5 500	20 300	0,27
1943	47 200	131 300	0,36
1956	330 807	165 200	2,00
1966	1 152 630	310 472	3,71
1976	3 514 259	749 655	4,69
1986	8 602 000	1 107 100	7,77
1990	13 021 000	Norton racheté	Norton racheté

Comparaison de rentabilité

Retour sur actifs			
1962-86	34,36 %	17,72 %	1,94
Retour sur capital	23,22 %	11,25 %	2,06
Marge	20,27 %	9,42 %	2,15

Comment cela s'est-il produit? Comment Norton a-t-il pu perdre ce qui semblait être un insurmontable avantage face à la mine en perdition du Minnesota?

Norton a préparé le terreau de son déclin par rapport à 3M durant la période 1914-1945. Alors que 3M mettait en place des pratiques managériales pour encourager l'initiative individuelle et l'expérimentation, Norton n'a établi aucun mécanisme ou pratique pour stimuler les expériences nouvelles et planifier l'évolution. Tandis que 3M était dominé par une détermi-

nation progressiste et par une impulsion activiste (« Essayez-le et dépêchez-vous! »), Norton était devenu une firme centralisée et bureaucratique caractérisée par la « routine et la stagnation. » Quand 3M saisisait les occasions conduisant au papier de verre résistant à l'eau et au Scotch, Norton se contentait d'une politique explicite de ne pas encourager la poursuite de nouvelles possibilités hors de ses traditionnelles lignes de produits. En 1928, 85 % des ventes de Norton et 90 % de ses bénéfices provenaient des machines à aiguiser de Charles Norton, lancées pour la première fois un quart de siècle auparavant. Comme l'a décrit un chercheur de Norton :

Bien que nous envisagions l'idée de faire des recherches sur des produits nouveaux, radicalement différents, presque tout notre travail... concernait l'amélioration des machines à aiguiser... On avait l'autorisation de travailler sur tout ce qu'on voulait, du moment que c'était un objet rond avec un trou au milieu.

À la fin des années quarante et pendant les années cinquante, 3M prit les devants, pour ne jamais rétrograder. Tandis que 3M décentralisait et installait des mécanismes pour stimuler un progrès évolutif permanent, Norton demeurait centralisé et se concentrait essentiellement sur la baisse de ses coûts et sur sa productivité. Alors que 3M se répartissait en sept divisions de produits dès 1948, Norton tirait toujours presque 100 % de son chiffre d'affaires de sa ligne traditionnelle d'abrasifs. Au moment où la famille de produits issus du Scotch générant un large *cash-flow*, utilisé pour subventionner le développement d'excitantes nouvelles technologies, comme le papier réflecteur Scotchlite et le papier thermique pour fax, les produits abrasifs de Norton étaient confrontés à un marché en pleine maturité avec une croissance ralentie, une surcapacité, des baisses de prix et des marges en déclin.

À la fin des années 1950, Norton a fait quelques faibles tentatives pour s'éloigner de l'industrie des abrasifs, mais la plupart d'entre elles ont été réduites à néant par un manque de ressources et une absence d'encouragement institutionnel. Norton a essayé à un moment, et cela est intéressant, de suivre 3M dans le domaine des adhésifs, en lançant un adhésif en cellophane en 1957 (vingt-sept ans après 3M!). Mais le Scotch de 3M s'est révélé trop bien implanté, et, comme le dit un directeur des ventes de Norton : « Nous n'avons jamais autant ramé de notre vie [qu'en essayant de concurrencer le Scotch]. »

En 1962, 3M disposait d'un chiffre d'affaires trois fois supérieur à celui de Norton et, pratiquement, du double de bénéfices nets. En outre, alors que 3M avait un large échantillon d'unités de production – des pourvoyeurs de liquidités comme les adhésifs, des activités à forte croissance comme le matériau de protection Scotchguard et les bandes d'enregistrement magnétiques ainsi que des marchés émergents comme le fax et le microfilm – Norton continuait de tirer plus de 75 % de ses ventes de son ancienne ligne de produits abrasifs. Encore plus important, la machine de mutation de 3M marchait à plein rendement avec un équipement complet, ce qui permettrait de trébucher encore très longtemps sur des milliers de nouvelles occasions. Norton, à l'inverse, s'était quasiment arrêté (2 % de croissance des ventes, 0 % de croissance des bénéfices) sans aucune détermination progressiste réelle ni mécanismes tangibles de stimulation du progrès. Charles W. Cheape a écrit dans son compte rendu historique consacré à Norton :

Dans les années soixante, la direction se contentait, dans une large mesure, de gérer les affaires courantes, afin de maintenir le modeste niveau de bénéfices existant et pouvoir [vendre ainsi l'entreprise].

Finalement, en réponse au déclin boursier de ses titres dû à 3M et à Carborundum, Norton décida de faire un effort concerté pour se diversifier et progresser – comme 3M. À une différence près, c'est que Norton choisit d'atteindre cet objectif par planification stratégique et de se diversifier grâce à des acquisitions, au lieu d'y parvenir par évolution. En fait, Norton devint un des plus gros clients et un disciple consciencieux du Boston Consulting Group (l'un des leaders mondiaux des consultants en stratégie d'entreprise, NDT) et de ses techniques du « management par portefeuille* ». Au lieu de mettre en place des mécanismes pour stimuler le progrès interne, Norton s'est simplement contenté de l'acheter. Comme l'a souligné Forbes, « Norton dirige ses opérations comme la plupart des investisseurs gèrent leurs portefeuilles ».

* Cela revient à un classement par unités d'activité dans une matrice de « mines d'or », de « stars », de « points d'interrogation » et de « cancras », fondée sur la part de marché et la croissance du marché. En utilisant cette classification, une entreprise fait des investissements, des acquisitions et des diversifications.

En fait, la grande ironie de la comparaison entre 3M et Norton vient du fait que 3M a constamment eu un « portefeuille » d'unités de production qui aurait fait l'envie de n'importe quel cabinet de consultants en stratégie d'entreprise. Le portefeuille de 3M avait l'air d'être remarquablement planifié (exactement comme les espèces naturelles ont l'air d'avoir été conçues de façon parfaite), mais il était le résultat, dans une large mesure, d'un processus évolutionniste indirect de variation et de sélection. 3M est encore un exemple classique de la façon dont une perspective de création par la planification stratégique peut si facilement confondre le « pourquoi? » avec le « comment? »

Si nous intégrions le portefeuille des unités de production de 3M dans une matrice de planification stratégique, nous pourrions facilement voir pourquoi l'entreprise a si bien réussi (« Regardez toutes ces mines d'or et toutes ces stars! »), mais la matrice échouerait totalement dans la compréhension du comment de la construction de ce portefeuille.

Au fil des années soixante-dix et quatre-vingt, 3M a continué d'évoluer dans de nouvelles zones d'activité, souvent inattendues, en encourageant l'initiative individuelle. Norton, à l'opposé, s'est reposé sur les études et les modèles de planification fournis par des consultants. Alors que 3M continuait de stimuler le progrès en permettant à des hommes comme Spence Silver de créer de nouveaux marchés en partie par « accident et non par calcul », le président de Norton proclamait que « la planification devait devenir une règle de vie ». Tandis que 3M encourageait « l'amusement scientifique », la direction de Norton décrivait ses méthodes stratégiques comme « entièrement dérivées d'une planification militaire ». Là où 3M se diversifiait essentiellement par le choix des meilleures occasions nées de ses efforts fructueux et autostimulants dans la recherche, Norton mettait d'abord l'accent sur les acquisitions globales, « parce que la technologie [interne] et les ressources de recherche n'offrent que des possibilités limitées ».

Pour finir, en 1990, 3M navigua sur un chiffre d'affaires de 13 milliards de dollars et des centaines de lancements de nouveaux produits innovants. Norton, à l'inverse, s'est vu la victime d'une tentative d'OPA hostile et a cessé d'exister en tant qu'entité indépendante.

LEÇONS À L'INTENTION DES PDG, DES CADRES DIRIGEANTS ET DES ENTREPRENEURS

En se servant de 3M comme d'une référence pour illustrer le meilleur du progrès évolutif, nous avons dégagé cinq leçons de base pour stimuler ce dernier au sein d'une entreprise visionnaire.

1. « Essayez-le et dépêchez-vous! » Pour 3M, à la différence de Norton, le *modus operandi* est le suivant : « Si vous êtes dans le doute, variez, changez, résolvez le problème, saisissez l'occasion, expérimentez, essayez quelque chose de nouveau (en adéquation, évidemment, avec l'idéologie intrinsèque) – même si vous ne pouvez pas prédire avec précision le résultat. Faites quelque chose. Si un truc échoue, essayez-en un autre. Décidez. Essayez. Faites. Ajustez. Bougez. Agissez. Quoi qu'il arrive, ne restez pas immobile. L'action énergique, particulièrement pour réagir à des occasions inattendues ou à des problèmes spécifiques vécus par le client, crée la variation. Si McKnight ne s'était pas demandé pourquoi Okie avait envoyé son étrange missive demandant des échantillons de débris de minéraux, si Dick Drew n'avait pas impulsivement promis une solution au besoin de peindre un objet de deux couleurs, si Spence Silver n'avait pas réalisé les expériences que les livres décrivaient comme impossibles, ou si Art Fry n'avait pas essayé de résoudre son problème de livre de psaumes – et ainsi de suite avec des milliers de « si » du même acabit –, alors 3M n'aurait pas été une entreprise visionnaire.
2. « Acceptez que des erreurs soient commises. » Comme il est impossible de déterminer à l'avance quelles variations se révéleront positives, il vous faut accepter les erreurs et les fautes comme faisant partie intégrante du processus évolutif. Si 3M avait blâmé Okie et Drew (ou les avait virés) à cause de l'échec de la cire pour voitures, 3M n'aurait sans doute pas alors inventé le Scotch. Souvenez-vous de la phrase clé de Darwin : « Multipliez, variez, que les plus forts survivent et que les plus faibles meurent. » Pour connaître une saine évolution, il faut faire suffisamment d'expériences (multipliez) de différents types (variez), conserver celles qui fonctionnent (que les plus forts survivent) et éliminer celles qui échouent (que les plus faibles meurent). En d'autres termes, vous

ne pouvez pas avoir un système « autochangeant » énergétique – vous ne pouvez pas avoir un système 3M – sans une masse d'expériences ratées. Comme l'a souligné l'ancien PDG de 3M, Lewis Lehr : « Le secret, s'il y en a un, consiste à se débarrasser des flops dès qu'ils sont identifiés en tant que tels... Mais même les flops sont utiles d'une certaine manière... Vous pouvez apprendre à partir d'un succès, mais vous devez travailler pour y arriver; c'est beaucoup plus facile d'apprendre à partir d'un échec. » Gardez à l'esprit la vision paradoxale de J&J, décrite plus haut dans ce chapitre, c'est-à-dire que les échecs et les erreurs ont été un prix essentiel à payer pour créer une saine arborescence, qui, pas une fois en cent sept ans, n'a enregistré de pertes. En même temps, gardez à l'esprit la leçon du chapitre sur les cultures : une entreprise visionnaire tolère les erreurs, mais pas les « péchés », c'est-à-dire les ruptures vis-à-vis de l'idéologie intrinsèque.

3. « **Marchez pas à pas.** » Il est bien sûr plus facile de tolérer les expériences ratées lorsqu'elles ne sont que cela – des expériences, pas d'énormes échecs au niveau de l'entreprise. Souvenez-vous que de petites mesures partielles peuvent fournir la base de déplacements stratégiques significatifs. La simple réponse de McKnight à Okie a débouché sur le papier de verre résistant à l'eau, ouvrant ainsi un large débouché dans l'industrie automobile, suivi de l'adhésif masquant de Dick Drew et puis de l'adhésif cellophane Scotch, lequel a engendré la bande magnétique, et ainsi de suite. Si vous voulez créer un changement stratégique majeur au sein d'une entreprise, vous pouvez essayer de devenir un « révolutionnaire marginal » et d'exploiter le pouvoir des petites réussites perceptibles pour influencer la stratégie globale de l'entreprise. En fait, si vous voulez réellement faire quelque chose de visionnaire, le meilleur moyen est de demander simplement l'autorisation de « faire une expérience ». Rappelez-vous les mesures partielles prises par American Express dans le domaine des services financiers, qui sont finalement devenus le premier pilier stratégique de l'entreprise, et comment William Dalliba a utilisé de petites expériences pour, petit à petit, révolutionner l'entreprise via les services touristiques. Gardez à l'esprit l'image des « bourgeons et des branches ». Ou prenez celle des « graines et du fruit » utilisée par Masaru Ibuka chez Sony pour incarner

le concept de petits problèmes spécifiques comme le point de départ de grandes occasions majeures*.

4. « **Donnez aux hommes l'espace dont ils ont besoin.** » 3M a offert une plus grande autonomie opérationnelle et une structure plus décentralisée que Norton – une étape clé qui a permis la variation non dirigée. En donnant aux gens beaucoup d'espace pour agir, vous ne pouvez pas exactement prévoir comment ils s'en serviront, et c'est bien. 3M n'avait pas la moindre idée de ce que Silver, Fry et Nicholson feraient de leurs « 15 % de temps personnel ». En fait, les entreprises visionnaires ont davantage décentralisé et ont offert plus d'autonomie opérationnelle que les entreprises comparées dans douze cas sur dix-huit. (Cinq étaient indifférenciables). Nous ajoutons un corollaire à cette leçon : « Autorisez l'obstination. » Bien que le clan du Post-it ait eu des difficultés à convaincre les autres 3Miens que leurs drôles de petits papiers collants avaient de l'intérêt, personne ne leur a jamais dit de s'arrêter de travailler là-dessus.
5. **Mécanismes – construisez cette horloge!** Le plus merveilleux dans l'histoire de 3M est que McKnight, Carlton et les autres ont traduit les quatre points précédents en des mécanismes tangibles fonctionnant en batterie pour stimuler le progrès évolutif – une étape que Norton n'a jamais franchie. Regardez encore la liste des mécanismes chez 3M. Remarquez à quel point ils sont concrets, Comment ils envoient ensemble des signaux cohérents. À quel point ils sont incisifs. Si vous êtes un directeur de division, vous avez vraiment intérêt à remplir l'objectif des 30 % sur le nouveau produit. Si vous voulez devenir un héros technique chez 3M, vous feriez mieux de mettre en commun votre technologie au sein de l'entreprise. Si vous voulez recevoir le Golden Foot Award (qui est un oscar) et devenir un héros entrepreneurial, il vous faut créer une nouvelle activité réussie avec de vrais produits, des clients satisfaits et des ventes rentables. Les bonnes intentions à elles seules n'y suffiront pas. 3M ne se contente pas de jeter un bouquet

* Richard Dawkins a réalisé un très beau travail en décrivant le processus par étapes comme étant une force potentielle de progrès dans le chapitre III de *L'Horloger aveugle*, Norton, New-York, 1986.

de gens astucieux dans une marmite en espérant que quelque chose se produira. 3M allume un grand feu sous la marmite et remue vigoureusement!

Nous pensons que les managers sous-estiment souvent l'importance de cette cinquième leçon et échouent dans la traduction de leurs intentions en des mécanismes tangibles. Ils pensent à tort que s'ils définissent le juste ton de « leadership » les gens vont expérimenter et essayer de nouveaux procédés. Non! Il en faut plus que ça. Cela exige de mettre des éléments en place qui vont se stimuler perpétuellement et renforcer le comportement évolutif. Tic-tac, bong, clic, wrrr!

Ce qu'il ne faut pas faire

Nous avons également découvert un certain nombre de cas où les entreprises comparées ont activement combattu le progrès évolutif à des stades cruciaux de leur histoire – des leçons sur ce qu'il ne faut pas faire.

Chase Manhattan. Dirigée par David Rockefeller, un obsédé du contrôle, pendant les années soixante et soixante-dix, Chase Manhattan (connue sous le nom de la « banque de David ») devint un environnement dominé par la peur, où les directeurs passaient l'essentiel de leur temps dans des réunions – et non à prendre des décisions ou à agir. Les directeurs de la Chase vivaient avec la mentalité du « Ouf! Encore un jour de passé et il ne m'est rien arrivé ». Même à la fin des années quatre-vingt, la plupart des dirigeants de la banque refusaient toujours les idées nouvelles, parce que « David aurait pu ne pas apprécier ». À l'opposé, Citibank était, à la même époque, une « structure lâche, alimentée par une espèce de créativité chaotique..., un exemple de la loi du plus fort à l'échelon d'une entreprise », dans laquelle les gens de grand talent furent récompensés de leur soutien aux idées novatrices.

Burroughs. Pendant les stades décisifs des débuts de l'industrie informatique, Ray W. MacDonald, le président de Burroughs a bridé l'initiative individuelle. Il a presque poussé tous les hommes de talent, ceux qui avaient un penchant pour l'expérimentation, à partir et il a humilié publiquement des directeurs pour des erreurs et des ratages. Un homme « qui [avait] besoin de prouver chaque jour qu'il était le patron », MacDonald, centralisait tout le pouvoir et toutes les décisions sur lui-même

— faisant des chefs de produits « presque un appendice direct de son bureau ». Au lieu de percevoir les problèmes des clients comme des occasions pour évoluer (comme l'a fait 3M), MacDonald était fier de garder ses clients « maussades, mais pas révoltés ». Même si Burroughs disposait d'une avance technique sur IBM dans les ordinateurs vers les années soixante, MacDonald a empêché ses directeurs de saisir l'une des occasions majeures de ce siècle sur le plan économique.

Texas Instruments. Pendant les années cinquante et soixante, Texas Instruments a bénéficié de la réputation méritée d'être une entreprise très innovante, sous la férule du PDG Patrick Haggarty, qui avait créé un environnement où les idées et les innovations se bousculaient même au niveau des échelons les plus modestes de l'entreprise. Les successeurs de Haggarty, Mark Shepard et Fred Bucy, ont cependant totalement inversé cette approche et ont institué un modèle autocratique hiérarchisé qui a éradiqué la culture entrepreneuriale de TI par la peur et l'intimidation. S'ils voyaient quelque chose qu'ils n'appréciaient pas lors d'une présentation, ils l'interrompaient en disant : « C'est de la cochonnerie ! Si c'est tout ce que vous avez à dire, nous ne voulons pas l'entendre. » Ils allaient jusqu'à hurler, à renverser les tables et à jeter des objets à travers la pièce. Comme l'a décrit un ancien directeur de TI : « [Shepard et Bucy] n'ont pas foi en leurs propres troupes... Les sous-directeurs avaient perdu l'essentiel de leur autorité. La quasi-totalité de leur contrôle [était] déplacée vers le quartier général. Les produits proposés y étaient définis et redéfinis sans cesse. On finissait par avoir des produits qui avaient l'air de carrés, et qu'il fallait glisser dans les trous du marché. » À la fin des années soixante-dix et quatre-vingt, TI perdit sa place d'entreprise parmi les plus respectées des États-Unis et enregistra des pertes significatives, alors que HP continuait à être extrêmement admiré et très rentable.

SE CONTENTER DE CE QUE L'ON SAIT FAIRE ? SE CONTENTER DE L'ESSENTIEL !

Dans leur livre publié en 1982 *In Search Of Excellence (La passion de l'excellence)*, Peters et Waterman ont conseillé « Contentez-vous de ce que vous savez faire », ce qui signifiait, selon eux, que « les objectifs d'une excellente performance semblent favoriser les entreprises qui demeurent raisonnablement proches de l'activité qu'elles maîtrisent. » À première

vue, un tel précepte ne cadre pas avec la perspective évolutive que nous vous avons présentée dans ce chapitre. En fait, si 3M avait défini son domaine de compétence en se limitant aux minerais et au papier de verre, alors 3M ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui – et nous n'aurions pas ces fabuleux Post-it qui nous ont aidés à rester organisés pendant la rédaction de ce livre. De notre point de vue, Dieu merci!, 3M ne s'en est pas tenu à son domaine de compétence! En outre, Norton y est demeuré bien plus fidèle que 3M – et regardez le résultat. Zenith, aussi, est resté davantage dans les limites de son savoir-faire (télévisions et radios) que ne l'a fait Motorola – et il a continué jusqu'à son déclin. J&J n'avait pas d'expérience dans les biens de consommation quand il commença à vendre du talc pour bébés. Marriott n'avait pas de passé dans les hôtels quand il se brancha sur cette activité. HP n'avait aucune expérience dans les ordinateurs en 1960 lorsqu'il lança son premier produit. Disney n'avait aucune connaissance de l'activité des parcs à thème quand il créa Disneyland. IBM n'avait pas de passé dans l'électronique quand il se lança dans les ordinateurs. Boeing n'avait pratiquement aucune expérience dans l'aéronautique civile quand il créa le 707. Si American Express s'était contenté de son savoir-faire (le transport express), il n'existerait probablement plus aujourd'hui.

Nous ne sommes pas en train de dire que le progrès évolutif n'est rien d'autre qu'une diversification au petit bonheur, ni qu'une stratégie d'entreprise focalisée est nécessairement mauvaise. Wal-Mart, par exemple, est jusqu'ici demeuré concentré dans un secteur – la distribution *discount* – tout en stimulant parallèlement l'évolution dans ce cadre étroit. Nous ne disons pas non plus que le concept du Contentez-vous de votre savoir-faire » n'a aucun sens. La vraie question est la suivante : « En quoi consiste le domaine de compétence d'une entreprise visionnaire? » Notre réponse : « C'est son idéologie intrinsèque. »

Préserver l'essentiel/Stimuler le progrès

Nous devons ajouter une sixième leçon aux cinq précédentes : « N'oubliez jamais de préserver l'essence tout en stimulant le progrès évolutif. » Gardez à l'esprit qu'une évolution implique à la fois la variation et la sélection. Dans une entreprise visionnaire, comme 3M, la sélection implique deux questions clés. La première est simplement pragmatique :

« Est-ce que cela fonctionne? » Mais la deuxième est tout aussi importante : « Est-ce que c'est en adéquation avec notre idéologie intrinsèque? »

Depuis l'époque de William McKnight, 3M a cherché à créer des solutions innovantes à de réels problèmes humains – c'est toute la raison d'être de l'entreprise. Les variations chez 3M doivent être nouvelles, utiles et fiables (des éléments clés de l'idéologie intrinsèque de 3M) pour avoir la chance d'être retenues. Personne n'aurait certainement empêché Spence Silver de consacrer sa marge de 15 % de temps à expérimenter cette colle bizarre qui ne collait pas. Mais, et c'est tout aussi important, 3M n'a pas sélectionné l'adhésif mutant jusqu'à ce que Spencer le relie aux problèmes de la chorale religieuse de Art Fry et démontre aux autres 3Miens que ces étranges petits Post-it avaient une utilité, et prouve qu'ils pouvaient être produits avec la qualité et la fiabilité 3M. Vous ne pouvez pas remporter une « bourse de la Genèse » pour développer une copie de produits chez 3M. Vous ne devenez pas membre de la Carlton Society sans une contribution technique originale. Vous ne survivrez jamais en tant que directeur de division si vos produits s'avèrent constamment peu fiables dans les mains des consommateurs. 3M stimule le progrès avec une vigueur impressionnante pour une entreprise de 13 millions de dollars, mais préserve avec tout autant de ténacité son idéologie intrinsèque.

De la même manière, si une expérimentation de Wal-Mart n'apporte pas de valeur ajoutée aux clients, elle ne sera pas retenue. Si une branche de J&J se développe à l'encontre du *Credo*, elle sera élaguée. Si un directeur du *marketing* zélé chez HP essaie de lancer une nouvelle activité qui n'apporte pas de contribution technique, il n'aura aucun soutien. Si une occasion chez Marriott provoque l'éloignement de l'entreprise du sens de sa mission de « rendre heureux les gens qui sont loin de chez eux, et leur faire sentir qu'ils sont parmi des amis », l'entreprise cherchera alors d'autres possibilités. Si une « graine » Sony ne conduit qu'à un « fruit » futile techniquement ou de mauvaise qualité, l'entreprise plantera d'autres graines.

L'idéologie intrinsèque fait office de colle et de force directrice maintenant une entreprise visionnaire dans son intégralité, tout au long de ses changements et de son évolution. Malgré toutes les mutations, les vastes initiatives et les petits désaccords, nous avons découvert une remarquable cohésion chez 3M. En fait, les 3Miens adhèrent à leur entreprise avec le même dévouement quasi mystique que celui que nous avons observé chez

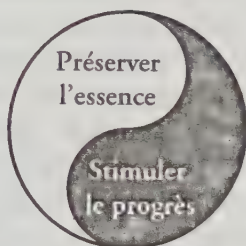
P&G, Disney, et Nordstrom. Il en va de même pour HP, Motorola et Wal-Mart, trois entreprises qui rivalisent avec 3M comme machines à « auto-changement », tout en s'accrochant avec ferveur à leurs idéologies intrinsèques.

Comme le code génétique dans la nature, qui demeure fixe tandis que les espèces varient et évoluent, l'idéologie intrinsèque au sein d'une entreprise visionnaire demeure inchangée au fil de ses mutations. En fait, c'est la présence même de ces idéaux fermement résolus et directeurs qui donne aux entreprises visionnaires ce petit quelque chose de plus que les espèces évolutives naturelles n'auront jamais : un sens de leur mission et un esprit. Selon les mots de William McKnight, réfléchissant sur sa relation de soixante-cinq ans avec les idéaux de 3M :

Il est juste de souligner à quel point nous dépendons les uns des autres [et de nos valeurs communes]. Notre défi, tout en soulignant cette importante leçon d'humanité, consiste à maintenir en même temps un juste respect pour l'individu... Pour continuer notre progrès et notre service à l'égard des États-Unis et du monde, nous avons besoin d'une saine appréciation envers ceux qui exercent... le choix de l'excellence, permettant la création de quelque chose qui nous est destiné à tous, enrichissant nos vies de nouvelles idées et de nouveaux produits. Le meilleur et le plus dur travail est fait dans l'esprit du défi et de l'aventure.



UN MANAGEMENT DÉVELOPPÉ EN INTERNE



À partir de maintenant [choisir mon successeur] est la plus importante décision qui me reste à prendre. Cela occupe un nombre incalculable de mes pensées quotidiennes.

Jack Welch, Président, General Electric, parlant du plan de succession, en 1991, soit neuf ans avant sa retraite anticipée.

L'une des responsabilités que [nous] considérons comme essentielle est d'assurer la continuité d'un management supérieur compétent. Nous nous sommes toujours efforcés d'avoir des candidats de réserve disponibles, nous avons toujours utilisé des programmes de formation à la transition pour préparer du mieux possible les meilleurs candidats, et nous avons toujours été très ouverts au sujet du [de la promotion interne]... Nous sommes convaincus que la continuité est quelque chose d'infinitement précieux.

Robert W. GALVIN, ancien membre de l'équipe de direction, Motorola Corporation, 1991.

En 1981, Jack Welch est devenu le PDG de la General Electric Company. Une décennie plus tard, il était devenu une légende vivante dans son siècle, « largement reconnu, selon le magazine *Fortune*, comme le maître absolu du changement industriel de notre temps ». Lire la myriade d'articles consacrés à la révolution Welch pourrait nous inciter à le voir comme un sauveur arrivant sur un cheval blanc, à la rescousse d'une entreprise en grave difficulté qui n'avait pas vraiment changé depuis l'invention de l'électricité. Si nous ne connaissions pas le passé de Welch ou l'histoire de GE, nous serions tentés de penser qu'il a été importé de l'extérieur comme un « sang neuf » pour secouer un vieux géant satisfait de lui et un peu fruste.

Rien ne pourrait être plus éloigné de la vérité.

D'une part, Welch était un pur produit GE, puisqu'il était entré dans l'entreprise dès la fin de ses études supérieures, un mois avant son vingt-cinquième anniversaire. C'était son premier emploi à temps plein, et il a travaillé pendant vingt ans d'affilée chez GE avant d'en devenir le PDG. Comme chacun de ses prédécesseurs, Welch était issu des profondeurs de l'entreprise.

Welch n'a pas non plus hérité d'une entreprise grossièrement mal gérée. C'est plutôt le contraire. Son prédécesseur immédiat, Reginald Jones, a pris sa retraite en étant considéré comme « le dirigeant économique le plus admiré de tous les États-Unis ». Une enquête auprès de ses pairs dans *US News and World Report* a qualifié Jones du titre de « plus influente personnalité du monde des affaires d'aujourd'hui » – non pas une fois, mais deux, en 1979 et en 1980. Des sondages similaires du *Wall Street Journal* et du magazine *Fortune* l'ont également placé au sommet, et un sondage Gallup l'a nommé PDG de l'année en 1980. En termes financiers, tels que croissance des bénéfices, bénéfice par action, retour sur les ventes et sur les actifs, GE a accompli d'aussi bonnes performances sous la férule de Jones pendant huit ans que pendant les huit premières années de Welch.

En outre, Welch n'a pas été le premier agent du changement ou innovateur du management dans la panoplie des PDG de GE. Sous la direction de Gerard Swope (1922-1939), GE prit un tournant décisif dans l'équipement domestique. Swope a également introduit l'idée nouvelle du « management éclairé » – nouvelle à l'époque pour GE – avec des responsabilités équilibrées entre les employés, les actionnaires et les clients. Sous la direction de Ralph Cordiner (1950-1963) et son slogan « Allez-

y », GE a explosé dans un vaste ensemble de nouveaux territoires (croissance de vingt points dans le nombre de segments de marché desservis). Cordiner a radicalement restructuré et décentralisé l'entreprise, il a institué le management par l'objectif (l'une des premières entreprises à s'y lancer), créé Crotonville (le désormais célèbre centre de formation et d'endoctrinement de GE) et écrit l'influent ouvrage *New Frontiers for Professional Managers* (*Nouvelles Frontières pour des dirigeants professionnels*). Le règne de Fred Borch (1964-1972) a été un « temps de fermentation créatrice » et a été marqué par une volonté de prendre des risques majeurs dans les investissements réalisés dans des domaines comme les moteurs d'avions et les ordinateurs. Reginald Jones (1973-1980) est devenu le leader dans l'évolution des relations entre le monde des affaires et le gouvernement.

En fait, Welch est le dernier d'une longue lignée d'excellence managériale au sommet de GE. En utilisant le bénéfice par action avant impôts comme point de repère pour juger de la performance financière, on en déduit que GE s'est aussi bien comporté, en moyenne, sous la direction des prédécesseurs de Welch que pendant la première décennie où Welch était aux commandes – 26,29 % pour Welch et 28,29 % pour ses prédécesseurs. Mieux, en classant les PDG de GE selon les résultats, la période Welch se trouve au cinquième rang sur sept. (Chacun des PDG, Welch y compris, a accompli durant sa fonction une véritable performance en termes de bénéfice brut action par rapport à Westinghouse.) Bien sûr, un tel indice de référence ne prend pas en compte les hauts et les bas des cycles industriels, les guerres, les récessions et les éléments de ce genre. Nous avons donc également classé les PDG de GE selon le bénéfice moyen par action relativement au marché et à Westinghouse. Sur cette base, nous avons respectivement trouvé Welch à la seconde et à la cinquième place*, en comparaison avec ses prédécesseurs. Une excellente performance, mais non la meilleure dans l'histoire de GE. (Voir le tableau A.9 dans l'annexe 3.)

Cela ne diminue en rien les immenses réalisations de Welch. Il se classe comme l'un des PDG les plus efficaces dans l'histoire économique

* Compte tenu de la superbe performance de GE dans les années 1990 et le déclin de Westinghouse, nous nous attendons à ce que le classement de la période Welch s'améliore de façon significative dans cette dimension.

américaine. Mais, et c'est un point crucial, ses prédécesseurs en ont fait tout autant. Welch a surpassé ses homologues de Westinghouse. Ses prédécesseurs en ont fait tout autant. Welch a été largement admiré par ses pairs – un « gourou du management » de son époque. Ses prédécesseurs en ont fait tout autant. Welch a posé les bases pour la prospérité future de GE. Ses prédécesseurs en ont fait tout autant. Nous respectons Welch pour ses remarquables résultats. Mais nous respectons bien davantage GE pour ses propres résultats dans la continuité de l'excellence du management au sommet sur une période de cent ans.

AVOIR un PDG du calibre de Welch impressionne. Avoir un siècle de PDG du calibre de Welch, tous issus en interne, eh bien, c'est l'une des raisons clés pour lesquelles GE est une entreprise visionnaire.

En fait, le processus entier de sélection ayant eu pour résultat la nomination de Welch au poste de PDG représente la tradition de GE dans ce qu'elle a de meilleur. Welch est autant une manifestation de l'héritage de cette société qu'un agent de changement pour le futur. Noel Tichy, longtemps consultant pour GE, et le rédacteur en chef du magazine *Fortune*, Stratford Sherman, ont écrit les phrases suivantes dans *Control Your Own Destiny Or Someone Else Will* (*Contrôlez votre propre destin ou quelqu'un d'autre s'en chargera à votre place*)* :

Le processus de succession au sein du management qui a placé la vénérable General Electric entre les mains de Welch incarne à la perfection les meilleurs aspects et les plus vivaces de la culture ancienne GE. [Le précédent PDG Reginald] Jones a passé des années à le sélectionner au sein d'un groupe de candidats si hautement qualifiés que presque tous ont fini par diriger d'énormes sociétés... Jones a insisté pour avoir un processus long, laborieux, extrêmement consciencieux, qui envisagerait soigneusement chaque candidat retenu, pour ne se fier qu'à la raison, et à elle seule,

* Deux livres relatent en détail le processus de sélection de Welch. L'un est le Tichy et Sherman; l'autre, *The New GE (Le nouveau GE)*, par Robert Slate. Dans cette section, nous avons utilisé des données provenant de ces deux excellents ouvrages.

au moment d'en choisir un seul. Le résultat se classe dans les plus beaux exemples de planification successorale de l'histoire industrielle.

Jones a pris la première mesure dans ce processus en créant un document intitulé « Un plan routier pour la succession du PDG », en 1974, soit sept ans avant la nomination de Welch au poste de PDG. Après avoir travaillé en étroite collaboration avec les dirigeants de GE dans le programme des dirigeants, il a passé deux ans à établir une liste initiale de quatre-vingt seize candidats – tous issus de GE – pour la réduire à douze, puis à six, dont Welch. Pour tester et observer les candidats, Jones attribua à chacun des six le poste de « directeur de secteur », et tous devaient rendre des comptes directement à la direction générale. Pendant les trois années suivantes, il a progressivement restreint son échantillon, plaçant les candidats face à une variété de défis difficiles, d'entretiens, de concours d'essais et d'évaluations. Une phase clé du processus comprenait « l'entretien de l'avion », où Jones demandait à chaque candidat : « Vous et moi sommes à bord de l'avion du groupe. Il s'écrase. Nous sommes tués tous les deux. Qui doit devenir le président de General Electric? » (Jones avait appris cette technique de son prédécesseur, Fred Borch.) Welch a fini par gagner cette éprouvante course d'endurance, malgré une forte concurrence; ses coéquipiers sont devenus présidents d'entreprises telles que GTE, Rubbermaid, Apollo Computer et RCA... Il est intéressant de constater qu'un plus grand nombre d'anciens de GE sont devenus des dirigeants de groupes américains que ceux issus de n'importe quelle autre entreprise.

Westinghouse, à l'inverse de GE, a été ébranlé par des périodes d'instabilité et de discontinuité au sommet. Westinghouse a eu presque deux fois autant de PDG que GE, certains avec des périodes de fonction inférieures à deux ans. Le PDG moyen de Westinghouse est resté huit ans au lieu de quatorze chez GE. En outre, Westinghouse s'est plusieurs fois résolu à recruter ses PDG à l'extérieur de l'entreprise, au lieu de solliciter les talents internes, comme l'a toujours fait GE. George Westinghouse s'est fait évincer de l'entreprise en 1908 et a été remplacé par deux hommes de l'extérieur (tous les deux banquiers) lors d'une restructuration. En 1946, un autre *outsider* (encore un banquier) est devenu PDG. Ensuite, en 1993, Westinghouse s'est encore risqué à l'extérieur de l'entreprise pour se trouver un PDG – introduisant un ancien dirigeant de Pepsi pour diriger l'entreprise après ses pertes de milliards de dollars en 1991 et 1992.

Nous aimerions commenter plus longuement le processus de succession interne chez Westinghouse, mais nous n'avons trouvé que peu de renseignements sur ce sujet dans des publications externes ou internes. Mais cela aussi est un point intéressant. GE a consacré tant de méticuleuse attention à la continuité du leadership qu'à la fois l'entreprise et des observateurs extérieurs ont largement disserté là-dessus. Westinghouse a consacré nettement moins d'attention au développement du management et à la planification de la succession.

PROMOUVOIR EN INTERNE POUR PRÉSERVER L'ESSENTIEL

Tout au long de ce livre, nous avons minimisé le rôle du leadership dans une entreprise visionnaire. Il serait pourtant totalement faux d'affirmer que les dirigeants n'ont aucune importance. Il serait naïf de suggérer que n'importe quelle personne prise au hasard pourrait devenir le PDG d'une entreprise visionnaire, et que cette dernière continuerait de fonctionner au top niveau. La direction aura toujours un impact sur une organisation – dans la plupart des cas un impact significatif. La question est la suivante : « Est-ce que ça aura l'impact *attendu*? Le management préservera-t-il l'essence en produisant son impact? »

Les entreprises visionnaires se développent, s'attachent à promouvoir, et choisissent soigneusement le talent managérial issu de l'intérieur de l'entreprise à un degré supérieur aux entreprises comparées. Elles le font parce que c'est une mesure clé pour préserver leur essence. Sur la période allant de 1806 à 1992, nous avons trouvé la preuve que seules deux entreprises visionnaires (11,1 %) ont recruté une fois leur PDG directement à l'extérieur, au lieu de treize (72,2 %) entreprises comparées.. Sur les 113 PDG d'entreprises visionnaires sur lesquels nous possédons des renseignements, seuls 3,5 % sont arrivés directement de l'extérieur, contre 22,1 % des 140 PDG d'entreprises comparées. En d'autres termes, *les entreprises visionnaires avaient six fois plus de chances de promouvoir des hommes de l'intérieur que les entreprises comparées.* (Voir le tableau 8.1 dans le texte et le tableau A.8 dans l'annexe 3.)

Tableau 8.1

**Les entreprises qui ont recruté leurs PDG à l'extérieur
1806 – 1892**

Entreprises visionnaires	Entreprises comparées
Philip Morris	Ames
Walt Disney	Burroughs
	Chase Manhattan
	Colgate
	Columbia
	General Motors
	Howard Johnson
	Kenwood
	Norton
	R.J. Reynolds
	Wells Fargo
	Westinghouse
	Zenith

Note : IBM a recruté un *outsider* comme PDG (Louis Gerstner) en 1993, l'année limite prise en compte pour notre analyse. Nous n'avons pas recensé William Allen chez Boeing comme un *outsider*, parce qu'il avait activement participé à des décisions majeures de management (telles que des restructurations, des investissements en recherche et en développement, des structures financières et de la stratégie) pendant vingt ans en tant qu'avocat de l'entreprise et pendant quatorze ans en tant que directeur très actif, avant de devenir PDG, un poste qu'il a occupé pendant vingt-trois ans. Nous sommes redevables à Morten Hansen pour l'analyse nécessaire à la réalisation de ce tableau.

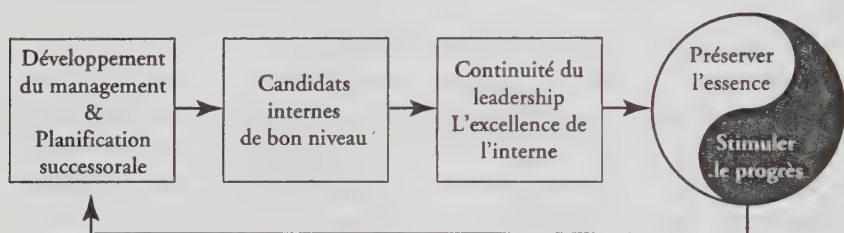
Vous pouvez vous l'imaginer comme un processus permanent de renforcement – une « boucle continue du leadership » :

D'UNE autre façon, en mille sept cents années d'histoire combinée dans les entreprises visionnaires, nous n'avons trouvé que quatre cas individuels d'un *outsider* arrivant directement pour prendre les fonctions de PDG.

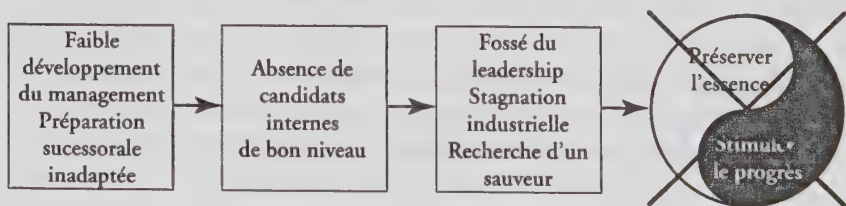
En bref, ce n'est pas la qualité du leadership qui sépare le plus les entreprises visionnaires des entreprises comparées. C'est la continuité de

la qualité du leadership qui compte – la continuité qui préserve l'essence. Les entreprises visionnaires comme les entreprises comparées ont eu un excellent management à certains moments de leur histoire. Mais les entreprises visionnaires ont eu un meilleur développement du management et une meilleure planification successorale – des points clés dans le fonctionnement de l'horloge. Elles ont donc assuré une plus grande continuité dans le leadership issu de l'intérieur que les entreprises comparées dans quinze des dix-huit cas. (Voir le tableau A.8 dans l'annexe 3.)

Boucle continue du leadership



L'absence de l'un de ces éléments peut conduire à une discontinuité dans le management, qui pousse une entreprise à aller chercher ailleurs son PDG – et donc éloigner l'entreprise de son idéologie intrinsèque. De telles discontinuités peuvent aussi empêcher le progrès dès lors qu'une entreprise stagne en raison de troubles au sommet. En fait, nous avons vu un schéma commun aux entreprises comparées qui fait contraste avec la « boucle continue du leadership » des entreprises visionnaires. Nous avons baptisé ce schéma le « fossé du leadership et le syndrome du sauveur » :



Prenez en compte les exemples suivants de Colgate contre P&G et de Zenith contre Motorola.

Discontinuité chez Colgate contre talent entassé comme du bois de chauffage chez P&G

Jusqu'au début des années 1900, Colgate était une entreprise extraordinaire. Fondée en 1806, elle avait derrière elle un siècle de croissance ininterrompue et possédait à peu près la même taille que P&G. Elle avait également la plus forte formulation première d'une idéologie intrinsèque de toutes les entreprises comparées de notre étude, complétée par des valeurs essentielles et un sens résistant de sa mission énoncé par Sidney Colgate. Dans les années quarante, Colgate avait pourtant chuté à une taille inférieure de moitié à celle de P&G et à un seuil de rentabilité du quart et elle est restée figée dans cette proportion durant les quatre décennies suivantes. Elle s'est également éloignée de son idéologie intrinsèque pour devenir une entreprise dotée d'une identité beaucoup plus faible que celle de Procter.

Que s'est-il passé? La réponse chez Colgate se trouve en partie dans la faible planification successorale et dans les discontinuités du management qui en ont résulté, comparativement à ce qui se passait chez P&G. Colgate avait été assumé entièrement par des hommes issus de l'entreprise (tous membres de la famille Colgate) pendant ses quatre premières générations de direction à la tête de l'entreprise. Cependant, au début du xx^e siècle, elle échoua dans le développement de son management comme dans sa planification successorale. À la fin des années vingt, Colgate a été confronté à un tel manque de successeurs adéquats qu'elle a eu recours à une fusion avec Palmolive-Peet, qui a « placé un management étranger en fonction ». Un article de *Fortune* publié en 1936 a fait le commentaire suivant :

Les frères Colgate vieillissaient. Gilbert, le président, avait soixante-dix ans, Sidney, soixante-six. Et Russell, qui n'en avait que cinquante-cinq, ne participait pas au management... Le fils de Sidney, Bayard Colgate n'était... sorti de Yale que depuis six ans. Cela, pour un Colgate, c'était trop jeune. Du coup, les frères écoutèrent attentivement quand Charles Pearce leur proposa de fusionner Palmolive-Peet avec Colgate... [près la fusion], ils se résignèrent à une quasi-retraite.

Pearce, qui devint PDG de la nouvelle société combinée, s'est révélé un désastre. Dominé par « une folie expansionniste », il s'est concentré

sur une tentative infructueuse pour fusionner Colgate en un conglomérat géant avec Standard Brands, Hershey et Kraft. Distrait par sa quête de la taille absolue, Pearce a ignoré les éléments fondamentaux de l'activité de Colgate et ses valeurs de base. Il a même déménagé le siège de Jersey City dans le New Jersey (où il était implanté depuis le temps de la fabrique de savons, quatre-vingt-un ans auparavant), à Chicago. Durant son administration, de 1928 à 1933, le retour moyen sur les ventes dégagé par Colgate a décliné de plus de la moitié (de 9 % à 4 %). À la même période, le ratio de P&G a en fait augmenté légèrement (de 11,6 % à 12 %), malgré la récession.

Pearce ébrécha sérieusement l'idéologie intrinsèque de Colgate, en particulier sa valeur essentielle de justes contrats avec les distributeurs, les clients et les employés. Il en négocia de si durs que les distributeurs entrèrent en rébellion.

Les pharmaciens étaient plus en colère que les autres : ils avaient été habitués depuis longtemps aux négociations conservatrices des frères Colgate. Les tactiques de l'équipe Pearce... ne leur plaisait absolument pas. Et comme Colgate... dépendait des bénéfices substantiels apportés par ses articles de toilette,... la défection des pharmaciens... a été un coup ruineux.

Enfin, selon *Fortune*, la famille Colgate « s'est éveillée de sa léthargie pour regarder avec stupéfaction ce que Pearce avait fait ». Bayard Colgate (trente-six ans) remplaça Pearce en tant que PDG, redéménagea le siège dans le New Jersey, et essaya de réanimer les valeurs de Colgate et de rétablir la progression. Le règne insensé de Pearce rendit néanmoins la tâche du jeune Colgate très difficile, d'autant plus qu'il n'avait été ni préparé ni formé pour ce rôle. Il resta en fonction pendant cinq ans seulement, avant de passer les rênes au directeur international des ventes Edward Little. Colgate passa derrière P&G pour ne jamais revenir en tête. Pendant la décennie suivant immédiatement l'ère de Pearce, P&G a connu une croissance deux fois plus rapide et a dégagé quatre fois plus de bénéfices que Colgate.

Avec la débâcle Pearce, Colgate commença à gérer très mal les successions de ses PDG. Edward Little (PDG de 1938-1960) dirigea Colgate comme un *one-man-show*. « Colgate était dominé par [Little] – et dominé n'est pas un terme trop fort », écrit *Forbes*. Nous n'avons trouvé

aucun indice prouvant que Little ait imaginé Colgate sans lui aux commandes, ou bien que l'entreprise ait eu un quelconque plan de succession. Pour finir, à l'âge de soixante-dix ans, Little a pris sa retraite, et Colgate dut appeler l'un de ses vice-présidents internationaux comme un Chevalier Blanc » pour remettre l'entreprise dans la bonne direction, alors que ses activités sur son territoire d'origine connaissaient de graves difficultés.

En 1979, Colgate a fait encore une fois l'expérience d'une tumultueuse transition au sommet lorsque le PDG David Foster a été remercié – contre sa volonté – par le conseil d'administration de Colgate. Comme ses prédécesseurs, Foster « avait poursuivi la tradition autocratique de l'entreprise, et cela avait très bien convenu à son tempérament ». En fait, Foster a pratiquement empêché toute planification pour sa succession, selon un article de *Fortune* :

Jusqu'à la fin, David Foster a fait de son mieux pour donner à son héritier désigné le moins de pouvoir possible – ou même de la clarté... Foster [a cherché] une manière efficace de baillonner le conseil d'administration sur le thème de la succession. Colgate avait une stratégie non écrite qui consistait à pousser les cadres dirigeants à partir à soixante ans. Foster avait à l'époque cinquante-cinq ans et disait qu'il était prêt à se plier à la règle, mais il s'est avéré révélateur que lorsque [son héritier potentiel] a reçu une offre pour devenir le président [d'une autre entreprise], il l'a acceptée.

Une fois de plus, en plein tumulte au sommet, Colgate a perdu encore un peu de terrain vis-à-vis de P&G quant au chiffre d'affaires et à la rentabilité pendant la décennie suivant le licenciement de Foster, en dégringolant jusqu'à un quart de la taille de P&G dans le chiffre d'affaires et les profits. D'autres facteurs qu'une gestion chaotique ont certainement contribué au déclin relatif de Colgate, y compris les efforts supérieurs de P&G en recherche et en développement comme dans de plus grandes économies d'échelle. Mais – et ceci est un point crucial – Colgate a perdu sa première chance d'être à armes égales avec P&G durant la tempête Pearce, pour continuer ensuite avec des convulsions et des stagnations à des moments critiques de transition.

A l'inverse, P&G n'a souffert d'aucun à-coup dans sa gestion comparable à ceux vécus par Colgate, même lorsque les deux entreprises ont été

exactement confrontées à un défi semblable, celui d'évoluer après une direction familiale, au même moment précis de leur histoire.

Pendant les années vingt, alors que les frères Colgate négligeaient de développer des successeurs valables, Cooper Procter avait soigneusement préparé Richard Deupree, un homme de l'intérieur qui avait rejoint P&G en 1909, à assumer le rôle de PDG. Sous le regard attentif de Cooper Procter et sous sa tutelle, Deupree a assumé une responsabilité sans cesse élargie, pour devenir finalement directeur général en 1928 (l'année même où Colgate « a mis un étranger aux commandes »). En 1930, Deupree a entamé un règne réussi de dix-huit ans comme PDG – le premier à ne pas être issu de la famille fondatrice dans l'histoire de P&G. Puis, comme Procter avant lui, Deupree a garanti la continuité de génération en génération, comme John Smale (PDG de 1981 à 1989) l'a décrit :

Deupree a eu un rôle pivot dans la transmission de la personnalité de l'entreprise. Il le savait, et l'avait appris des deux hommes qui l'avaient précédé au poste de PDG depuis la transformation de l'entreprise en société anonyme en 1890. Et il connaissait aussi – il avait aidé à les former – les quatre personnes qui allaient occuper son poste après lui. Je suis l'un de ces quatre, seulement le septième PDG de cette entreprise dans la période de presque cent ans qui s'est écoulée depuis sa création en S.A.

P&G a compris l'importance de développer constamment le talent managérial, de manière à ne pas être confronté à des fossés dans la succession à aucun niveau, et à préserver ainsi l'essence même de l'entreprise. *Dun's Review* a fait une fois la remarque que « le programme de développement des managers est si complet et cohérent que l'entreprise a des talents entassés comme du bois de chauffage – dans chaque emploi et à tous les niveaux ». Du haut jusqu'en bas de l'échelle interne, P&G tend sans cesse à « avoir deux ou trois personnes pareillement capables d'assumer la responsabilité hiérarchique au-dessus d'elles. » Le successeur de Deupree, Neil McElroy, a expliqué : « Notre [développement] de personnes qui... seront les managers du futur se fait année après année, dans les bonnes comme dans les mauvaises. Si vous ne le faites pas, dans x années d'ici nous aurons un fossé. Et ça, nous ne pouvons nous le permettre. »

Les fossés dans le leadership chez Zenith contre le vral banc d'essai de Motorola

Le « commandant » Eugene F. McDonald, Jr, le fondateur aussi brillant qu'écrasant de Zenith Corporation, n'avait développé aucun successeur capable de prendre le relais au moment où il est mort en 1958. Son plus proche associé, Hugh Robertson, l'a remplacé comme PDG, mais il avait déjà dépassé soixante-dix ans. Le magazine *Fortune* a fait le commentaire suivant en 1960 : « Zenith est sur une trajectoire marquée par... des puissantes personnalités qui appartiennent à son passé plutôt qu'à son avenir. » Robertson tint bon pendant deux ans, avant de transmettre les commandes au conseiller d'entreprise très conservateur, Joseph Wright, qui laissa l'entreprise dériver loin de sa valeur essentielle de dévouement fanatique à la plus haute qualité. Sam Kaplan, un homme de Zenith, devint PDG en 1968, mais mourut subitement en 1970. Face à un nouveau vide dans la direction générale, Zenith ressentit le besoin d'aller à l'extérieur chercher un sauveur qui se portât à la rescousse de l'entreprise. Après une recherche effrénée, Zenith recruta John Nevin chez Ford.

Après un mandat peu spectaculaire et un éloignement accru des valeurs originelles de l'entreprise, Nevin démissionna en 1979, contraignant l'ex-PDG Wright à sortir de sa retraite à l'âge de soixante-huit ans « pour essayer de remettre l'entreprise sur ses pieds ». Wright propulsa Revone Kluckman au poste de PDG, mais – comme Kaplan avant lui – il mourut subitement deux ans après son entrée en fonction, créant ainsi une nouvelle crise de transition.

À l'opposé, Motorola n'a connu aucun bouleversement similaire – un exemple type de la continuité de la gestion qui préserve l'essence. Le fondateur Paul Galvin commença de former son fils, Bob Galvin, des années avant son transfert officiel du pouvoir. Le jeune Galvin commença à travailler chez Motorola en 1940, tout en continuant ses études, seize ans avant d'en devenir le président, et dix-neuf ans avant d'en devenir le PDG. Paul Galvin voulut que son fils émerge des profondeurs de l'entreprise, en le nommant courtier avec un minimum de privilèges particuliers. Lorsque le jeune Bob se présenta au bureau du directeur du personnel à 7 heures du matin pour un job d'été, un directeur lui proposa de l'emmener, en faisant sauter son tour, directement pour rencontrer le directeur du personnel. Galvin déclina l'offre. Il souhaitait connaître

route la filière en commençant par le bas, tout comme n'importe quel Motorolien devait le faire.

Bob Galvin franchit tous les échelons de l'entreprise, pour finir par partager les devoirs présidentiels trois ans avant la mort de son père. « Lorsque le temps fut venu, mon père... annonça que nous agirions de concert désormais. L'un ou l'autre pouvait agir dans n'importe quel domaine. L'autre le soutiendrait. » Le biographe de Paul Galvin écrit que le transfert d'expérience d'une génération à l'autre fut un processus quotidien qui prit des années. Puis, immédiatement après la mort de son père, en 1959, Bob Galvin commença à réfléchir au développement du management et à la planification de la succession pour la génération suivante, un quart de siècle avant de transmettre les rênes de l'entreprise.

Pour renforcer le concept de la continuité du leadership issu de l'intérieur, Bob Galvin rejeta le concept traditionnel d'un PDG en faveur de celui d'un *bureau présidentiel* (le « bureau ») occupé par des « membres d'une même équipe ». « Membres » au pluriel n'est pas une faute de frappe; Galvin imagina un bureau occupé par plusieurs membres d'une équipe (normalement trois) quel que soit le moment, plutôt que par un seul dirigeant. Il le fit en partie parce que l'entreprise disposerait de cette façon d'hommes compétents formés en interne, capables d'assumer la responsabilité de la direction à n'importe quel moment. « Il y a toujours eu un agrément, privé mais clair, concernant la hiérarchie dans la succession, écrit Galvin. Nous étions préparés pour des changements imprévisibles durant tout ce quart de siècle (où j'étais un membre du « bureau » du PDG). »

Motorola a instauré ce concept du « bureau », non seulement au niveau du PDG, mais aussi à des niveaux inférieurs (avec deux ou trois membres par bureau) – un mécanisme-clé pour la continuité du développement du management et de la direction à tous les échelons de l'entreprise. Conscient qu'une telle approche était controversée au sein des théoriciens du management – pour ne pas dire difficile à gérer – Galvin contre-attaqua en soulignant que les bénéfices surpassaient de loin les coûts, comme il l'écrivit en 1991 :

Si la présence d'un bureau au sommet devait réussir, cela nécessitait des candidats qui avaient su s'adapter et qui avaient déjà vécu l'expérience d'un tel... rôle auparavant dans leurs carrières. En conséquence, il nous est apparu que la base nécessaire à cette expérience devait être fournie par des nominations similaires au niveau d'autres directions... Le « bureau »

avait ses inconvénients. Certains de ses occupants étaient loin de préférer ce système à un autre... Des signaux contradictoires peuvent être émis par le « bureau »... D'où le fait que quelques « bureaux » n'ont jamais réussi à fonctionner. Certains acteurs partirent ou furent éliminés. Mais ce concept a plus souvent fonctionné qu'échoué... La preuve réside dans l'utilisation. En résumé, c'est une illustration du mérite. Cela a toujours fourni les meilleures réponses aux problèmes de succession. Et ce fut une grande aide pour trouver les candidats au « bureau » du PDG.

En soixante-cinq ans d'histoire, Motorola n'a souffert d'aucune discontinuité dans le leadership ressemblant à celles vécues par Zenith. Motorola s'est sans cesse régénéré (de la réparation de piles aux radios en passant par les circuits intégrés et aux systèmes de communication par satellite), tout en témoignant d'une continuité ininterrompue dans l'excellence d'un management au sommet imprégné de ses valeurs intrinsèques, même lorsque l'entreprise a perdu des talents managériaux de façon inattendue. Par exemple, en 1993, George Fisher, un membre clé du « bureau » du PDG, a quitté Motorola pour devenir PDG de Kodak. Dans la plupart des entreprises, le départ inattendu d'un dirigeant aussi compétent causerait le désarroi, la tempête et un fossé dans le management – comme chez Zenith lorsque des PDG sont morts subitement. Mais pas chez Motorola. Les deux autres membres du « bureau » du PDG (Gary Tooker, cinquante-quatre ans et Christopher Galvin, quarante-trois ans) se sont débrouillés pour partager ensemble les responsabilités supplémentaires. En même temps, Motorola a commencé de mettre sur pied un processus interne pour sélectionner le troisième membre de l'équipe issu de ses réserves bien pourvues en talents de gestionnaire. Dans un article justement intitulé « Motorola va bien, merci », le *New York Times* a résumé les faits ainsi : « M. Fisher a eu le luxe de pouvoir effectuer son transfert en sachant que Motorola pouvait difficilement être mieux préparé pour encaisser une telle surprise. »

Tempête sur le management et déclin de l'entreprise

Westinghouse, Colgate et Zenith ne sont pas les seuls exemples de tempête au sommet dans l'entreprise et de discontinuité dans notre étude. Nous avons trouvé de multiples exemples au sein des entreprises comparées.

Cela s'est produit chez Melville Corporation dans les années cinquante, lorsque Ward Melville a découvert qu'il n'avait pas préparé de successeur. Acharné à transmettre les rênes de l'entreprise à quiconque, – n'importe qui – parce qu'il était « anxieux de devoir se retirer », Melville confia le poste à un directeur de la production qui n'y était pas préparé et ne souhaitait même pas occuper de telles fonctions. L'entreprise a décliné rapidement. « J'ai été choqué de voir à quelle vitesse les chiffres se détérioraient lorsque les hommes sont mauvais », a commenté Melville plus tard. Il s'est alors lancé dans une recherche qui a duré un an pour trouver à l'extérieur un PDG qui redresserait l'entreprise. Heureusement, Melville a eu la sagesse de renoncer à sa quête externe pour se tourner vers la formation d'un jeune élément interne prometteur, qui s'est révélé au fil du temps un PDG très compétent.

Ce même phénomène est arrivé chez Douglas Aircraft à la fin des années cinquante, lorsque le fondateur Donald Douglas a confié la direction de l'entreprise à Donald Douglas, Jr, qui n'y était pas du tout préparé. « Le jeune Douglas ne pouvait absolument pas prendre la place de son père, a écrit un biographe. Le fils s'est vengé de ceux qu'il considérait comme ses ennemis (c'est-à-dire la plupart des dirigeants du temps de son père), et... a remplacé des administrateurs expérimentés par ceux qui avaient étaient devenus membres de son équipe. » Tandis que Douglas, Jr, nommait ses amis intimes à des postes élevés, des dirigeants de talent quittaient l'entreprise au moment où celle-ci avait le plus besoin d'eux pour résister au coups de boutoir de Boeing. Face à une crise épique en 1966, Douglas Jr a cherché le salut sous la forme d'une fusion avec McDonnell Aircraft.

On retrouve le même scénario chez R.J Reynolds dans les années soixante-dix, lorsque le directeur général de l'entreprise J. Paul Sticht – l'ancien président de Federated Department Stores – « a contribué à torpiller la succession prévue d'un héritier désigné, pour ensuite manœuvrer vers le poste de PDG », selon *Business Week*. Sticht s'est emparé du poste de PDG et a renouvelé l'équipe de direction en faisant uniquement appel à des hommes venus de l'extérieur. Plus tard, lors de l'un des plus célèbres désastres dans l'histoire des entreprises concernant le management supérieur, Ross Johnson (un élément réellement étranger à la tradition de l'entreprise) est devenu PDG après l'acquisition par RJR de Nabisco en 1985. Bien documentée dans le livre *Barbarians at the Gate : The Fall of RJR Nabisco* (*L'invasion des barbares : La chute de RJR Nabisco*) par Bryan

Burroughs et John Helyar, l'ère Johnson s'est achevée avec un rachat financé par des obligations à hauts risques (*junk-bonds*) par les financiers Kohlberg Kravis Roberts & Co., qui ont nommé encore un nouveau PDG de plus.

C'est aussi arrivé chez Ames, lorsque la famille fondatrice a observé la destruction de sa création par des étrangers à l'entreprise, parvenus au poste de direction à cause d'une carence en successeurs compétents. Cela est arrivé chez Burroughs, avec l'arrivée de *l'outsider* W. Michael Blumenthal de Bendix, lorsque l'entreprise était confrontée à « un fossé manifeste dans la structure du management » et qu'il a été nommé parce que « de nouveaux dirigeants n'avaient pas été formés pendant les années du règne dictatorial de (Ray W.) MacDonald. » De même à la Chase Manhattan, chez Howard Johnson et Columbia Pictures. C'est aussi arrivé dans deux cas très médiatisés au sein de deux de nos entreprises visionnaires : Disney et IBM.

Chez Disney, Walt n'avait pas formé de successeur compétent et l'entreprise a décliné dans les années soixante-dix, les directeurs courant en tous sens en se demandant « Qu'aurait fait Walt? » Pour sauver l'entreprise, le conseil d'administration a recruté deux hommes de l'extérieur, Michael Eisner et Frank Wells en 1984. Nous aimerions néanmoins souligner que Disney a fait de son mieux pour préserver la continuité idéologique, même en choisissant des *outsiders*. Ray Watson, qui a dirigé la recherche pour trouver un PDG, voulait Eisner non seulement parce qu'il disposait d'un impeccable pedigree dans l'industrie, mais aussi parce que Eisner comprenait et appréciait les valeurs de Disney – il avait, en fait, un réel enthousiasme pour celles-ci. Comme l'a résumé l'un des Disneyens : « Eisner s'est révélé plus Walt que Walt. »

Le cas Disney illustre un point important. Si vous appartenez à une organisation qui ressent le besoin d'aller à l'extérieur pour recruter un dirigeant, cherchez alors des candidats fortement en phase avec l'idéologie intrinsèque. Ils peuvent être différents dans leur style de management, mais ils doivent avoir les valeurs essentielles rivées au corps.

Que devrions-nous penser de la décision prise en 1993 par IBM de remplacer son PDG formé en interne par Louis V. Gerstner – un homme de l'extérieur venu de R.J. Reynolds sans aucune expérience du secteur? Comment cette énorme anomalie s'intègre-t-elle dans ce que nous avons observé avec les autres entreprises visionnaires? Elle ne s'intègre pas. La décision de IBM n'a simplement aucun sens pour nous – en tout cas pas

dans le contexte de mille sept cents ans d'histoire cumulée des entreprises visionnaires que nous avons passés au crible.

Le conseil d'administration de IBM a peut-être agi ainsi en supposant qu'un changement total nécessitait la présence d'un *outsider*. Notre réponse tient en deux mots : Jack Welch. Le « maître absolu du changement industriel de notre temps » a consacré sa carrière entière à l'entreprise dont il est devenu le PDG. IBM disposait de l'un des programmes de développement du management les mieux définis de toutes les entreprises de cette planète. Cette société a un long passé de recrutement réussi de personnes extraordinairement talentueuses. Nous ne pouvons simplement pas croire que IBM ne disposait pas d'un seul homme du calibre de Welch à l'intérieur de l'entreprise. En fait, nous serions surpris d'apprendre qu'il n'y en avait pas au moins une douzaine en interne, aussi compétents que n'importe lequel venu de l'extérieur.

COMME les entreprises GE, Motorola, P&G, Boeing, Nordstrom, 3M et HP nous l'ont maintes fois démontré, une entreprise visionnaire n'a absolument aucun besoin de recruter sa direction générale à l'extérieur pour changer et avoir des idées neuves.

Le conseil d'administration de IBM et son comité de recherche voulaient un changement drastique et le progrès. Avec M Gerstner, ils l'obtiendront probablement. Mais la vraie question pour IBM – en fait, l'issue cruciale de la prochaine décennie – est la suivante : « Gerstner peut-il préserver les valeurs centrales de IBM tout en apportant le changement drastique mentionné plus haut ? » Gerstner peut-il être à IBM ce que Eisner a été à Disney ? Si c'est le cas, IBM pourra alors reprendre sa respectable place au sein des entreprises les plus visionnaires du monde.

MESSAGE À L'INTENTION DES PDG, DES DIRIGEANTS ET DES ENTREPRENEURS

En résumé, nos recherches nous amènent à conclure qu'il est excessivement difficile de devenir et de demeurer une entreprise hautement visionnaire en recrutant à l'extérieur des gens destinés à des postes au sommet de l'organisation. Tout aussi important est le fait qu'il n'y a abso-

lument aucune contradiction entre le fait de promouvoir en interne et celui d'inciter à un changement notoire.

Si vous êtes le PDG ou un membre du conseil d'administration d'une grande entreprise, vous pouvez directement mettre en pratique les leçons exposées dans ce chapitre. Votre entreprise doit avoir des processus de développement du management et une succession planifiée sur le long terme afin d'assurer une transition en douceur d'une génération à l'autre. Nous vous supplions de garder à l'esprit comment Walt Disney Company – une « icône » américaine – s'est trouvée dans une situation dramatique parce que Walt avait négligé de construire ce mécanisme vital de l'horlogerie. Nous vous supplions de ne pas commettre à nouveau les erreurs faites par Colgate, Zenith, Melville, Ames, R.J. Reynolds et Burroughs. Ne tombez pas dans le piège qui consiste à penser que la seule manière d'introduire le changement et le progrès au sommet d'une entreprise, c'est de recruter des hommes de l'extérieur, susceptibles de délayer ou de détruire l'essence même de l'entreprise. La clé, c'est de développer et de promouvoir des hommes de l'intérieur, qui sont tout à fait aptes à stimuler un changement salutaire et le progrès tout en préservant l'essence.

Si vous êtes un dirigeant, le contenu de ce chapitre vous concerne aussi. Si vous êtes en train de contruire un département, une division ou un groupe visionnaire à l'intérieur d'une grande entreprise, vous pouvez également penser au développement du management et à la planification de la succession, même à une plus petite échelle. Si vous étiez renversé par un autobus, qui pourrait vous remplacer? Que faites-vous pour aider ces hommes à se développer? Quelle planification avez-vous envisagée pour garantir une transition en douceur, mais efficace, lorsque vous grimpez vers de plus hautes responsabilités? (Vous pouvez aussi interroger ceux qui occupent des postes supérieurs : « Quelles mesures ont-ils prises pour assurer une succession paisible? ») Enfin, si vous trouvez une entreprise visionnaire avec laquelle vous vous sentez réellement en phase, il serait peut-être préférable de développer vos capacités à l'intérieur de celle-là plutôt que d'aller voir ailleurs.

Comment ce chapitre s'applique-t-il à des PME et à des entrepreneurs? Evidemment, une petite entreprise ne peut pas avoir un processus de succession au poste de PDG qui commence avec quatre-vingt-seize candidats, comme cela s'est produit chez GE. Néanmoins, les PME peuvent développer des managers et planifier les successions. Motorola était

encore une petite entreprise lorsque Paul Galvin a commencé de former méticuleusement son fils à son futur rôle de PDG. C'est la même chose pour les transitions familiales lors des débuts de Merck, P&G, Nordstrom et Marriott. Sam Walton a commencé de réfléchir aux futurs dirigeants de l'entreprise avant que celle-ci ne comporte plus de cinquante magasins. Bill Hewlett et Dave Packard ont entamé des programmes de développement du management formalisés et une planification successorale réfléchie dans les années cinquante, alors que l'entreprise avait cinq cents employés.

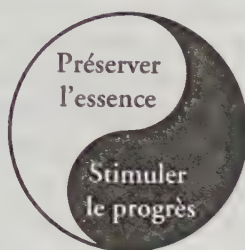
Il est intéressant de constater que tous les architectes clés des entreprises visionnaires sont restés longtemps en fonction (32,4 ans en moyenne), de telle sorte que peu d'entreprises ont été confrontées à une succession effective lorsqu'elles étaient encore précoces et petites. Plusieurs ont cependant planifié leur succession bien avant que celle-ci ne devienne réalité. Si vous êtes un homme de PME, ceci implique une vision à très long terme. Le modèle entrepreneurial qui consiste à construire une entreprise autour d'une idée géniale, à grandir rapidement, à encaisser les bénéfices et à transmettre l'entreprise à des gestionnaires extérieurs ne produira sans doute pas les nouveaux Hewlett-Packard, Motorola, General Electric, ou Merck.

Dans la perspective de la construction d'une entreprise visionnaire, la question n'est pas seulement de savoir à quel point l'entreprise va réussir sous la tutelle de la présente génération. La question cruciale est la suivante : « Comment l'entreprise va-t-elle réussir, et à quel degré, sous la tutelle de la génération suivante, et la suivante, et la suivante après celle-là ? Tous les dirigeants finissent par mourir. Mais une entreprise visionnaire peut continuer son tic-tac pendant des siècles, en suivant le sens de sa mission et en exprimant ses valeurs essentielles, longtemps après le mandat de tout dirigeant pris dans son individualité.



Chapitre IX

BIEN NE SUFFIT JAMAIS



Ne vous donnez pas la peine d'être simplement meilleur que vos contemporains ou que vos prédécesseurs. Essayez d'être meilleurs que vous-même.

William FAULKNER.

Les gens disaient toujours à mon père : « Dis donc, tu t'es drôlement bien débrouillé. Maintenant, tu peux te reposer. » Et il répondait : « Oh, non ! Il faut que je continue et que je fasse encore mieux. »

J. Willard MARRIOTT, Jr, PDG, Marriott, 1987.

La question critique que se pose une entreprise visionnaire n'est pas : À quel point réussissons-nous ? Comment pouvons-nous réussir ? ou Comment devons-nous réussir pour affronter la concurrence ? Pour ces entreprises, la question est *Comment pouvons-nous faire mieux demain qu'aujourd'hui ?* Elles en font une règle de vie – un réflexe de l'esprit et de l'action. Un accomplissement et une performance admirables sont naturels pour des entreprises visionnaires, pas tant comme un but ultime, mais comme le résultat résiduel d'un

cycle infini d'auto-amélioration stimulée en interne et d'investissement pour le futur. Il n'y a pas de ligne d'arrivée définitive pour des entreprises hautement visionnaires. Il n'y a pas de « on l'a fait ». Il n'y a pas de raison d'être si elles sentent qu'elles peuvent faire en roue libre le reste du chemin en vivant des fruits de leur travail.

Nous avons appris au fur et à mesure que les entreprises visionnaires atteignent leur extraordinaire position non pas tant grâce à leur intuition supérieure ou grâce à d'extraordinaires « secrets » de succès, *mais bien plus grâce au simple fait qu'elles sont si exigeantes avec elles-mêmes*. Devenir et demeurer une entreprise visionnaire demande des masses de bonne vieille discipline, de travail acharné ainsi qu'une révulsion viscérale envers toute tendance à l'autosatisfaction. Comme l'a résumé J. Willard Marriott, Sr, en réfléchissant aux recettes du succès :

La discipline est la meilleure chose du monde. Quand il n'y a pas de discipline, il n'y a pas de personnalité. Et sans personnalité, il n'y a pas de progrès... L'adversité nous donne l'occasion de grandir. Et nous récoltons en général ce que nous avons semé. Si nous avons des problèmes et que nous les surmontons, nous faisons croître la personnalité et les qualités qui apportent la réussite.

Pendant les années quatre-vingt, l'amélioration continue » est devenue la phrase fourre-tout du management. Mais, au sein des entreprises visionnaires, le concept est allé de soi depuis des décennies – pendant plus d'un siècle dans certains cas. William Procter et James Gamble l'ont, par exemple, utilisé dès 1850. William McKnight l'a concrétisé chez 3M dès 1910. J. Willard Marriott l'a retenu dès l'ouverture de sa première brasserie en 1927. David Packard l'a utilisé de façon constante au début des années quarante.

Les découvertes issues de nos recherches soutiennent clairement le concept d'amélioration continue, mais pas en tant que programme de management. Dans une entreprise visionnaire, c'est une habitude institutionnelle, une discipline de vie, enracinée dans la texture de l'organisation et renforcée par des mécanismes concrets qui créent un malaise avec les *statu quo*. En outre, les entreprises visionnaires appliquent le concept d'auto-amélioration dans un sens bien plus large que le simple processus d'amélioration. Cela signifie des investissements à long terme, pour l'avenir, de l'investissement dans le développement des employés et l'adoption

d'idées et de technologies nouvelles. En bref, cela signifie faire *tout* ce qui est possible pour rendre l'entreprise plus forte demain qu'elle ne l'est aujourd'hui.

MÉCANISMES DU MÉCONTENTEMENT

Vous êtes probablement en train d'acquérir l'impression que les entreprises visionnaires ne sont pas exactement ce qu'on pourrait appeler des endroits confortables. Et c'est précisément l'impression que vous devriez être en train d'acquérir.

LE CONFORT n'est pas l'objectif d'une entreprise visionnaire. En fait, les entreprises visionnaires installent des mécanismes puissants pour créer l'inconfort, pour éradiquer la complaisance et stimuler ainsi le changement et l'amélioration avant que le monde extérieur ne le demande.

Comme les grands artistes ou les inventeurs, les entreprises visionnaires prospèrent dans le mécontentement. Elles comprennent que la satisfaction mène à la complaisance, ce qui entraîne inévitablement le déclin. Le problème, bien entendu, est de savoir comment éviter la complaisance – comment demeurer autodiscipliné une fois que l'entreprise a réussi ou est devenue numéro un dans son secteur. Comment une entreprise peut-elle maintenir en vie ce « feu intérieur » qui pousse les gens à continuer d'avancer, à n'être jamais satisfaits et à toujours rechercher l'amélioration?

Richard Deupree chez Procter & Gamble s'est posé exactement ces mêmes questions, en s'inquiétant de la montée au pinacle de son entreprise au début du ^{xx}e siècle et du risque de la voir devenir « grosse, heureuse et complaisante ». Que faire? Il aurait pu aller porter partout la bonne parole sous forme de discours passionnés sur l'importance de demeurer autodiscipliné. Il aurait pu pondre des mémos et des pamphlets sur les dangers de la complaisance. Il aurait pu rencontrer personnellement tous les directeurs de l'entreprise pour les exhorter à garder à l'esprit les valeurs inhérentes du changement et de l'auto-amélioration. Mais Deupree était conscient que l'entreprise avait besoin de plus que de

bonnes intentions pour s'améliorer dans l'avenir. Il voulait quelque chose d'incisif, quelque chose qui continuerait d'implanter le progrès en interne.

Il a donc répondu favorablement à la proposition radicale faite en 1931 par le directeur du *marketing* Neil McElroy, qui consistait à créer une structure de gestion par marques, laquelle permettrait aux marques de P&G d'en concurrencer directement d'autres au sein même du groupe, presque comme si elles appartenaient à des entreprises distinctes. P&G avait déjà les meilleurs éléments, les meilleurs produits, le meilleur réflexe *marketing*. Donc, pourquoi ne pas opposer le meilleur de P&G contre le meilleur de P&G? Puisque le marché ne fournit pas de concurrence en quantité suffisante, pourquoi ne pas créer un système de concurrence interne, qui empêche pratiquement toutes les marques de se reposer sur leurs lauriers? Installée au début des années 1930, la structure de management de marques en concurrence est devenue un mécanisme puissant chez P&G pour stimuler le changement et l'amélioration de l'intérieur. La structure s'est révélée si efficace, qu'elle a fini par être copiée, sous une forme ou une autre, par pratiquement toutes les entreprises américaines du secteur des biens de consommation, y compris Colgate – mais trois décennies plus tard seulement.

Le point essentiel ici n'est pas qu'une entreprise qui réussit doit nécessairement créer une concurrence interne pour continuer d'être active, mais que certains mécanismes d'inconfort doivent être mis en place pour combattre la maladie de la complaisance – une maladie qui finit par contaminer toutes les organisations prospères. La compétition interne est l'un de ces mécanismes, mais ce n'est pas le seul. Nous avons découvert une grande variété de ces mécanismes au sein des entreprises visionnaires.

Merck a choisi, dans les années cinquante, une stratégie de cession volontaire de part de marché lorsque les produits devenaient des marchandises à faible marge, se forçant ainsi à produire de nouvelles innovations pour grandir et prospérer. Motorola a utilisé un mécanisme style « innover ou mourir » semblable à celui de Merck et à son habitude de supprimer des lignes de produits matures représentant des volumes importants de vente, se forçant ainsi à combler le vide avec de nouveaux produits. Motorola l'a fait avec les téléviseurs et les radios pour automobiles. (Le président Robert Galvin a conservé la dernière radio pour automobile fabriquée dans une usine américaine sur son bureau, en tant que souvenir de « la régénération de Motorola grâce à son rôle de pionnier dans les hautes technologies ».) Motorola a comblé les vides grâce à un mécanisme appelé

« Le Plan routier de la technologie », un outil complet pour le progrès en technologie de référence afin de se défendre face aux concurrents, et il a anticipé les besoins du marché dans une période prospective de dix ans.

General Electric a institutionnalisé l'inconfort interne dans un processus intitulé « Éliminer ». Des groupes d'employés se rencontrent pour discuter des possibilités d'amélioration et font des propositions concrètes. Les directeurs à un niveau plus élevé ne sont pas autorisés à prendre part aux discussions, mais doivent réagir instantanément aux propositions, face au groupe – lui ou elle ne peut s'en aller, diverger ou remettre à plus tard.

Boeing a créé l'inconfort interne avec un processus de planification que nous avons baptisé « Les Yeux de l'ennemi ». Il confie aux directeurs la mission de développer une stratégie comme s'ils travaillaient pour une entreprise concurrente ayant le but d'écraser Boeing. Quelles faiblesses pourraient-ils exploiter? Quelles forces mettraient-ils en avant? Quels marchés pourraient être facilement envahis? Ensuite, en fonction des réponses, comment pourrait répliquer Boeing?

Au commencement de l'histoire de Wal-Mart, Sam Walton a utilisé un mécanisme appelé le registre « Vaincre hier ». Ces livres recensaient les montants des ventes sur une base quotidienne, en comparaison avec ceux de l'année précédente, à la même date exactement. Wal-Mart s'est servi de ces registres comme d'un stimulus pour relever les moyennes, encore et encore, pour toujours.

Le Registre Wal-Mart « Vaincre hier »

NOVEMBRE

	1984	1985	1986	1987	1988
1 ^{er} Lundi					
1 ^{er} Mardi					
1 ^{er} Mercredi					
1 ^{er} Jeudi					
1 ^{er} Vendredi					
1 ^{er} Samedi					
1 ^{er} Dimanche					
1 ^{re} SEMAINE					

Norstrom a créé un environnement où les gens ne peuvent pas s'arrêter de s'améliorer. La mesure des ventes horaires compare le succès de chacun par rapport à celui de ses pairs. Il n'y a ainsi aucune performance qui permette, une fois atteinte, à un employé de se relâcher. Nordstrom retrace aussi soigneusement tous les commentaires des clients après coup, et relie les primes et l'avancement de ses employés aux tendances observées. Bruce Nordstrom a expliqué :

Si vous écoutez vraiment vos clients, ils ne sont jamais contents – ils vous diront toujours ce que vous faites mal – et cela vous contraint à être meilleur. La grosse tête est la chose qui m'embête le plus. Je pense que nous avons tellement de commentaires dans la presse sur la qualité de notre service, et tout ce blabla, que nous pourrions commencer à la croire et penser que nous sommes meilleurs que le client. Et là, nous sommes morts.

Hewlett Packard a également traditionnalisé la comparaison de ses employés à leurs pairs. Les directeurs doivent défendre les classements de leurs propres troupes dans des réunions de classement avec les autres directeurs, qui sont aussi déterminés à défendre leurs propres troupes pour l'obtention du meilleur classement. Le processus continue jusqu'à que tous les directeurs s'accordent sur un classement du haut jusques en bas. C'est un processus dur, épuisant et inconfortable, qui empêche pratiquement tout employé de se reposer après avoir atteint un classement donné.

HP a également mis sur pied un mécanisme puissant appelé « Payez quand vous partez (une pratique contre toute dette à long terme). Des modèles financiers sophistiqués ont démontré que cette pratique était totalement irrationnelle – qu'une entreprise comme HP doive supprimer la dette pour maximiser sa valeur. Mais de tels modèles ne prennent pas en compte l'effet puissant en interne d'une pratique de non-endettement : cela renforce la discipline. En refusant de s'endetter pour financer sa croissance, HP s'est contraint lui-même à apprendre comment consolider sa croissance annuelle d'environ 20 % en moyenne (sans mentionner son 10 % des ventes investi en permanence dans la recherche et le développement) entièrement en interne. Un tel mécanisme peut ne pas être considéré comme rationnel, mais il produit une armée de directeurs généraux incroyablement disciplinés, entraînés à opérer avec un niveau d'austérité et d'efficacité habituellement observé dans des petites entreprises en manque de fonds propres.

Comme l'a décrit un vice-président de HP :

Cette philosophie [Payez quand vous partez] produit une grande discipline jusqu'en bas de l'échelle. Si vous voulez innover, vous devez compter uniquement sur vos propres moyens. C'est l'une des plus puissantes influences qui imprègnent l'entreprise, et aussi la moins bien comprise.

Et les entreprises comparées? Nous n'avons pas trouvé d'indices prouvant qu'elles aient installé des mécanismes d'inconfort à un degré comparable à celui des entreprises visionnaires. Le sens d'une autodiscipline de grande sévérité n'apparaît simplement pas avec constance dans leur histoire. En fait, nous avons découvert que certaines entreprises comparées ont choisi consciemment la voie du confort, parfois en prenant l'entreprise pour « une vache à lait » à court terme, aux dépens du long terme – un comportement quasiment inconnu chez les entreprises visionnaires.

CONSTRUIRE POUR L'AVENIR (ET BIEN FAIRE AUJOURD'HUI)

Mettez-vous à la place de Bill Hewlett et de David Packard en 1946. Vous avez une petite entreprise de moins de dix ans d'âge. Vous venez de voir votre chiffre d'affaires chuter de 50 % tandis que les contrats militaires se tarissent à la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Vous êtes confronté à une crise imminente de *cash-flow* qui menace la survie même de l'entreprise, et vous n'avez pas de débouchés dans les marchés commerciaux qui pourraient immédiatement résoudre le problème. David Packard a décrit la situation en ces termes :

Nous étions tous en train de fêter la fin de la guerre, mais en même temps nous réalisions qu'il y allait y avoir un sérieux problème. Nos ventes étaient passées d'un million et demi à quelque chose comme la moitié en 1946, et je me souviens que nous étions très inquiets de savoir si nous pourrions ou non survivre.

Que feriez-vous dans une situation semblable? Que pensez-vous qu'ils ont fait? Premièrement, ils ont diminué les salaires d'environ 20 %. Face à l'évaporation des contrats souscrits par le gouvernement, il leur fallait à tout prix réduire les coûts de personnel pour sauver l'entreprise. Ensuite,

ils se sont juré de ne plus jamais devenir trop dépendants de contrats gouvernementaux trop volatiles.

Hewlett et Packard ne se sont néanmoins pas arrêtés là. Ils ont pris une mesure remarquablement osée et prévoyante pour une petite entreprise souffrant de la perte de 40 % de son chiffre d'affaires : ils ont décidé de parier sur le fait que toutes les institutions orientées sur la Défense nationale étaient confrontées à des situations difficiles, et ils se sont donc précipités pour recruter des scientifiques et des ingénieurs parmi ceux qui avaient été embauchés dans des laboratoires de recherche subventionnés par le gouvernement pendant la guerre. Ils ont décidé, parallèlement, de conserver les meilleurs et les plus chers de leurs talents internes, ne souhaitant pas opérer de coupes qui se révéleraient dommageables sur le long terme. Packard l'a expliqué :

Même si notre activité était en baisse, nous nous sommes décidés à recruter tous... ces jeunes et intelligents ingénieurs. Nous avons recruté Ralph Lee, Bruce Wholey, Art Fong, Horace Overacker et plusieurs autres, au moment même où notre entreprise faiblissait, parce que nous étions convaincus que c'était le moment de s'adjoindre de bons éléments techniques.

Le point remarquable dans cette décision est que Hewlett et Packard n'étaient pas du tout sûrs que le climat des affaires d'après-guerre fournirait suffisamment d'activité pour le maintien dans l'entreprise de leur talentueuse équipe. C'était un pari. Et, en fait, l'entreprise s'est débattue dans une adaptation douloureuse à l'après-guerre et n'a pas entamé de nouvelle croissance rapide avant 1950. Mais l'investissement intuitif de HP en 1946 a largement payé lors des deux décennies suivantes, au moment où son équipe d'ingénieurs a commencé à présenter une série de nouveaux produits, aussi rentables que novateurs.

Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, Bill Hewlett et David Packard ont sans cesse mis l'accent sur l'importance de ne jamais compromettre les principes à long terme ni la santé de HP pour la rentrée de quelques rapides bénéfices. David Packard a par exemple souligné en 1976 qu'à chaque fois qu'il avait surpris un employé en train de violer les principes éthiques de HP pour accroître à court terme les bénéfices d'une division, l'individu en question s'était retrouvé viré – sans exceptions, quelles que soient les circonstances, quel que soit l'impact sur les

dernières lignes du bilan. La réputation de HP à long terme, selon Packard, devait être protégée en toutes circonstances. Hewlett et Packard ne se sont pas trompés sur leur prévoyante perspective pour en faire un motif à relâcher la pression et à caboter agréablement lors de l'année en cours. Pour illustrer ce propos, voici deux citations de Packard s'adressant aux employés dans les années soixante-dix :

La perspective à cinquante ans de David Packard	La perspective à un an de David Packard
« Si nous continuons à respecter les principes qui nous ont portés lors de nos cinquante premières années, nous serons assurés d'avoir une réussite continue dans les cinquante prochaines années. Je suis sûr que je parle au nom de Bill comme au mien, en disant que nous sommes très, très fiers de ce que vous faites et que nous attendons de vous que vous fassiez encore mieux dans l'avenir. »	« Il est aussi facile de réaliser un bénéfice aujourd'hui qu'il le sera demain. Les actions effectuées entraînant une baisse du bénéfice à court terme avec l'espoir que celui à long terme aille croissant sont très rarement couronnées de succès. De telles actions sont presque toujours le résultat d'une pensée stérile, et échouent presque toujours dans la réalisation d'une performance optimale. »

Pour être honnête, Patrick Haggarty – l'homologue de David Packard chez Texas Instruments – a également dirigé son entreprise avec une perspective à long terme. En fait, il a lui aussi recruté des scientifiques de haut niveau dans les laboratoires de recherche en 1946, bien que n'ayant pas été confronté alors à une crise financière aussi aiguë que HP.

Néanmoins, alors que TI surpassait Haggarty, il s'est éloigné du difficile défi posé chez HP, c'est-à-dire de gérer dans une perspective de cinquante ans *et* de très bien réussir durant l'année en cours. Dans les années soixante-dix, TI, à la différence de HP, a commencé à commercialiser des produits de consommation bon marché et à sabrer ses prix d'une façon aussi drastique qu'inattendue, souvent aux dépens de ses représentants – dans une tentative d'accroissement de sa part de marché. Un représentant

fit ce commentaire en 1979 : « TI est si déterminé à baisser ses prix qu'en ce qui concerne le consommateur il supprime la qualité. » La stratégie se retourna contre l'entreprise, laissant TI avec d'énormes pertes financières et une réputation entachée. Alors que HP n'a jamais perdu de vue le long ou le court terme, la quête de la taille critique et de la croissance menée par TI a érodé ses fondations comme son héritage de créateur de produits novateurs et excellents, en même temps qu'elle endommageait gravement ses perspectives à long terme.

Le parallèle Hewlett Packard contre Texas Instruments illustre l'une des différences fondamentales observées entre les entreprises comparées et les entreprises visionnaires. Ces dernières investissent, construisent et gèrent à long terme à un degré plus élevé que les entreprises comparées. « Long terme » au sein d'une entreprise visionnaire ne signifie pas cinq ou dix ans; cela signifie de nombreuses décennies – cinquante ans, plutôt. Et pourtant, simultanément, elles ne se laissent aucunement aller sur le court terme.

LES DIRIGEANTS des entreprises visionnaires refusent tout bonnement la proposition selon laquelle ils doivent opter pour la performance à court terme *ou* la réussite à long terme. Ils construisent d'abord et avant tout pour le long terme, tout en se fixant *simultanément* des résultats très élevés sur le court terme.

Encore une fois, le confort n'est pas l'objectif d'une entreprise visionnaire.

De plus lourds investissements à long terme dans les entreprises visionnaires

En observant systématiquement l'ensemble des entreprises visionnaires étudiées, nous avons trouvé des preuves substantielles qu'elles investissent pour l'avenir davantage que les entreprises comparées. En analysant les données financières annuelles, en commençant en 1915, nous avons découvert que les entreprises visionnaires ont toujours investi davantage, en pourcentage du chiffre d'affaires annuel, dans de nouvelles usines, du matériel et des équipements récents que les entreprises comparées ne l'ont

fait (dans treize cas sur quinze). Elles ont également réinvesti en interne un fort pourcentage des bénéfices réalisés chaque année, versant moins de dividendes aux actionnaires, dans douze cas sur quinze, auxquels s'ajoute un cas indéterminé*. (Voir le tableau A.10 dans l'annexe 3).

Peu de nos entreprises ont recensé leur dépenses en recherche et en développement comme une activité séparée, et ce, pendant une longue période de leur histoire; certaines, comme Wal-Mart, ne disposent pas de recherche et développement au sens classique du terme. Néanmoins, pour les tandems où nous disposons de l'information, les entreprises visionnaires ont plus investi en R&D, en terme de pourcentage du chiffre d'affaires, dans tous les cas (huit cas sur huit). Dans l'industrie pharmaceutique, où la recherche de base est sans conteste le facteur le plus important pour la prospérité à long terme des sociétés, nos entreprises visionnaires ont dépassé de 30 % en investissements de R&D les entreprises comparées. Merck, par exemple, a toujours, depuis les années quarante, davantage investi dans la recherche de base que Pfizer et plus lourdement que n'importe quelle autre entreprise dans ce secteur depuis les années soixante – l'une des raisons clés qui expliquent la position dominante de Merck dans les années quatre-vingt. Les entreprises visionnaires ont aussi investi de manière infiniment plus décisive dans le capital humain via le recrutement, la formation et les programmes de développement professionnels. Merck, 3M, P&G, Motorola, GE, Disney, Marriott et IBM ont tous réalisé des investissements significatifs dans leurs « universités » et leurs « centres éducatifs » pour la formation intensive et les programmes de développement. (Les entreprises comparées ont investi en formation, mais pas dans les mêmes proportions.) Motorola, par exemple, vise quarante heures par semaine de formation par employé et par an et exige que chaque division dépense 1,5 % du total des salaires en formation. Tous les directeurs de Merck assistent à une session de trois jours sur le recrutement et les techniques d'entretien; le PDG de Merck, Roy Vagelos, entame les réunions avec la question routinière : « Qui avez-vous récemment recruté? » Nous avons généralement remarqué que les entreprises

* Le nombre des cas varient selon l'information disponible. Les entreprises dans le secteur des loisirs et de la finance, par exemple, ont des rapports annuels différents de ceux des entreprises industrielles. Nous avons exclu Sony/Kenwood.

visionnaires ont tendance à avoir des processus de recrutement et d'entretien infiniment plus élaborés et plus intensifs que ceux des entreprises comparées, exigeant de ce fait, de la part des salariés comme des dirigeants, un investissement temporel significatif. Chez HP, par exemple, les nouveaux employés potentiels passent huit entretiens dans la division où ils finiront par travailler.

Enfin, les entreprises visionnaires investissent plus tôt et de manière plus agressive que les entreprises comparées dans des domaines tels que le savoir-faire technique, les nouvelles méthodes de management, les technologies et les pratiques industrielles récentes. Au lieu d'attendre que le monde leur impose un besoin de changement, elles sont susceptibles d'adopter ce changement plus tôt que les entreprises comparées. Tout au long de son histoire, GE a fait siennes de nouvelles méthodes de management, management par les objectifs, responsabilisation des employés, avant Westinghouse. En fait, GE a été historiquement un pionnier dans l'implantation de nouvelles méthodes de management. En 1956, GE a publié et distribué à tous ses directeurs deux volumes de travail intitulés *Quelques contributions classiques au management professionnel*. Les deux tomes contenaient une compilation de trente-six articles représentant les avancées les plus récentes dans la théorie du management et étaient supposés répandre de puissantes idées de management à tous les échelons de GE.

Merck a été l'une des premières entreprises de l'histoire américaine à mettre en place un processus « zéro défaut » de management par la qualité totale, en 1965. Merck a également été le premier à adopter des techniques d'analyse financière de pointe fondées sur des simulations informatiques Monte Carlo, qui permettent de prendre des décisions stratégiques très prospectives. Philip Morris a utilisé des technologies modernes de production beaucoup plus rapidement que R. J. Reynolds, durant la période pivot 1960/1985. Motorola s'est engagé sur la voie de nouvelles technologies qui promettaient d'être décisives ultérieurement, alors que Zenith n'en a rien fait, jusqu'à ce que le marché l'y contraigne. Walt Disney avait l'habitude de se lancer dans de nouvelles technologies cinématographiques, mettant rapidement la main dessus pendant que ses rivaux se contentaient d'en explorer les inconvénients potentiels. Citibank s'est constamment tournée vers les innovations majeures avant Chase Manhattan – trois décennies plus tôt dans certains cas :

Méthodes adoptées à la Citibank avant Chase Manhattan

Compte rendus de rentabilité par division
 Paiement au mérite
 Programme de formation au management
 Programme pour le recrutement à l'université
 Organisation par secteurs (contre organisation géographique)
 Affrètement national
 Guichets automatiques
 Cartes de crédit
 Branches de distribution
 Branches étrangères

Les entreprises comparées n'étaient pas seulement plus lentes et plus timorées, mais dans un certain nombre de cas la direction s'est dérobée face à des investissements pour l'avenir ou, pire, ont saigné l'entreprise à un stade crucial de son histoire. Durant les années 1970 et 1980, par exemple, alors que Philip Morris investissait sans merci dans son objectif de devenir numéro un (voir le chapitre sur les Grands Objectifs audacieux), les cadres dirigeants de R.J Reynolds utilisaient l'entreprise comme une plate-forme pour leur propre développement et leur enrichissement. Ils ont acheté une flotte d'avions d'entreprise (baptisée « RJR Air Force »), élevé des hangars d'aéroport coûteux (appelés le « Taj Mahal des hangars de la société ») et construit des bureaux perfectionnés et inutiles (appelés la « Ménagerie de verre »), décorés avec des meubles anciens très chers et d'exquises œuvres d'art (« la seule entreprise où j'ai travaillé sans qu'on me fixe un budget », se souvient un vendeur), et sponsorisé des athlètes célèbres et des événements sportifs dont la valeur *marketing* était sujette à caution. Interrogé sur la pertinence de ces dépenses, le président Ross Johnson répondit simplement : « Quelques millions de dollars sont engloutis dans les sables du temps. »

McDonnell Douglas a régulièrement manifesté un attachement frénétique à la moindre économie à cause de la dernière ligne du bilan, qui a empêché des grands sauts dans l'avenir (y compris l'hésitation à construire un *jumbo-jet*). En 1970, ce conservatisme était devenu un schéma historique répétitif chez McDonnell Douglas. Un article de *Business Week* en 1978 a qualifié celui-ci d'« imbibé de radinerie » et a décrit comment son orientation conservatrice à court terme axée sur la dernière ligne du bilan avait débouché sur la décision de l'entreprise d'abandonner le développement d'une nouvelle génération de longs-courriers : « Connu pour sa frugalité et sa prudence, McDonnell Douglas se concentre sur des projets peu originaux... plutôt que de lancer de coûteux nouveaux programmes de développement. » Le contraste entre « atteindre demain » chez Boeing et le « conservatisme radin » de McDonnell Douglas s'est manifesté dans des décisions-clés depuis plus d'un demi-siècle.

Pendant des décennies, Colgate a négligé de faire des investissements dans le développement de nouveaux produits, de programmes *marketing* et de modernisation des usines. Voici quelques citations de *Forbes* et *Fortune*, qui commentent la situation de Colgate au fil des années :

- 1966 : « Fabriquer de nouveaux produits qui réussissent exige une machine *marketing* impeccable. Colgate n'en avait purement et simplement pas après vingt-deux ans de direction par Little (1938-1960). Lesch a lancé un programme d'urgence pour créer, pratiquement du jour au lendemain, ce qui a pris trente ans à P&G en mise en route et en perfectionnement. »
- 1969 : « L'entreprise n'a pas fabriqué de nouveaux produits décisifs depuis des années. Aucun n'était même en préparation et, de 1956 à 1960, le volume des ventes aux ménages de Colgate a en fait décliné. »
- 1979 : « Foster, dans une tentative désespérée pour continuer d'accroître ses bénéfices, fait des coupes sombres dans les dépenses publicitaires et rationne les investissements en R&D – le centre nerveux de toute entreprise *marketing*. En bref, il est en train d'hypothéquer l'avenir, avec l'espoir que demain amènera une meilleure conjoncture économique capable de le tirer de là. »

- 1982 : « Colgate est désormais pratiquement la seule entreprise de biens de consommation du pays sans aucun nouveau programme majeur de production.
- 1987 : « Les bénéfices des activités de base ont permis à Foster de faire des acquisitions. Cela a engendré une restriction financière et étouffé des choses aussi importantes que le développement de nouveaux produits et la modernisation des usines. »
- 1991 : « Développer des produits vraiment nouveaux demande beaucoup d'argent. Mais Mark, un sabreur de coûts accompli, pourrait être réticent à en payer le prix comme d'autres entreprises. Colgate a mis de côté moins de 2 % de son chiffre d'affaires pour la recherche et le développement. Comparez cela avec les presque 3 % de P&G. »

MARRIOTT CONTRE HOWARD JOHNSON : LE DÉCLIN D'UN GRAND FRANCHISEUR AMÉRICAIN

En 1960, Howard Johnson, Sr, s'est brutalement retiré de l'entreprise qu'il avait construite, la laissant entre les mains de son fils, Howard, Jr « Je n'ai jamais rien vu de pareil, a dit un associé de longue date. « La plupart des hommes ne veulent pas se séparer de leurs constructions. Lui est juste parti, et c'est tout. » Il a laissé derrière lui l'une des entreprises américaines les mieux connues, avec sept cents restaurants et hôtels parsemant les autoroutes du pays, tous décoré de toits d'un orange criard et attirant la classe moyenne américaine, totalement séduite. J. Willard Marriott, Jr, a fait ce commentaire à l'époque, « qu'il espérait que l'entreprise qu'il avait héritée de son père puisse être un jour aussi prospère que celle de Howard Johnson. » En 1985, Marriott était non seulement devenu aussi prospère que Howard Johnson, mais l'avait largement surpassé, de sept fois.

Qu'est-il arrivé? La réponse réside en grande partie dans la perpétuelle autodiscipline de Marriott en tant que machine à amélioration continue opposée à la complaisance de Howard Johnson. Comme l'a souligné Howard Johnson, Jr, dans une interview en 1975 : « Nous sommes une entreprise réactive. Nous n'essayons pas d'anticiper l'avenir. Dans ce secteur, vous ne pouvez pas voir à une très grande distance, peut-être deux

ans plus loin seulement. » À la différence de Marriott, Howard Johnson a refusé d'investir dans des restaurants et des hôtels adaptés à des catégories spécifiques du marché, pour, finalement, se retrouver « catégorisé à mort ». Pendant que Marriott continuait d'investir et de construire pour l'avenir, même pendant les récessions, Howard Johnson est devenu entièrement focalisé sur le contrôle des coûts, l'efficacité et les objectifs financiers à court terme. Tandis que Marriott se contraignait à améliorer sans cesse la qualité et la valeur de son service, Howard Johnson est devenu « un fournisseur ruineux de nourriture insipide, manquant de personnel et débordant d'idées obsolètes ». Un ancien dirigeant de Howard Johnson a fait cette réflexion : « Ho Jo paraissait toujours avoir des idées pour améliorer les restaurants et les hôtels, mais sans jamais dépenser d'argent. » Un dirigeant de l'Imperial Group, l'entreprise qui a racheté Howard Johnson en 1979, a expliqué pourquoi ils ont revendu l'entreprise six ans plus tard pour une somme inférieure de moitié au prix d'acquisition :

Les bénéfices étaient artificiellement élevés. Les réinvestissements avaient été négligés. On avait rogné sur le personnel, les menus et la rénovation. Cela revenait à saigner l'entreprise en ne réinvestissant pas.

À un moment donné, Howard Johnson, Jr, a déménagé dans d'élégants bureaux du Rockefeller Center de New York (en laissant le reste de son équipe dirigeante à Boston) et a consacré l'essentiel de son temps en mondanités avec le gratin de la ville. Un concurrent a résumé ainsi cet état de choses :

Chaque fois que j'ai vu Howard Johnson, il était toujours en train de me dire comment il allait sabrer ses coûts. Je pense qu'il ne passait pas assez de temps dans ses restaurants. S'il y avait mangé au lieu de déjeuner au 21 [un restaurant à la mode à New York], il aurait appris quelque chose.

À l'opposé, Marriott, Jr, a choisi un style de vie relativement modeste, guidé par ce qu'il appelle « l'éthique de travail des Mormons » (soixante-dix heures par semaine), qui le conduisait à visiter personnellement jusqu'à deux cents sites Marriott par an – et à attendre des emplois du temps similaires de la part de ses autres dirigeants.

Ce qui est encore plus important, c'est que Marriott, Jr, a traduit son besoin personnel de progrès dans la texture même de l'institution. Voici

une brève liste de mécanismes visant à stimuler l'amélioration que nous avons relevés chez Marriott, durant son temps de fonction, mais pas chez Howard Johnson :

- « L'index du service au client (ISC) », fondé sur les cartes de commentaires laissées par les clients et les enquêtes détaillées sur certains d'entre eux pris au hasard. Les directeurs peuvent retrouver leur ISC grâce à des classements informatisés et font des ajustements en conséquence. Cet index influe sur les primes et les possibilités de promotion.
- La performance annuelle analysée pour chaque employé, à l'heure et par directeur.
- Des bonus de motivation distribués à chaque étage, jusqu'aux patrons des cafétérias; des bonus qui s'appuient sur le service, la qualité, ainsi que sur la clarté et l'intégrité en plus de l'efficacité des coûts.
- Un programme d'intéressement disponible pour tous les employés à tous les niveaux de l'entreprise; la participation à un programme où les employés investissent de façon individuelle jusqu'à 10 % de leur salaire dans un fonds de partage des bénéfices, ce qui crée ainsi un lien réel entre la sécurité de l'employé en tant qu'individu et la progression de l'entreprise.
- Des investissements dans des processus intensifs d'entretien et de sélection pour le recrutement de nouveaux employés; les nouveaux hôtels Marriott interviewent en moyenne plus de mille employés pour cent postes disponibles.
- Des programmes de développement à l'intention des dirigeants comme des employés; au début des années soixante-dix, Marriott dépensait jusqu'à 5 % de ses bénéfices avant impôts dans le développement du management.
- Des investissements dans un « centre d'apprentissage » grandeur nature (construit en 1970), équipé avec les dernières nouveautés en audio-visuel et en informatique quant aux technologies d'enseignement. Un article de *Forbes* l'a décrit en 1971 : « Un flot incessant de centaines de directeurs de Marriott vont et viennent des cours de recyclage, en même temps que de nouveaux employés impliqués dans la formation « d'immersion totale » pour apprendre comment préparer et servir les plats. »

- Des « acheteurs mystères » – des inspecteurs qui se font passer pour des clients. Si le service a été satisfaisant, les « mystères » produisent une carte d'identité et la donnent au serveur avec un billet de dix dollars attaché au dos. Si une amélioration s'avère nécessaire, il n'y a pas de billet de dix dollars et la carte dit « Attention! » Ceux qui reçoivent un « Attention » sont dirigés vers une formation approfondie. Chaque employé a trois occasions de s'améliorer.

MESSAGE À L'INTENTION DES PDG, DIRIGEANTS, ET ENTREPRENEURS

Le déclin de Howard Johnson comparé à l'ascension de Marriott présente un excellent résumé de presque toutes les leçons de ce chapitre. Mais nous aurions pu choisir une quantité d'autres exemples. Nous aurions pu décrire comment Ames s'est continuellement traîné derrière Wal-Mart quant à l'adoption de nouveaux procédés de la vente au détail et comment il a retardé le financement de nouvelles techniques telles que le code-barres parce que le retour sur investissements excédait deux ans. Nous aurions pu décrire comment Norton a saigné à blanc certaines de ses divisions, dans une proportion telle que les fenêtres ne furent pas lavées pendant des mois parce que tout le monde s'attendait à ce que chaque jour soit le dernier. Nous aurions pu décrire en détail comment Zenith a négligé d'investir dans l'électronique à circuit intégré (la dernière entreprise à le faire dans les années cinquante), a traîné les pieds pour passer aux téléviseurs couleur, a sabré la R&D pour maintenir ses bénéfices et a ruiné la réputation de qualité de Zenith – tout cela pendant que Motorola et les Japonais continuaient de s'améliorer. Et ainsi de suite.

En fait, la discipline d'auto-amélioration représente l'une des différences les plus évidentes entre les entreprises visionnaires et les entreprises comparées. En tenant compte des mécanismes d'inconfort et des investissements à long terme, pour l'avenir, nous avons découvert que les entreprises visionnaires se sont davantage consacrées à l'auto-amélioration dans seize cas sur dix-huit (voir le tableau A.10 dans l'annexe 3).

Si vous êtes concerné par la construction et la gestion d'une entreprise, nous vous demandons instamment de réfléchir aux questions suivantes :

- Quels « mécanismes de mécontentement » pouvez-vous créer pour éradiquer la complaisance et apporter le changement et l'amélioration de l'intérieur, tout en demeurant en adéquation avec votre idéologie intrinsèque? Comment pouvez-vous rendre ces mécanismes incisifs?
- Que faites-vous pour investir dans le futur tout en réussissant aujourd'hui? Votre entreprise adopte-t-elle de nouvelles méthodes et des technologies novatrices avant le reste de l'industrie?
- Comment réagissez-vous aux échecs? Votre entreprise continue-t-elle de construire pour le long terme même aux moments critiques?
- Est-ce que les gens dans votre entreprise comprennent que le confort n'est pas l'objectif, que la vie au sein d'une entreprise visionnaire n'est pas censée être facile? Votre entreprise rejette-t-elle le concept de « faire bien » comme objectif ultime, en le remplaçant par une discipline sans fin d'œuvrer à faire mieux demain qu'aujourd'hui?

Nous relevons une bonne et une mauvaise nouvelle dans ce chapitre. La bonne nouvelle, c'est que l'un des éléments clés d'une entreprise visionnaire se révèle d'une simplicité biblique : du bon vieux travail acharné, du dévouement envers une perpétuelle amélioration et une incessante construction vers l'avenir vous mèneront loin. C'est relativement simple, à la portée de n'importe quel dirigeant. La mauvaise, c'est que créer une entreprise visionnaire exige une énorme quantité de bon vieux travail acharné, de dévouement à l'amélioration et la volonté de construire sans cesse pour le futur. Il n'y a pas de raccourci. Il n'y a pas de potion magique. Il n'y a pas de détour. Pour construire une entreprise visionnaire, vous devez être prêt pour une longue et difficile ascension. Le succès n'est jamais définitif. C'est une leçon que Howard Johnson n'a jamais apprise.

LA PARABOLE DE LA CEINTURE NOIRE

Imaginez un pratiquant en arts martiaux en train de s'agenouiller face au *sensei* au cours d'une cérémonie de remise d'une ceinture noire bien méritée. Après des années d'entraînement intensif, l'étudiant a fini par atteindre l'apogée de la réussite dans sa discipline.

« Avant que je ne t'accorde la ceinture, tu dois encore passer une épreuve, dit le *sensei*.

– Je suis prêt, répond l'étudiant, s'attendant probablement à un autre combat.

– Tu dois répondre à la question essentielle : « Quelle est la vraie signification de la ceinture noire? »

– La fin du voyage, dit l'étudiant. Une récompense bien méritée pour le dur travail fourni. »

« Le *sensei* attend davantage. Il n'est visiblement pas satisfait. Puis il finit par parler : Tu n'es pas prêt pour la ceinture noire. Reviens dans un an. »

Un an plus tard, l'étudiant s'agenouille de nouveau devant le *sensei*.

« Quelle est la vraie signification de la ceinture noire?, demande-t-il.

– Un symbole du mérite et le plus grand accomplissement de notre art », répond l'étudiant.

Le *sensei* ne dit rien pendant plusieurs minutes, attendant. Il n'est visiblement pas satisfait. Puis il finit par parler. « Tu n'es pas prêt pour la ceinture noire. Reviens dans un an. »

Un an plus tard, l'étudiant s'agenouille une fois encore devant le *sensei*. Et celui-ci demande encore : « Quelle est la vraie signification de la ceinture noire?

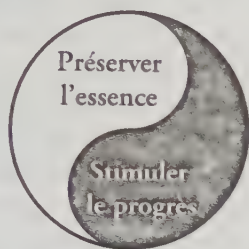
– La ceinture noire représente le commencement, le départ d'un voyage infini dans la discipline, le travail et la poursuite d'un niveau toujours plus haut, dit l'étudiant.

– Oui. Tu es désormais prêt à recevoir la ceinture noire et à *commencer* ton travail. »



chapitre X

LA FIN DU COMMENCEMENT



Ceci n'est pas la fin. Ce n'est même pas le commencement de la fin. Mais c'est, peut-être, la fin du commencement.

Winston S. CHURCHILL

Il est devenu très à la mode, ces dernières décennies, pour les entreprises, de consacrer un nombre d'heures incalculable et beaucoup d'argent à rédiger d'élégantes déclarations sur leur vision, de formuler leurs valeurs, leurs missions, leurs raisons d'être, leurs aspirations, leurs objectifs et ainsi de suite. De telles déclarations sont formidables – en fait, elles peuvent même s'avérer utiles – mais elles ne représentent pas l'essence d'une entreprise visionnaire. Le simple fait de posséder une « déclaration sur la vision » (ou quelque chose d'approchant) ne garantit en aucun cas que cette entreprise deviendra visionnaire ! Si vous fermez ce livre en pensant que la mesure la plus essentielle à prendre pour construire une entreprise visionnaire est de rédiger une telle déclaration, alors vous n'avez rien compris. Une déclaration est peut-être un bon premier pas, mais ce n'est *que* cela.

L'essence d'une entreprise visionnaire provient de la traduction de son idéologie intrinsèque et de son propre cheminement vers le progrès à l'in-

térieur du tissu même de l'organisation – dans ses buts, ses stratégies, ses tactiques, ses pratiques, ses processus, ses habitudes culturelles, ses comportements de gestion, les installations de bureaux, les systèmes de paiement, les systèmes comptables, les structures de l'emploi, dans tout ce que fait l'entreprise. Une entreprise visionnaire crée un environnement global enveloppant les employés et les bombardant d'un ensemble de signaux si cohérents et en une interaction positive si forte qu'il en devient pratiquement impossible de se méprendre sur l'idéologie de l'entreprise comme sur ses ambitions.

Nous avons souligné cela de plusieurs manières dans les chapitres précédents. Mais ce point est suffisamment important – en fait, c'est probablement le plus important qu'on puisse retenir de ce livre – pour que nous ayons choisi de clore nos découvertes avec ce bref chapitre final illustrant le concept central d'*alignement*, qui a déjà été exposé tout au long de ces pages. Par « alignement », nous entendons simplement que tous les composants d'une entreprise travaillent ensemble en adéquation avec l'idéologie intrinsèque de l'entreprise et le genre de progrès qu'elle souhaite réaliser – sa vision, si vous préférez. (Nous percevons la vision comme la simple combinaison d'une idéologie intrinsèque résistante à laquelle s'ajoute le progrès envisagé pour l'avenir.) Prenez les trois exemples suivants d'alignements comme le *nec plus ultra*.

LE POUVOIR DE L'ALIGNEMENT : FORD, MERCK, ET HEWLETT PACKARD

Ford

Nous avons décrit dans un chapitre précédent comment les dirigeants de la Ford Motor Company ont rédigé une déclaration de « Mission, Valeurs et Principes directeurs » (MVPD), comme concept clé de sa remarquable renaissance en 1980. Le MVPD plaçait les hommes et les produits avant les bénéfices et mettait l'accent sur l'importance vitale de l'amélioration de la qualité, de l'engagement des employés et de la satisfaction de la clientèle. Mais le MVPD n'a pas apporté la renaissance, en tout cas pas à lui tout seul. Si Ford n'avait pas spectaculairement traduit le MVPD dans la réalité – en alignant sur lui ses opérations, ses stratégies et ses tactiques –, alors Ford aurait échoué dans sa renaissance et nous ne serions pas en train de la commenter dans ce livre.

Pour la première fois de son histoire, Ford a instauré un contrôle statistique de la qualité et il a donné comme instruction aux directeurs de la production de fermer une ligne en cas de mauvais composant ou de matériel défectueux. Mais Ford ne s'en est pas tenu à ses propres usines. Il a également étendu sa politique sur la qualité à ses sous-traitants avec son programme « Q1 » qui passait au crible ces derniers sur la base de ratios qualitatifs et sur le constat qu'ils avaient eux aussi, ou non, instauré un contrôle sur la qualité. Ford a offert des séminaires de formation et une assistance de relais pour ses sous-traitants de façon à les aider à se conformer aux normes Q1, que Ford a perpétuellement renforcées au fil du temps.

Ford a créé des programmes pour l'engagement des employés, transformant ainsi les ouvriers à la chaîne en de véritables et importants équilibristes de l'effort d'amélioration de la qualité. Plus encore, l'entreprise a créé des programmes de management participatif pour former ses directeurs et ses contremaîtres sur la façon de soutenir le recrutement des employés. Ford a encore renforcé ces programmes en mettant l'accent sur les compétences de management participatif comme facteurs de promotion. Pour que les employés soient sans cesse mieux informés, et qu'ils ressentent de cette façon une plus grande participation à l'entreprise, Ford a investi dans un système de communication par satellite afin de propager les nouvelles de l'entreprise et l'information aux employés avant qu'ils ne la découvrent éventuellement à la télévision ou dans la presse. Pour établir un lien direct entre les employés et la réussite de l'entreprise, Ford a négocié une clause de partage des bénéfices avec les syndicats, la première même dans son contrat avec l'United Auto Workers (Les Travailleurs unifiés de l'automobile). Les relations de Ford avec les syndicats se sont tellement améliorées qu'ils ont nommé Philipp Caldwell membre honoraire de leur association au moment de son départ en retraite – le premier PDG d'une entreprise automobile américaine à avoir jamais été accepté au sein de l'UAW.

Pour que l'entreprise retourne à ses racines « automobiles », Ford a créé un autre groupe avec le Grand Objectif Audacieux de fabriquer une voiture totalement nouvelle, atteignant vraiment le top-niveau mondial de sa catégorie, et conçue en tenant davantage compte du consommateur qu'on ne l'avait jamais fait depuis le Modèle T. Ford a appuyé ce qui est devenu célèbre sous le nom de programme Taurus/Sable avec un budget de 3,25 milliards de dollars, le plus important dans l'histoire de Ford,

avec un facteur quatre. Avec Taurus/Sable, Ford a commencé de solliciter la collaboration des ouvriers de la production pour le design, des années avant que le modèle ne soit prêt à être produit. Pour renforcer l'importance de la participation et de la satisfaction du consommateur, les cadres dirigeants les plus élevés dans la hiérarchie de Ford ont assisté à des réunions dans lesquelles ils pouvaient directement entendre ce que les consommateurs avaient sur le cœur. L'entreprise a institué un vaste programme de suivi intitulé « Qualité-Engagement-Performance » pour demander l'avis du consommateur sur la qualité du service apporté par les concessionnaires et il a créé le prestigieux « Oscar du Président » pour récompenser les concessionnaires bénéficiant des meilleurs taux exprimés par les consommateurs.

D'une centaine de manières, des plus triviales aux plus significatives, Ford a traduit le MVDP dans la pratique quotidienne, dans la réalité. Et c'est ça la vraie force qui se cache derrière la remarquable renaissance de Ford. Pouvez-vous imaginer la vague de cynisme qui aurait explosé si Ford avait publié le MVDP sans transcrire la rhétorique dans la réalité? Les syndicats auraient été cyniques. Les consommateurs auraient été cyniques. Les actionnaires auraient été cyniques. Et la renaissance tout entière aurait probablement été un échec.

Merck

À la fin des années vingt, George W. Merck a défini la structure principale de la vision de Merck. En construisant sa société sur des valeurs essentielles comme l'intégrité, la contribution à la société, la responsabilité envers les clients et les employés, et la poursuite avouée de la qualité et de l'excellence, il la considérait comme une entreprise de statut mondial contribuant à l'humanité grâce à des apports novateurs en médecine – une entreprise qui ne tenait pas de magnifiques bénéfices comme le but primaire de son existence, mais comme le résultat résiduel de la réussite de tous ces objectifs. À l'ouverture en 1933 du laboratoire de recherche Merck, il a déclaré :

Nous sommes convaincus que le travail de recherche mené avec patience et persistance va apporter une nouvelle vie à l'industrie et au commerce; et nous avons foi en ce laboratoire, afin qu'avec les outils dont nous

l'avons doté la science avance la connaissance s'élargisse et la vie humaine gagne une plus grande liberté face à la souffrance et la maladie... Nous faisons le serment que ce projet méritera la confiance que nous avons en lui. Faites briller votre lumière de telle sorte que ceux qui cherchent la Vérité, que ceux qui s'efforcent de faire de ce monde un meilleur endroit pour y vivre, que ceux qui tiennent haut la torche de la Science et de la Connaissance au travers des ces ténèbres sociales et économiques, puissent y puiser un courage neuf et ressentir le soutien que nous leur apportons.

Nous sommes certes impressionnés par la déclaration visionnaire de George Merck – tout particulièrement en sachant qu'il a prononcé ces mots il y a plus de soixante ans, longtemps avant que les « déclarations visionnaires » ne deviennent populaires. Mais ses mots et ses sentiments à eux seuls, aussi porteurs d'inspiration soient-ils, ne font pas – en fait, *ne pourraient pas faire* – de Merck une entreprise visionnaire. La chose la plus exceptionnelle chez Merck, c'est de voir avec quelle constance l'entreprise s'est alignée sur son idéologie intrinsèque et le genre de progrès imaginé par George Merck.

Par exemple, l'entreprise ne s'est pas contentée de créer un labo aux normes industrielles standard de R&D. A la place, elle s'est fixée le Grand Objectif Audacieux de créer une capacité de recherche si exceptionnelle qu'elle puisse « parler le même langage que les universités et les instituts de recherche ». En fait, Merck a explicitement conçu les laboratoires de recherche de telle sorte qu'ils aient une atmosphère et une apparence académique et qu'ils ressemblent à une université, tant et si bien qu'ils sont devenus les « Campus Merck ». En outre, au lieu de garder sa recherche fondamentale derrière des portes fermées, Merck a encouragé ses chercheurs scientifiques à publier dans les journaux scientifiques – une décision clé qui a attiré plus d'un scientifique de haut-niveau. Il les a aussi encouragés à collaborer avec des scientifiques dans des laboratoires universitaires et industriels non concurrents de Merck – une mesure inhabituelle qui a amélioré la qualité des travaux publiés. L'entreprise a recruté des scientifiques universitaires éminents pour participer au conseil de direction et a créé un double cursus de carrière qui a permis aux scientifiques de passer outre les promotions au sein du management sans pénalité financière. Merck est allé jusqu'à énumérer les publications scientifiques de ses chercheurs dans ses éléments de recrutement, de la

même façon qu'une institution académique recense les publications de ses membres. Comme l'a résumé un scientifique :

Merck est comme le MIT (Massachusetts Institute of Technology, NDT), ou Harvard, ou toute autre institution académique dotée d'une exceptionnelle réputation dans la recherche. Vous devez vouloir exprimer votre science intensément.

Pour encourager davantage l'exploration scientifique et l'expérimentation, Merck a donné aux chercheurs « la plus grande latitude possible et le plus large spectre dans la poursuite de leurs investigations, la plus vaste liberté de suivre des pistes prometteuses – même si elles n'avaient... aucune traduction dans la pratique » À la différence de la majorité des conglomerats américains, Merck a interdit l'apport *marketing* dans les processus de recherche fondamentale jusqu'à ce que les produits soient entrés dans une phase concrète de développement. Comme l'a déclaré le PDG Roy Vagelos :

Nous gardons la recherche fondamentale exclusivement dans les mains de la recherche. Nous mettons le marketing à l'écart, jusqu'à ce que les produits soient testés sur les êtres humains. Nous ne voulons pas de soucis au sujet d'un potentiel marketing se glissant dans l'exploration scientifique de base et l'expérimentation qui peuvent conduire à de grandes découvertes.

Ces pratiques et d'autres semblables sont demeurées fondamentalement intactes chez Merck pendant six décennies, même si beaucoup d'entre elles défient les doctrines économiques conventionnelles. Au fur et à mesure, Merck a ajouté d'autres pratiques qui, même peu conventionnelles, trouvent tout leur sens chez lui. Il a, par exemple, rejeté les budgets comme outil de planification ou de contrôle dans la R&D et a créé des équipes axées sur des projets de produits novateurs sans leur donner explicitement de budget. À la place, les équipes leaders (« championnes ») doivent persuader des gens d'un large échantillon de rejoindre leur propre équipe et de consacrer donc leurs ressources à ce projet-là. Ce processus crée une sélection du type « où-le-plus-fort-survit », où les meilleurs projets attirent les ressources et où plus faibles périssent. À la différence de ses concurrents plus diversifiés, Merck a adopté la stratégie

non conventionnelle d'être l'une des entreprises pharmaceutiques les moins diversifiées, misant tout sur sa capacité à innover dans des médicaments nouveaux de référence. Merck vit avec l'exigence auto-imposée que les nouveaux produits doivent être significativement meilleurs que ceux de la concurrence, ou ne pas être lancés sur le marché – une stratégie très risquée, qui peut produire de longues périodes de sécheresse si rien de bon ne sort du *pipeline*.

En fait, tout au long de son histoire, Merck s'est fixé de Grands Objectifs Audacieux, qui, si téméraires soient-ils, étaient parfaitement dans la ligne de son idéologie.

Début des années trente : construire une capacité de recherche si exceptionnelle qu'elle puisse « parler d'égal à égal avec les universités et les instituts de recherche » (décrit plus haut).

Début des années cinquante : se transformer en une entreprise pharmaceutique intégrée pour prendre part totalement aux changements fondamentaux intervenus en médecine – soutenus par « un pari » représenté par l'acquisition du géant pharmaceutique Sharp & Dohme, qui a donné à Merck un réseau de distribution et de *marketing* bien établi.

Fin des années soixante-dix : faire de Merck « le premier fabricant mondial de médicaments dans les années quatre-vingt ».

Fin des années quatre-vingt : devenir le premier fabricant de médicaments doté d'une recherche avancée dans chaque catégorie de maladie.

Début des années quatre-vingt-dix : « redéfinir le paradigme pharmaceutique » avec une acquisition de 6 milliards de dollars de Medco pour créer une ligne directe avec les consommateurs.

Merck a aussi un long passé dans l'alignement avec son idéologie de responsabilité industrielle. Beaucoup d'entreprises parlent de responsabilités sociales, d'égalité des chances et autres idéaux mirifiques. Mais combien de ces entreprises peuvent se targuer d'avoir été parmi les premières à donner des fonds à l'United Negro College Fund (l'organisme pour le soutien des Noirs à l'université, NDT), comme Merck l'a fait en 1944? Combien d'entreprises ont été les premières de leur secteur à créer un « Office des minorités », comme Merck l'a fait dans les années soixante? Combien de sociétés en activité dans les années soixante-dix ont exigé de leurs dirigeants qu'ils incluent dans leurs objectifs annuels des buts d'action personnelle et les ont liés aux bonus, *stock-options*, au classement et

aux augmentations par le mérite? Combien d'entreprises ont été distinguées par l'Organisation nationale des femmes pour « les vigoureux programmes de recrutement, de développement et de promotion des femmes et des minorités? » Combien ont été sélectionnées par *Black Enterprise* et *Working Mother* comme l'une des meilleures entreprises pour les femmes et les minorités aux États-Unis? Combien de grands groupes ont une femme comme directeur financier? Combien auraient introduit la streptomycine au Japon, sans bénéfices, pour éliminer la sérieuse épidémie de tuberculose après la fin du deuxième conflit mondial? Combien d'entreprises auraient pris la décision de développer le Mectizan pour soigner la cécité des rivières et le distribuer gratuitement? Combien se sont fixées un but concernant explicitement l'environnement, tel que « réduire notre production de toxines dans l'environnement de 90 % d'ici à 1995? » En fait, Merck a constamment traduit sa conscience sociale dans sa pratique à un degré bien supérieur à la plupart des autres entreprises.

Merck ne se contente pas de viser le progrès et l'excellence de ses employés. Il les engage au progrès et à l'excellence. Décrocher un poste chez Merck est comme se porter candidat à une école supérieure : il faut être rigoureux et consciencieux. Merck exige souvent de ses candidats qu'ils produisent de multiples recommandations écrites au sujet de leurs qualifications pour pouvoir travailler chez lui- exactement comme pour se porter candidat dans n'importe quelle établissement éducatif d'exception. Merck investit beaucoup dans le recrutement de ses employés, dans leur développement et dans le fait de les garder. L'entreprise classe ses directeurs selon le succès de leur recrutement et le maintien dans l'entreprise des meilleurs talents. Dans les années quatre-vingt, Merck avait l'un des taux de *turn-over* les plus bas de l'industrie (5 % contre la moyenne américaine de 20 %).

Pour finir, Merck a constamment renforcé son idéologie intrinsèque, décennie après décennie, jour après jour – dans les rapports aux actionnaires, dans les éléments de recrutement, dans les manuels à destination des employés, dans les livres publiés en interne, dans les vidéos historiques, dans les discours des dirigeants, dans les séminaires d'orientation, dans les articles pour des magazines et journaux extérieurs et dans une myriade de publications et de lettres internes. Lorsque nous avons demandé à Merck de nous envoyer tout document qui pourrait décrire ses valeurs et le sens de sa mission, il nous a donné pas moins de quatre-vingt-cinq pièces, certaine datée du début du siècle. En 1991, l'entreprise

a organisé avec soin une grande fête de commémoration de son centenaire, avec la publication de livres, d'articles, de discours, de vidéos, d'analyses historiques – tout cela avec un souci constant de mettre l'accent sur l'héritage et la tradition de l'entreprise. Il est tout simplement impossible de travailler chez Merck et de ne pas être imprégné de son idéologie; elle transcende tout, et le fait depuis presque un siècle. Comme l'a résumé Jeffrey L. Sturchio, le directeur de la science et de la technologie chez Merck :

J'ai travaillé dans un autre gigantesque conglomerat américain avant de rejoindre Merck. La différence fondamentale que je perçois entre les deux entreprises, c'est la rhétorique contre la réalité. L'autre entreprise mixait ses valeurs, sa vision et tout le tralala, mais il y avait une énorme différence entre rhétorique et réalité. Chez Merck, il n'y a pas de différence.

Hewlett Packard

Bill Hewlett et David Packard voyaient en HP une entreprise destinée à servir de modèle, connue pour ses politiques progressistes dans la gestion du personnel, sa culture innovante et entrepreneuriale et une quantité ininterrompue de produits qui apportaient une contribution technique. « Notre objectif principal, écrivit Dave Packard, consiste à dessiner, à développer et à produire [l'équipement électronique] le plus perfectionné pour l'avancement de la science et le bien-être de l'humanité. Nous avons l'intention de nous consacrer à cet objectif. » Le directeur général de HP, Fred Terman, a utilisé la phrase fourre-tout « Institution sociale modèle » pour décrire les aspirations de l'entreprise. Plus tard, Hewlett a résumé les principes directeurs de HP dans ce qu'il a appelé les « Quatre *Musts* » : L'entreprise *doit* atteindre une croissance bénéficiaire; l'entreprise *doit* réaliser ses profits via une contribution technologique; l'entreprise *doit* reconnaître et respecter la valeur personnelle des employés et leur permettre de partager la réussite de l'entreprise; et cette dernière *doit* opérer en tant que citoyen responsable face à la communauté au sens large.

Ces déclarations sonnent bien, mais la vision de Hewlett et de Packard aurait été totalement inutile, si elle ne s'était pas traduite dans la pratique. Comme Merck, HP sort du lot non pas tant à cause de ces

nobles valeurs et ces hautes aspirations, mais pour la façon constante et globale dont l'entreprise s'est alignée sur elles.

HP a, par exemple, une longue histoire dans la démonstration du respect de ses employés, qui s'illustre de multiples manières. Dans les années quarante, l'entreprise a introduit un « bonus de production » (essentiellement un plan de partage des bénéfices), qui versait les mêmes pourcentages au gardien qu'au PDG, et a créé un plan d'assurance médical pour tous les employés – choses pratiquement inconnues à l'époque, particulièrement au sein d'une petite entreprise. Lorsque l'entreprise a été cotée en Bourse dans les années cinquante, tous les employés, à tous les niveaux, ayant six mois d'ancienneté, ont reçu un lot automatique d'actions et ont eu le droit d'accéder à un programme de *stock-options*. HP a ensuite institué un programme d'achat d'actions par les employés, avec une subvention de 25 % de l'entreprise. Pour limiter les risques de licenciements, HP a laissé passer des occasions de contrats gouvernementaux, aussi rentables qu'ils puissent être, quand ils risquaient de déboucher sur des tactiques de « recruter et virer ». L'entreprise a exigé de toutes les divisions de prendre d'abord en compte le potentiel interne avant d'aller à l'extérieur, fournissant ainsi une sécurité de l'emploi plus grande au sein de l'ensemble de l'entreprise (sans parler du maintien strict de sa culture). Confronté à des secousses industrielles, HP a généralement demandé à ses employés de prendre leur vendredi pour réduire leur salaire de 10 %, plutôt que d'imposer un dégraissage de 10 %. HP a été l'une des premières entreprises américaines à introduire la flexibilité dans le temps de travail pour les employés, à tous les niveaux, et à mener de larges enquêtes pour cerner tous les soucis des employés. Elle a été aussi l'une des premières entreprises américaines à introduire la stratégie de la porte ouverte, dans laquelle les employés pouvaient exprimer leurs mécontentements jusqu'au sommet de la hiérarchie sans crainte de riposte. Pour promouvoir la communication et la simplicité, tout en minimisant la hiérarchie, HP a créé un espace de bureaux ouverts; aucun directeur à aucun niveau n'avait le droit d'avoir un bureau privé avec une porte – une pratique très inhabituelle dans les années cinquante. HP est resté sans syndicats, ce qui n'est guère surprenant, comme l'un des « HPIens » l'a décrit :

Plusieurs tentatives de syndicalisation ont eu lieu, mais ont totalement échoué. Que pouvait apporter un syndicat dans une entreprise dont les employés se sentaient partie intégrante de la direction, et qui invitait les

piquets qui se tenaient dans le froid du dehors à venir partager un café chaud et des croissants à la pause-café?

De la même façon, HP a pris beaucoup de mesures pour renforcer l'importance de la contribution technologique et pour promouvoir un environnement entrepreneurial. Au commencement des années cinquante, HP a décidé de recruter toujours au-dessus de la barre de 10 % de diplômés des écoles supérieures d'ingénieurs, plutôt que de recruter des ingénieurs plus expérimentés, mais moins talentueux dans l'industrie. (Trente ans plus tard, HP était toujours considéré comme l'offre d'emploi d'élite par les meilleures écoles d'ingénieurs.) Comme 3M, HP a poursuivi une stratégie de production de nouveaux et meilleurs produits chaque année comme première source de croissance, plutôt que de chercher à s'adapter au cycle de vie des produits et à maximiser le volume de vente de vieux produits. En 1963, plus de 50 % du chiffre d'affaires de HP étaient réalisés par des produits introduits moins de cinq ans auparavant; en 1990, on arrivait à 50 % du chiffre d'affaires réalisé par des produits de moins de trois ans. Et il ne pouvait pas s'agir de n'importe quels nouveaux produits, les pâles copies étant systématiquement éliminées, sans prendre en compte le marché potentiel. « Si vous aviez eu l'occasion d'assister à l'une de nos réunions de direction, a expliqué Bill Hewlett, vous auriez découvert que bien des approches sont rejetées parce que les gens sentent qu'il n'y a pas une contribution technologique suffisante pour justifier l'introduction de tel ou tel produit sur le marché. » Cette norme exigeante auto-imposée a conduit HP à ignorer les marchés de gros volumes – tels que les ordinateurs personnels de IBM – jusqu'à ce que l'entreprise réussisse à pénétrer ce segment avec une contribution technologique. Ce qui suit est la retranscription exacte d'une conversation entre un directeur de laboratoire et un jeune chef de produits chez HP en 1984 :

CHEF DE PRODUIT : « Nous devons lancer un ordinateur personnel compatible IBM maintenant. C'est là qu'est le marché. C'est là où est le volume. C'est ce que les clients veulent avant tout.

DIRECTEUR DE LABORATOIRE : – Mais où est la contribution technologique? Jusqu'à ce que nous trouvions comment produire un ordinateur personnel compatible IBM avec un réel avantage technique, nous ne pouvons rien faire, peu importe que le marché soit prometteur.

CHEF DE PRODUIT : – Mais *quid* de la volonté des consommateurs? Et s'ils souhaitent juste utiliser leur *software* et se moquent pas mal de la contribution technique? Et que faire si le marché se ferme à moins que nous n'agissions maintenant?

DIRECTEUR DE LABORATOIRE : – Alors nous ne devrions pas être dans ce secteur. Ce n'est pas ce que nous sommes. Nous ne devrions pas être sur des marchés qui n'attachent pas de valeur à la contribution technique. Cela ne correspond tout simplement pas à ce que nous sommes.

Le directeur du laboratoire a gagné haut la main, comme ils le font presque toujours chez HP. « Aussi importants soient-ils, a dit Bill Hewlett, les hommes de *marketing* doivent jouer un rôle secondaire dans la définition d'un produit. » Pendant des années, HP s'est détourné avec méfiance de l'approche par le marché en faveur du « syndrome de la prochaine référence », une stratégie qui stipule que les ingénieurs résolvent leurs propres problèmes techniques comme le premier moyen d'identifier les occasions de contributions techniques et *marketing*. Dans les années cinquante et soixante, HP a intitulé sa liste de produits « *Contribution au domaine des essais de l'équipement* » – un détail révélateur et intéressant. La reconnaissance pour les héros de l'entreprise allait en général vers les ingénieurs qui inventaient de nouveaux gadgets, pas vers ceux qui les vendaient. Les avancements de carrière ont reflété aussi l'accent mis sur la technologie; plus de 90 % des directeurs généraux de division chez HP ont des diplômes techniques.

Pour promouvoir une culture entrepreneuriale, HP a précocement adopté une méthode de management qui consiste à « fournir un objectif bien défini, à donner à la personne autant de liberté que possible pour travailler en direction de cet objectif et, enfin, à offrir une motivation en s'assurant que la contribution individuelle soit reconnue dans l'ensemble de l'organisation ». Plus tard, lorsque l'entreprise a connu une croissance rapide dans les années cinquante, elle a étendu cette méthode de management à une structure décentralisée composée de divisions très autonomes, fonctionnant comme des PME indépendantes en exerçant leur propre contrôle sur des domaines tels que R&D, production, stratégies *marketing* et décisions opérationnelles (dans le contexte, bien entendu, de l'idéologie de HP). En pénétrant un nouveau marché, HP a l'habitude de

créer une nouvelle division, et de lui laisser imaginer seule quelle est la meilleure manière de pénétrer ce marché. Voilà ce dont il s'agit selon Hewlett :

Nous avons tout simplement dit : « Voici le domaine dans lequel nous voulons entrer ; vous pouvez maintenant définir l'objet précis que vous pouvez construire. » En supposant bien sûr que ce qu'ils produiraient aurait la meilleure technologie possible.

Pour renforcer davantage l'esprit entrepreneurial, HP a dispersé ses divisions dans plusieurs États, plutôt que de les regrouper autour du siège de l'entreprise. Celle-ci a ensuite attribué des fonds de R&D pour récompenser l'innovation, la division la plus innovante recevant le maximum de ressources financières. (Même si HP possède un laboratoire central appelé « HP Labs », il a attribué la grande majorité des sommes de R&D à ses divisions.) Des installations qui avaient démarré comme unités de production ne pouvaient atteindre le statut de division qu'en créant (avec des fonds limités) un nouveau produit innovant et en le lançant sur le marché. Et, à la différence de beaucoup d'entreprises, HP a encouragé ses divisions internationales à développer des capacités en R&D, plutôt que de demeurer uniquement des centres de ventes et de distribution.

Il est tout aussi important, par rapport à ce que HP a fait, de prendre en compte ce qu'il *n'a pas fait*, indépendamment des théories de management ou des modes. Souvenez-vous, par exemple, comment HP a refusé tout endettement (même si une telle attitude est « irrationnelle ») parce que Hewlett et Packard étaient convaincus que l'endettement de l'entreprise pouvait entamer la discipline entrepreneuriale. À la différence de bien des entreprises *high-tech*, HP a évité les investisseurs comme les gérants de capital-risque, parce qu'ils « peuvent pousser les entreprises à grandir trop vite, et si on grandit trop vite on peut perdre ses valeurs ». En complète opposition avec la plupart des autres entreprises, HP a interdit à sa direction du personnel de s'immiscer dans les problèmes du personnel :

Prendre soin de ses hommes est la part la plus importante de chaque poste de direction... En aucun cas, la direction du personnel ne doit gérer les problèmes de personnel du directeur – lui ou elle doit accepter et assumer la responsabilité d'être un bon gestionnaire.

Un cas particulièrement révélateur de la manière dont HP a suivi sa propre vision et n'est pas tombé dans les filets des modes du management s'est produit dans les années soixante-dix, lorsque la théorie de stratégie industrielle de « la courbe d'apprentissage par la part de marché » a englouti l'économie américaine. Propagée par des firmes prestigieuses de conseil en management et enseignée dans le gratin des écoles de commerce, elle est devenue un outil de management persuasif adopté par des milliers de dirigeants dans l'ensemble du paysage économique. Opérant sous l'influence de la théorie qui veut qu'une part de marché plus grande produit des coûts plus bas et des bénéfices finalement plus élevés, des dirigeants d'un large échantillon d'entreprises ont commencé à sabrer leurs coûts pour gagner des parts de marché. Pendant approximativement une décennie, cette théorie a dominé la pensée stratégique. Mais pas chez HP, qui a rejeté cette théorie et s'est fixé une norme différente : « Si un produit n'est pas assez bon pour réaliser une excellente marge brute dans sa première année, ce n'est donc pas un produit disposant d'un avantage technique significatif et, dans ce cas, Hewlett-Packard ne devrait pas le produire, point final. » Packard a expliqué à ses directeurs en 1974 : « Si j'entends quiconque parler de la taille de sa part de marché, ou de ce qu'il essaie de faire pour essayer de l'augmenter, je ferai en sorte personnellement qu'il reçoive un mauvais point dans son dossier personnel. »

Enfin, HP, comme Ford et Merck, a déployé d'immenses efforts pour immerger continuellement ses salariés dans ce qui est devenu célèbre sous la dénomination de la « manière HP ». Hewlett et Packard ont emmené tous leurs directeurs en séminaire dans les années cinquante pour assister aux « conférences Sonoma », où ils ont rédigé l'idéologie de HP, ainsi que ses ambitions, dans un document « quelque peu semblable à la Constitution américaine – un document exprimant des idéaux de base sujets à interprétation et à amendements ». HP s'est lancé dans une stricte politique de promotion de l'intérieur, instauré des processus d'entretien qui soulignaient l'adaptation et l'adhésion à la manière HP, et il a aussi créé un programme pour endoctriner les contremaîtres. « Nous avons réalisé très tôt qu'il était important d'endoctriner ses contremaîtres ou de les orienter vers une philosophie précise parce qu'... ils représentent l'entreprise pour beaucoup de gens », a expliqué Dave Packard.

Nous avons trouvé la bagatelle de cent occasions relatées par écrit où les directeurs de HP discutaient ouvertement des valeurs et du sens de la mission de l'entreprise – dans des conversations internes, des discours

extérieurs, sur des documents écrits, en entretiens individuels. Ils les ont commentées et ont agi en conséquence pendant des décennies. Nous avons également entendu des douzaines d'« histoires de Bill et de Dave », racontées au fil des années pour transmettre l'essence de la manière HP. Par exemple, lorsque Bill Hewlett a trouvé fermée une pièce de rangement pendant un week-end, il a brisé le cadenas avec une paire de pinces coupantes et l'a laissée sur le bureau du directeur avec une note sèche, indiquant que des pièces fermées ne cadraient pas avec la notion de respect entretenue par HP pour ses employés – ou du moins c'est ce que dit l'anecdote. Vrai ou pas, ces histoires illustrent comment la direction de HP s'y est prise pour que la manière HP devienne une manière de vivre. Barney Oliver, directeur général des laboratoires HP pendant une longue période décrit ainsi HP durant sa montée au sommet :

Lorsque j'ai commencé à travailler chez HP en 1952, il était instantanément clair que chacun des employés était enthousiaste, loyal, et fier vis-à-vis de son entreprise, et tout cela à un degré inhabituel... Comme l'a dit l'un des employés, « J'ai l'impression que Bill et Dave travaillent pour moi, plutôt que l'inverse ». Ce qui surprend les visiteurs aujourd'hui est qu'un esprit identique a survécu à la croissance de l'entreprise. Il est inhabituel de trouver un tel esprit dans une entreprise qui emploie 17 000 personnes, mais ce n'est pas surprenant. Puisque ce qui se passait dans les débuts était en réalité un processus d'éducation au management... La plupart des employés des débuts sont devenus de véritables clones des personnalités et des philosophies de Bill et de Dave et ont mis à profit ces philosophies et ces techniques lorsqu'ils sont devenus des chefs de chaîne, des contremaîtres ou des patrons de division... Nous croyons tous dans [ces philosophies] et nous les appliquons. Elles font partie de notre mode de vie.

LEÇONS DE COHÉRENCE À L'INTENTION DES PDG, DIRIGEANTS, ET ENTREPRENEURS

Recevez tous nos applaudissements si vous allez en pleine campagne pour discuter de l'idéologie de votre entreprise, comme l'ont fait Hewlett et Packard dans les années cinquante. Nous vous encourageons à fixer de hautes ambitions pour votre entreprise, comme l'a fait George Merck dans les années trente. Nous espérons que vous mettrez sur le papier la

vision directrice de votre entreprise, comme Ford l'a fait. Mais n'oubliez jamais que de telles mesures ne produisent pas en elles-mêmes des entreprises visionnaires. Vous ne pouvez jamais atteindre l'alignement parfait. Vous ne pouvez jamais atteindre la réussite définitive. Vous devez y travailler constamment. Voici quelques balises :

1. Peindre le tableau entier

Vous vous sentez probablement un peu dépassé par tous ces minutieux détails sur Ford, Merck et HP. *Et cela, en soi, est précisément l'objectif!*

LES ENTREPRISES visionnaires ne se reposent pas sur un programme, une stratégie, une tactique, un mécanisme, une norme culturelle, un geste symbolique ou sur le discours du PDG pour préserver l'essence et stimuler le progrès. C'est l'ensemble tout entier qui compte.

C'est une constance et une globalité remarquables sur la durée qui comptent. C'est l'ensemble presque démesuré des signaux et des actions – des signaux pour renforcer continuellement l'idéologie intrinsèque et stimuler le progrès – qui conduisent à une entreprise visionnaire. Prise séparément, chaque donnée concernant Ford, Merck et HP serait sans intérêt et ne compterait certainement pas dans leur statut de visionnaire. Mais dans le contexte de centaines d'autres données, elles forment un tableau cohérent.

Ce serait une erreur de conclure que vous pourriez mettre en pratique chaque chapitre de ce livre et avoir une entreprise visionnaire. L'idéologie intrinsèque seule ne peut le faire. La détermination progressiste seule ne peut le faire. Un objectif à très haut risque seul ne peut le faire. L'évolution par l'autonomie et l'esprit d'entreprise seuls ne peuvent le faire. Un management formé en interne à lui tout seul ne fait pas une entreprise visionnaire, pas plus qu'une culture quasi mystique, et pas même en traduisant dans la réalité le concept qui veut que bien n'est jamais suffisant.

Une entreprise visionnaire est comme une grande œuvre d'art. Pensez aux scènes de la Genèse peintes par Michel-Ange sur le plafond de la chapelle Sixtine, ou à sa statue de David. Pensez à un grand roman, comme *Huckleberry Finn* ou *Crime et Châtiment*. Pensez à la neuvième symphonie

de Beethoven ou au *Henry V* de Shakespeare. Pensez à un immeuble magnifiquement conçu, comme les chefs d'œuvre de Frank Lloyd Wright ou de Ludwig Mies van der Rohe. Vous ne pouvez pas mettre le doigt sur un seul élément qui transcende l'ensemble; c'est l'œuvre tout entière – tous les éléments travaillant de concert pour créer un effet d'ensemble – qui conduit à une éternelle grandeur. Et ce ne sont pas seulement les grands morceaux, mais aussi les microscopiques détails – la tournure d'une phrase, le changement de rythme exactement au bon moment, le décalage parfait d'une fenêtre excentrée, une subtile expression sculptée dans le regard. Comme l'a dit le grand architecte Mies van der Rohe : « Dieu est dans les détails. »

2. Se consacrer au détail

Les gens ne travaillent pas quotidiennement dans le « grand tableau ». Ils travaillent aux minuscules détails de leur entreprise et de son activité. Non que le grand tableau soit superfétatoire, mais ce sont les petites choses qui réalisent une grande impression, qui envoient de puissants signaux. De petites choses comme les cartes de visite pour les vendeurs de Nordstrom et qui disent : « Nous voulons que vous soyez un professionnel de la vente. » Des petites choses comme le fait que Wal-Mart donne à ses employés situés en bas de l'échelle le rapport financier annuel complet, pour dire « Vous êtes associé à l'entreprise et nous voulons que vous dirigiez votre propre petite structure comme si c'était votre PME. » De petites choses, comme le PDG de Motorola qui assiste aux réunions sur l'amélioration de la qualité (qui sont tout en haut sur son agenda), pour partir ensuite assister à la réunion financière et y dire : « L'amélioration de la qualité est notre croisade, il n'y a pas que les bénéfices qui comptent. » De petites choses comme permettre aux divisions-clés de Johnson & Johnson d'apposer leur propre logo sur leurs produits et de laisser de côté le label J&J, afin de dire : « Nous voulons que vous opériez avec la psychologie d'unités autonomes et entrepreneuriales. » De petites choses, comme d'envoyer chez eux les employés de Philip Morris avec un paquet de cigarettes en même temps que leurs feuilles de paie, pour signifier : « Nous sommes fiers de notre produit, quoi qu'en dise le ministre de la Santé. »

La recherche en sciences sociales démontre que les individus remarquent tous les signaux dans leur environnement de travail – grands et petits – comme des indices de comportement. Les gens remarquent juste-

ment les petites choses. Ils se souviennent d'histoires, pas forcément celles de gestes héroïques, mais aussi d'anecdotes comme celle de briser un cadenas dans une pièce fermée. Ils veulent croire en la vision de leur entreprise, mais seront toujours à l'affût des petites incohérences qui leur permettent de dire : « Ah ! Voilà ce qui se passe. Je savais que la direction ne faisait que remuer de l'air. Ils ne croient pas vraiment à leur propre rhétorique. »

3. L'imbrication, pas la mitrailleuse

Les entreprises visionnaires ne mettent pas en place n'importe quel ensemble de mécanismes ou de processus au hasard. Elles disposent des éléments qui se renforcent les uns les autres et s'imbriquent pour donner un ensemble puissant et de poids. Elles recherchent la synergie et les liens. Remarquez l'imbrication chez Ford : les méthodes de contrôle statistiques de la qualité *renforcées* par les programmes de participation des employés *renforcés* par les programmes de formation au management participatif *renforcés* par le critère promotionnel fondé sur les talents de management participatif. Remarquez l'imbrication chez Merck : le recrutement de scientifiques de haut niveau *renforcé* par la permission de publier *renforcée* par la permission de collaborer avec des scientifiques extérieurs *renforcée* par le « Campus Merck » *renforcé* par la double carrière. Remarquez à quel point il serait impossible de travailler chez HP sans comprendre le message selon lequel les directeurs ont intérêt à bien traiter leurs salariés et les divisions, à réaliser des bénéfices via une contribution technique. Travailler chez HP, c'est comme travailler dans une pièce sonorisée, équipée non de un, mais de dix haut-parleurs pour s'amplifier les uns les autres et envoyer le même message cohérent du sol, du plafond, à droite, à gauche, vers l'avant, vers l'arrière et sur les côtés.

4. Nagez avec votre propre courant, même si vous nagez contre la marée

Souvenez-vous comment Merck et HP ont pris des mesures qui ont défié les pratiques économiques conventionnelles pour demeurer fidèles à eux-mêmes. L'alignement signifie être uniquement guidé par son propre compas intérieur, et non par les normes, les pratiques, les conventions, les

forces, tendances et modes, et tout le blabla du monde extérieur. Vous ne devez pas pour autant oublier la réalité, c'est même le contraire, mais l'idéologie « autodéfinie » de votre entreprise et ses ambitions doivent la guider dans toutes ses confrontations avec la réalité. Si c'est réalisé correctement, vous étonnerez probablement les concurrents, les journalistes, les professeurs d'économie, et tous les autres, avec des idiosyncrasies et des stratégies qui, même inhabituelles, prennent tout leur sens *dans votre entreprise*.

Johnson & Johnson, par exemple, a pris la décision de situer son nouveau siège social dans les profondeurs du New Brunswick, dans le New Jersey, vers les années soixante-dix, non parce que c'était la meilleure décision économique (ça ne l'était pas), mais parce que c'était la plus conforme au *Credo* de J&J. Boeing a respecté des normes de sécurité aéronautiques bien plus sévères que celles de ses concurrents, mais parce que l'idéologie de Boeing l'exigeait. 3M a rejeté la sagesse économique conventionnelle qui veut qu'une petite entreprise en croissance se concentre sur une seule ligne de produits; être focalisé ne correspondait tout simplement pas au style d'entreprise innovante que les hommes de 3M voulaient construire. Le modèle de la part de marché a pu faire des ravages dans la communauté des affaires dans les années soixante-dix, mais il n'avait aucun sens pour HP.

Le point essentiel, ici, ne consiste pas à dire que les entreprises visionnaires suivent de « bonnes » pratiques et les autres, de « mauvaises ». Bon et mauvais ne sont pas les adjectifs requis. Ce qui est peut-être « bon » chez HP peut s'avérer « mauvais » chez Merck ou 3M ou Marriott ou P&G.

LA vraie question n'est pas : « Cette pratique est-elle bonne? », mais « cette pratique nous convient-elle, se conforme-t-elle à notre idéologie et à nos ambitions? »

5. Éliminez les mauvais alignements

Si vous regardez au sein de votre entreprise en ce moment précis, vous pouvez probablement mettre le doigt sur au moins une douzaine d'éléments spécifiques mal alignés par rapport à l'idéologie intrinsèque ou qui empêchent le progrès : des pratiques « non appropriées » qui se sont d'une manière ou d'une autre infiltrées dans la structure. Votre système

de primes est-il incohérent avec vos valeurs essentielles? La structure de l'organisation bloque-t-elle le progrès? Les objectifs et les stratégies font-ils dériver l'entreprise loin de sa mission de base? Les habitudes internes empêchent-elles le changement et l'amélioration? La disposition des bureaux et des immeubles s'oppose-t-elle au progrès?

Atteindre l'alignement n'est pas un procédé qui consiste à ajouter de nouveaux éléments; c'est aussi un processus sans fin d'identification et de *corrections des mauvais alignements* qui éloignent une entreprise de son idéologie intrinsèque ou empêchent le progrès. Si la disposition des bureaux est un obstacle, changez-les ou déménagez. Si la stratégie n'est pas alignée avec l'essence, changez-en. Si la structure de l'organisation bloque le progrès, changez-la. Si le système de primes récompense des comportements à l'opposé du noyau idéologique, changez-le. Gardez à l'esprit que la seule vache sacrée chez une entreprise visionnaire, c'est son idéologie intrinsèque. Tout le reste peut être changé ou éliminé.

8. Gardez les exigences universelles tout en inventant de nouvelles méthodes

Une entreprise doit avoir une idéologie intrinsèque pour devenir une entreprise visionnaire. Mais elle doit également avoir un cheminement constant vers le progrès. Pour finir, elle doit être bien conçue en tant qu'organisation pour préserver l'essentiel et stimuler le progrès, avec tous les mécanismes clés travaillant dans un même alignement. Voilà les exigences universelles des entreprises visionnaires. Ce sont elles qui ont fait émerger du lot les entreprises visionnaires il y a cent ans. Elles le font aujourd'hui. Et elles le feront au XXI^e siècle. Si nous devions réécrire ce livre en 2095, nous trouverions les mêmes éléments de base pour distinguer les groupes industriels les plus endurants et les plus prospères du reste.

Les *méthodes* spécifiques utilisées par les entreprises visionnaires pour préserver l'essence et stimuler le progrès vont néanmoins sûrement changer et s'améliorer. Les GOA, les cultures mystiques, l'évolution par l'expérimentation, le management développé en interne et l'auto-amélioration continue, tout cela représente des méthodes reconnues pour préserver le noyau et stimuler le progrès. Mais elles ne sont pas *les seules* efficaces. Les entreprises en inventeront d'autres pour compléter celles déjà testées par le temps. Les entreprises visionnaires de demain sont déjà en train d'inventer

et de tester de nouvelles et de meilleures méthodes. Elles sont certainement en train de faire ce que leurs concurrents jugent bizarre ou inhabituel, mais qui deviendra un jour des pratiques appliquées à toutes.

Et c'est exactement ce que vous devriez faire dans les entreprises où vous travaillez – du moins si vous souhaitez qu'elles entrent dans l'élite des entreprises visionnaires. Entrepreneurs, cadres dirigeants, PDG, administrateurs, consultants, cela n'a pas d'importance. Vous devriez travailler à instaurer autant de méthodes que vous pouvez en concevoir pour préserver la sacro-sainte idéologie intrinsèque, qui guide et inspire les hommes à tous les niveaux. Et vous devriez travailler à l'invention de mécanismes créant l'insatisfaction par rapport au *statu quo* et stimulant le changement, l'amélioration, l'innovation et le renouveau, en bref, des mécanismes, qui contaminent l'esprit des gens avec les germes du progrès. Si vous pouvez penser à de nouvelles méthodes de préservation du noyau idéologique que nous n'avons pas mentionnées dans ce livre, mettez-les en pratique bien entendu. Si vous pouvez inventer de nouveaux mécanismes puissants qui stimulent le progrès, essayez-les. Utilisez les méthodes qui ont fait leurs preuves *et* créez- en d'autres. Faites les deux.

CECI N'EST PAS LA FIN

Nous avons fait de notre mieux pour découvrir et transmettre ici les structures souterraines fondamentales des entreprises réellement d'exception, qui ont résisté au temps. Nous vous avons donné une somme considérable de détails et de preuves dans ce livre, et nous supposons que peu de lecteurs se souviendront de chaque élément microscopique mentionné dans ces pages. Mais quand vous fermerez ce livre, vous emporterez, nous l'espérons, un concept à quatre clés pour guider votre réflexion pendant le reste de votre carrière en entreprise et à transmettre à d'autres. Ces concepts sont les suivants :

1. Soyez un horloger, un architecte, pas un devin.
2. Choisissez le « génie du et ».
3. Préservez l'essence/stimulez le progrès.
4. Recherchez un alignement constant.

Nous nous sentons un peu comme Dorothy dans *Le Magicien d'Oz*, qui, après son long voyage pour trouver le magicien, referme le rideau et

découvre que le magicien n'en est pas un après tout. Il est juste un homme comme les autres. Comme Dorothy, nous avons découvert que ceux qui ont construit ces entreprises visionnaires ne sont pas nécessairement plus brillants, plus charismatiques, plus créatifs, plus aptes à avoir des idées géniales ou compliquées, en bref, plus magiciens, que le reste des hommes. Ce qu'ils ont fait est à la portée conceptuelle de *n'importe quel* dirigeant, PDG et entrepreneur au monde. Les constructeurs d'entreprises visionnaires ont tendance à être simples – certains diraient même simplistes – dans leurs approches de l'économie. Pourtant simple ne signifie pas *facile*.

Nous pensons que tout cela entraîne de profondes conséquences sur ce que vous retirerez de cet ouvrage. Cela signifie que, qui que vous soyez, vous pouvez devenir un participant majeur dans la construction d'une entreprise visionnaire. Vous n'avez pas à attendre que le grand visionnaire charismatique descende de sa montagne. Vous n'avez pas à espérer le coup de tonnerre de l'inspiration créatrice, pour vous frapper de « l'idée géniale ». Vous n'avez pas à accepter les perspectives résignées du style : « Regardons les choses en face. Notre PDG n'est pas un leader visionnaire et charismatique. C'est sans espoir. » Vous n'avez pas à croire cette légende qui veut que construire des entreprises visionnaires est une tâche réservée à d'autres.

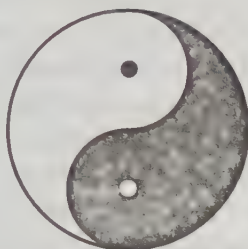
Cela signifie aussi que la vie vous sera probablement plus difficile à partir de maintenant. Cela signifie aider ceux qui sont autour de vous à comprendre les leçons de ce livre. Cela signifie accepter l'effrayante vérité que vous êtes tout autant qualifié que n'importe qui pour aider votre organisation à devenir visionnaire. Et cela signifie aussi que vous pouvez commencer maintenant, aujourd'hui, à mettre en pratique les leçons de ce livre. Pour finir, et c'est probablement le plus important, cela signifie un respect profond pour l'entreprise en tant qu'importante institution sociale – une institution qui exige le soin et l'attention que nous accordons à nos grandes universités ou à nos systèmes de gouvernement. Car c'est grâce au pouvoir de l'organisation humaine – des individus travaillant ensemble pour une même cause – que le meilleur travail au monde s'accomplit.

Ceci n'est donc pas la fin. Même pas le commencement de la fin. Mais c'est, nous l'espérons, la fin du commencement – le commencement d'un défi ardu et périlleux, mais éminemment noble, qui consiste à construire une entreprise visionnaire.



épilogue

QUESTIONS FREQUEMMENT POSEES



En dirigeant des séminaires, en donnant des conférences, et en travaillant comme consultants pour des entreprises, nous avons souvent été interrogés sur nos découvertes et nos idées. Vous trouverez ici les questions les plus fréquemment posées, ainsi que nos réponses.

QUESTION : NOUS VOULONS QUE NOTRE ENTREPRISE DEVIENNE VISIONNAIRE. PAR OÙ DEVONS-NOUS COMMENCER ?

Définissez d'abord votre idéologie intrinsèque. Commencez par articuler de façon cohérente les valeurs essentielles de votre organisation. Celles auxquelles vous tenez vraiment. Si vous en recensez plus de cinq ou six, vous risquez de ne pas avoir identifié les vraies valeurs. Souvenez-vous que ces valeurs doivent résister à l'épreuve du temps. Après en avoir dressé une liste préliminaire (ou bien si vous vous êtes déjà livré à cet exercice dans le passé), posez-vous la question suivante pour chacune d'entre elles : « Si les circonstances changeaient et nous pénalisaient pour

avoir retenu cette valeur, la garderions-nous malgré tout? » Si vous ne pouvez répondre par l'affirmative en toute bonne foi, c'est qu'il ne s'agit pas d'une valeur essentielle : par conséquent, vous devriez l'écarter.

Une entreprise du secteur high-tech, avec laquelle nous avons collaboré, s'est par exemple demandée si elle devait inscrire la « qualité » sur sa liste de valeurs essentielles. Nous avons demandé à ses dirigeants : « Supposez que, dans dix ans, la qualité n'apporte plus un atome de différence sur vos marchés. Supposez que les seuls éléments déterminants soient la rapidité et la puissance, au détriment de la qualité. Souhaiteriez-vous toujours, dans ce cas, maintenir la qualité sur votre liste? » L'équipe de direction s'est consultée du regard, pour finalement répondre, « Pour être honnête, non. » La qualité a été logiquement exclue de la liste. Tout en demeurant partie intégrante de la stratégie actuelle de l'entreprise – les programmes d'amélioration de la qualité sont d'ailleurs toujours inclus dans les mécanismes de stimulation du progrès – sans, pour autant, appartenir à la liste des valeurs essentielles de cette entreprise. Souvenez-vous que les stratégies évoluent en fonction des modifications du marché, mais que les valeurs essentielles restent intangibles, quoiqu'il arrive, dans une entreprise visionnaire. Ce même groupe de dirigeants a ensuite réfléchi, pour savoir si la valeur « être à la pointe de l'innovation » devait entrer dans la liste. Nous leur avons alors posé la même question : « La recherche de l'innovation fera-t-elle toujours partie de vos valeurs, quelque soit l'évolution de votre environnement? » Cette fois, ils ont répondu par l'affirmative : « Nous souhaitons être en permanence à la pointe de l'innovation. Ce sera toujours vital pour notre entreprise, parce qu'il s'agit de notre première mission. Le reste importe peu. » La valeur « être à la pointe de l'innovation » a donc intégré la liste des valeurs essentielles de cette entreprise, et elle y restera.

Essayez également de définir le deuxième composant de l'idéologie intrinsèque : le sens de la mission de l'entreprise, autrement dit la raison d'être fondamentale de l'organisation. Interrogez-vous : « Supposons que nous puissions fermer cette entreprise, sans conséquences néfastes pour les salariés et les propriétaires. Qu'est-ce qui pourrait nous en empêcher? Que perdrait le monde si elle fermait ses portes? Qu'est-ce qui nous manquerait, si elle cessait d'exister? » Et répondez à cette question de telle sorte que la réponse puisse être valable dans cent ans, tout en l'étant aujourd'hui. Un groupe pharmaceutique, avec lequel nous avons travaillé, s'est par exemple demandé si la définition du sens de sa mission était : « Inventer des médicaments pour la thérapie humaine. » Nous avons

demandé à ses dirigeants : « Le sens de cette mission restera-t-il cohérent dans cent ans ? » L'un des directeurs a souligné que l'entreprise pourra probablement créer ou découvrir de nouvelles manières d'améliorer la thérapie humaine, sans passer par l'élaboration des traditionnelles molécules. Un autre dirigeant a supposé que l'entreprise apporterait sans doute, à un moment donné, des solutions dans le domaine de la thérapie animale dans l'avenir. Un troisième a déclaré : « Je ne travaille pas dans cette entreprise uniquement pour produire de nouveaux médicaments. Mais aussi pour essayer de réaliser de sérieuses améliorations thérapeutiques – afin de laisser une empreinte plus durable que ne l'ont fait ceux qui m'ont précédé. Quelle serait ma motivation, sinon ? » A la suite de ce débat, cette entreprise a donc défini le sens de sa mission de la manière suivante : « Notre raison d'être consiste à effectuer des améliorations thérapeutiques significatives. » Cette mission servira de guide à ce groupe pharmaceutique dans les années à venir.

Un point très important : Vous ne « créez » pas une idéologie intrinsèque, pas plus que vous ne la « définissez ». Vous la découvrez. Et vous y parvenez en analysant l'entreprise en profondeur. Elle doit être vraiment authentique. Vous ne pouvez pas la falsifier, pas plus que vous ne pouvez l'intellectualiser. Les valeurs essentielles et le sens de la mission doivent appartenir au patrimoine réel de l'entreprise. Dans le cas contraire, il ne s'agit pas d'une idéologie « intrinsèque ».

L'ancienneté et la taille d'une entreprise déterminent qui, à l'intérieur de ce groupe, doit s'impliquer dans l'articulation de l'idéologie intrinsèque. Nous aimerions suggérer la création, dans la plupart des cas, d'un « Groupe Mars ». On peut l'expliquer ainsi : Supposez que vous souhaitiez reconstruire l'entreprise sur une autre planète, sans néanmoins disposer de places suffisantes à bord du vaisseau spatial pour la totalité de l'effectif – disons entre six et quinze (une douzaine est un bon chiffre). Vous souhaitez que les personnes retenues soient un échantillon représentatif de ce qu'incarne l'entreprise – ce qui signifie que ces heureux élus la représentent vraiment. Ce groupe ne doit pas, en revanche, se contenter d'inclure les douze dirigeants au sommet de la hiérarchie, même s'il en comprend quelques-uns. Si définir ce groupe pose des problèmes d'égo ou de politique interne, procédez à une large sélection, à tous les échelons de l'entreprise.

Une fois votre idéologie intrinsèque définie, vous devriez vous sentir parfaitement libre de modifier tout ce qui vous chante – tout ce qui n'est

pas l'essentiel. A ce stade, si n'importe quel salarié affirme que tel ou tel composant de l'entreprise doit rester intact, sous le prétexte que cet élément « appartient à notre culture », ou que « nous avons toujours procédé ainsi », ou encore en invoquant les excuses toujours utilisées pour s'opposer à un changement donné, rappelez-lui cette règle d'or : Si cet élément n'est pas essentiel à l'identité de l'entreprise, il est susceptible d'être modifié.

Elaborer l'idéologie intrinsèque n'est, bien entendu, que le point de départ. Il vous faut également déterminer quel genre de progrès vous souhaitez stimuler au sein de votre entreprise. S'agit-il de GOA, comme chez Boeing? D'un arbre au branchage évolutif comme 3M? D'une machine à autoamélioration perpétuelle, comme Marriott? Nous vous suggérons d'envisager les trois, et d'y ajouter votre touche personnelle. Selon nous, mettre en place des GOA (un, au moins) est indispensable. Ainsi que l'incitation à l'innovation, et les mécanismes pour stimuler l'autoamélioration. Motorola, par exemple, a intelligemment eu recours à ces trois modèles successivement.

Il est essentiel de construire une entreprise en fonction des modes de progrès souhaités, tout en préservant son identité. La plus grande erreur commise par les dirigeants, et de loin, consiste à ignorer l'importance cruciale de la cohérence de l'ensemble. Si vous décidez de construire une entreprise visionnaire, en sélectionnant une équipe pour élaborer une idéologie intrinsèque, et réfléchir au progrès envisagé pour l'avenir, vous devriez apporter une douzaine de modifications concrètes, pour renforcer la cohérence de l'ensemble. Que pouvez-vous ajouter à l'organisation pour préserver l'essentiel et stimuler le progrès? Quels éléments devriez-vous, parallèlement, supprimer de l'organisation, parce qu'ils vous entraînent aujourd'hui loin de l'essentiel et/ou bloquent le progrès?

La plupart des dirigeants avec lesquels nous avons travaillé réussissent à installer de nouveaux mécanismes pour préserver l'essentiel et stimuler le progrès, mais ils ont du mal à éliminer tout ce qui freine la cohérence au sein de leur entreprise : Si vous choisissez le travail par équipe comme valeur essentielle, tout en récompensant d'abord la performance individuelle, vous devez repenser votre système d'incitations. Si vous définissez l'innovation comme une valeur essentielle, avec, pourtant, un objectif stratégique centré sur votre part de marché, modifiez votre stratégie. Si vous encouragez les salariés à innover, ne les blâmez pas pour les erreurs commises au passage.

Souvenez-vous que ces méthodes s'appliquent sans cesse. Les incohérences doivent être éliminées dès leur apparition. Considérez-les comme des cellules cancéreuses. Il est préférable de les identifier et de les ôter, avant qu'elles ne s'étendent.

Q : JE NE SUIS PAS UN PDG. COMMENT UTILISER VOS DECOUVERTES ?

Vous pouvez d'abord les mettre en pratique dans votre zone de travail, même si c'est à une échelle plus modeste. Tout le monde peut être un horloger à n'importe quel niveau, parce qu'il s'agit d'un état d'esprit, autant que d'un mode de fonctionnement. Au lieu de vous lancer en solitaire à l'assaut des problèmes, selon le modèle du leader charismatique, commencez par vous demander : « Quelle méthode devrions-nous utiliser pour résoudre cette difficulté ? » Il est possible d'élaborer une culture d'entreprise, proche du culte mystique, si elle est cohérente avec l'idéologie, à tous les échelons de l'entreprise. Elle sera, évidemment, dépendante de l'idéologie en vigueur au sein du groupe, mais ce facteur n'empêche pas une culture d'entreprise d'exister à l'intérieur d'une division, d'une filiale ou d'un département. Si le groupe n'a pas d'idéologie précise, votre tâche n'en sera que plus aisée ! Le fait que l'organisation dans son ensemble n'ait pas acquis d'idéologie intrinsèque, ne signifie pas que votre propre département en soit dépourvu. Un directeur de production d'une entreprise informatique nous a confié : « J'étais fatigué d'attendre que mes supérieurs se lancent, j'ai donc décidé d'aller de l'avant avec mes propres troupes. Nous avons désormais élaboré un ensemble de valeurs distinctes à l'intérieur de ma division, et nous travaillons en fonction de celles-ci. Les salariés trouvent que leur activité n'en a que plus de sens. Nous avons aussi acquis une forte identité au sein de l'entreprise au sens large, et nous faisons passer des entretiens d'embauche, avec l'objectif avoué que les nouveaux venus puissent bien s'intégrer à notre équipe. Les gens ont le sentiment d'appartenir à une entité spécifique. Nous avons même nos propres vestes et casquettes. »

Vous pouvez également stimuler le progrès à tous les niveaux. Nous avons observé que les GOA fonctionnent particulièrement bien aux échelons intermédiaires de l'entreprise. Une directrice des opérations immobilières au sein d'une grande entreprise demande à chacun des employés

et des managers de son groupe de se fixer un GOA personnel chaque année. Elle définit aussi un GOA commun à l'ensemble de son département. Il n'y a pas de raison pour que vous ne parveniez pas à créer une culture de groupe, qui pousse les salariés à innover. Pourquoi ne pas instituer un système similaire à celui de 3M, concernant les 15 % de temps personnel, au sein de votre unité? Pourquoi ne pas inventer des mécanismes de mécontentement pour stimuler le changement et l'amélioration, avant que vous ne soyez contraint de changer et d'améliorer sous une pression externe? Le patron d'une division fabricant des composants, qui dispose d'une clientèle captive à l'intérieur de la maison-mère, a rendu visite aux divisions que son unité fournissait et leur a dit : « A partir de maintenant, nous ferons comme si vous n'étiez pas contraint de vous approvisionner chez nous. Si vous réussissez à obtenir des composants de meilleure qualité, dans des délais plus brefs, avec un meilleur service, chez un groupe concurrent, nous ne nous y opposerons pas. Savoir que vous pouvez désormais vous approvisionner ailleurs nous obligera à nous améliorer. »

Une autre mesure significative consiste à mettre en commun avec ceux qui vous entourent les découvertes clés concernant les entreprises étudiées dans cet ouvrage. Aidez-les à comprendre l'importance de la construction d'une organisation globale, par rapport à la seule réalisation d'un produit donné. Aidez-les à comprendre le concept de la préservation de l'essentiel et de la stimulation du progrès. Montrez leur les incohérences existant dans l'entreprise, et dites-leur pourquoi il est vital de s'en débarrasser. Aidez-les à rejeter la tyrannie du « Ou bien ». Un cadre moyen que nous connaissons a, par exemple, l'habitude de désarçonner ses collègues lors de réunions internes en leur disant : « Attention, je pense que nous sommes en train d'obéir à la « tyrannie du Ou bien. » Essayons de trouver un moyen d'adopter le « génie du et. » En général, ils y parviennent.

Vous pouvez utiliser les entreprises visionnaires pour accroître votre crédibilité. Si vos supérieurs hiérarchiques se refusent à définir des valeurs essentielles, ou à réfléchir au sens de leur mission, parce qu'ils pensent qu'il s'agit d'un charabia « new age, » citez-leur Hewlett Packard, Merck, 3M, Procter & Gamble, Sony, et toutes les autres entreprises mentionnées ici, et démontrez-leur comment ces grands noms de l'économie ont fait exactement cela depuis des décennies. Comment des dirigeants pragmatiques pourraient-ils ignorer le formidable parcours d'entreprises

comme celles-ci? En fait, vous pouvez les utiliser comme prétexte, pour exiger l'attention de votre direction. Quels dirigeants pourraient ne pas s'avouer intéressés par la perspective d'atteindre le statut de ces entreprises d'élite?

Q : Y A-T-IL DE L'ESPOIR POUR DE GRANDS GROUPES, FONDÉS IL Y A LONGTEMPS, ET NON-VISIONNAIRES ?

Certes, même s'il est plus facile de construire une entreprise visionnaire en partant de zéro, que de réformer une entreprise existante. Car, après un long passé, une entreprise présente des vices de fonctionnement profondément enracinés. Il faut les éliminer, pour obtenir alors une cohérence entre l'idéologie de cette entreprise et sa façon d'agir. Plus l'entreprise est ancienne, plus sa taille est grande, plus les incohérences se multiplient.

Nous avons pourtant observé un certain nombre d'exemples positifs. Nous avons vu une entreprise visionnaire, mentionnée dans notre étude, s'écarter de son idéologie, tout en y revenant plusieurs décennies plus tard et parvenir à rétablir une cohérence surprenante : il s'agit de Ford. Et Philip Morris n'a pas démontré des caractéristiques visionnaires jusqu'à la fin des années 1940, soit au moment de son centième anniversaire. Nous avons observé, en outre, de remarquables progressions au sein d'entreprises avec lesquelles nous avons collaborées. Une grande banque, par exemple, a commencé à réfléchir sur nos découvertes il y a quelques années et – pour la première fois de son histoire – a défini son idéologie intrinsèque et s'est lancée dans une élimination systématique de ses incohérences, afin de préserver l'essentiel et stimuler le progrès. L'un de ses vice-présidents a expliqué : « J'ai travaillé toute ma vie dans cette entreprise, et j'avais commencé à perdre espoir. Mais une fois que nous avons su ce que nous représentions vraiment, puis que nous avons commencé à changer l'organisation pour qu'elle s'adapte, l'explosion d'énergie humaine a été stupéfiante. Jusqu'au niveau des filiales autonomes, tous les salariés ont trouvé que leur travail prenait davantage de sens. Une fois défini l'essentiel, qui doit demeurer intact, nous nous sommes sentis libres de modifier tout le reste – même s'il s'agissait de bousculer des principes, jusqu'ici sacro-saints. Nous n'avons pas encore atteint le niveau de vos entreprises visionnaires, mais nous revenons de très loin. »

Etre une entreprise visionnaire est un processus ininterrompu. Cela n'a rien de statique. Toute entreprise, à tout moment, peut progresser, pour devenir encore plus visionnaire – même si elle a beaucoup de chemin à parcourir. Il s'agit, encore une fois, d'un processus à long terme. La course est gagnée par ceux qui persévèrent, et ne cessent jamais de progresser dans cette direction. Nos découvertes ne sont pas applicables en un jour une fois pour toutes. Elles ne sont pas non plus le résultat de la dernière mode dans le domaine des théories du management. Il ne s'agit pas non plus du dernier terme ésotérique en vogue, ni d'un nouveau « programme » à mettre en place. Non! L'unique moyen pour devenir une entreprise visionnaire consiste à s'engager dans un long cheminement, où la construction de l'organisation préserve l'essentiel, tout en stimulant le progrès.

Q : QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS A UNE ENTREPRISE VISIONNAIRE SUR LE POINT DE PERDRE SON STATUT – COMME, PAR EXEMPLE, IBM ?

IBM est un cas très intéressant, parce que ce groupe a été, indiscutablement, l'un des plus visionnaires du monde pendant presque soixante-dix ans. IBM nous démontre que les entreprises ne font pas que progresser, mais qu'il leur arrive de faire marche arrière. Etre visionnaire à un certain moment ne garantit pas de l'être pour toujours! Comme les démocraties, les entreprises visionnaires exigent une extrême vigilance, pour conserver ce qu'elles ont d'unique.

Une entreprise comme IBM devrait mettre à profit les leçons enseignées par son propre passé. Pendant des décennies, ce groupe a fanatiquement protégé ses valeurs essentielles (« les trois croyances de base »), tout en étant simultanément l'une des entreprises les plus progressistes de la planète. IBM s'est lancé dans quelques uns des plus téméraires GOA de l'histoire, comme la décision qui pariait sur l'existence même de l'entreprise : la production de l'IBM 360, qui a démodé d'un coup toutes ses autres lignes de produits. Il fallait oser! Cela n'a pourtant pas empêché IBM de devenir conservateur dans les années 1980, en protégeant à tous prix sa principale ligne de produits. Ce groupe a perdu de vue son propre passé.

Si nous étions familiers des dirigeants d'IBM, nous les mettrions au défi de se fixer un GOA aussi énorme que celui de l'IBM 360. De courir

le risque de se démoder à nouveau soi-même, de lier l'avenir de l'entreprise à la réussite ou l'échec de ce GOA, comme elle l'a fait avec le 360. Nous les mettrions au défi d'avoir foi dans les salariés de ce groupe, dans leur capacité à réussir encore une fois l'impossible, comme ils l'ont fait avec le 360. IBM a des employés extraordinaires, qui se révéleraient certainement à la hauteur de ce défi.

Nous mettrions également les dirigeants d'IBM au défi de redécouvrir les trois croyances de base, tout comme J&J l'a fait avec son credo dans les années 1970. De sélectionner les 100 directeurs les plus séniors dans la hiérarchie, ainsi qu'un millier d'employés choisis au hasard pour se réunir et s'engager à respecter ces croyances. Puis de leur faire tous signer une version imprimée grand modèle de ces croyances. De couler ce gigantesque document en statue de bronze, de le reproduire, et d'en placer les copies dans chacun des sièges mondiaux de IBM. De demander enfin à chaque salarié de l'entreprise de s'engager de nouveau personnellement par écrit, à agir en fonction des principes directeurs de l'entreprise.

Nous les mettrions au défi de lutter contre les incohérences internes à l'entreprise, pour préserver l'essentiel et stimuler le progrès. D'identifier au moins une cinquantaine de contradictions spécifiques face à ces trois croyances de base. D'en identifier au moins cinquante autres, qui empêchent le progrès. Et ensuite, de ne pas se contenter de modifier ces incohérences, mais de les éliminer définitivement.

Nous sommes convaincus que IBM a le passé nécessaire pour regagner son statut : celui d'une des entreprises les plus visionnaires au monde. Si IBM adoptait à nouveau les principes fondamentaux d'une entreprise visionnaire, nous pensons que ce groupe retrouvera alors son statut, pour le conserver dans les soixante-dix ans qui viennent. Sinon, ce géant de l'informatique risque de s'enfoncer dans le déclin, tout en faisant illusion à court terme.

Bien que les problèmes soient spécifiques à chaque entreprise, nous donnerions des conseils identiques à n'importe quelle entreprise visionnaire en difficulté. Nous les presserions d'apprendre les leçons données par leur propre histoire. De clarifier et de s'engager à nouveau à respecter leur idéologie – de revenir à leurs racines fondatrices. Et de progresser. Nous leur définirions un programme impitoyable de lutte contre les incohérences pour préserver l'essentiel et stimuler le progrès.

Q : CERTAINS SONT-ILS INCAPABLES DE CONSTRUIRE UNE ENTREPRISE VISIONNAIRE ?

Il y a peu d'hommes qui ne peuvent y parvenir. Seuls, ceux qui se refusent à persévérer à long terme, qui aiment se reposer sur leurs lauriers, qui ne possèdent pas d'idéologie propre, et qui ne se soucient pas de la santé d'une entreprise après leur départ n'en sont pas capables. Si vous voulez lancer une entreprise, la construire rapidement, amasser beaucoup d'argent, réaliser votre capital et prendre votre retraite, la construction d'une entreprise visionnaire n'est pas adaptée à votre cas. Si vous n'êtes pas fermement convaincu de la nécessité du progrès – un besoin intérieur, qui consiste à ne jamais cesser de souhaiter s'améliorer pour aller vers l'avant –, construire une entreprise visionnaire n'est pas ce qu'il vous faut. Si vous n'avez pas d'intérêt dans une entreprise gouvernée par ses valeurs, dotée d'un sens de sa mission, dépassant largement le simple objectif financier, construire une entreprise visionnaire n'est pas ce qu'il vous faut. Si vous êtes indifférent à la manière de construire une entreprise, pour qu'elle soit forte, non seulement durant votre mandat, mais aussi plusieurs décennies après votre départ, construire une entreprise visionnaire n'est pas ce qu'il vous faut. Ces quatre réserves mises à part, nous ne pensons pas qu'il existe d'autres exigences préliminaires.

Q : VOS DECOUVERTES S'APPLIQUENT-ELLES A DES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF ?

En effet. Elles peuvent concerner toutes sortes d'organisations, bien que leur mode d'emploi puisse évoluer. Nous sommes salariés d'une organisation à but non-lucratif (l'Université de Stanford), dont Jerry est l'un des professeurs titulaires. Nous avons découvert que nos découvertes s'appliquent assez bien à l'Université. Nous avons également vu des dirigeants d'organisations à but lucratif s'inspirer de nos découvertes pour les mettre à profit dans des organisations à but non-lucratif. Un PDG d'une entreprise visionnaire met en pratique nos idées dans le fonctionnement de l'église dont il est membre. Une autre, cadre dirigeante, les applique dans un hôpital, puisqu'elle est membre du conseil d'administration. Nous pensons même que les « architectes » de la constitution des Etats-Unis ont eu recours aux concepts des entreprises visionnaires.

Q : COMMENT VOTRE OUVRAGE SE COMPARE-T-IL A D'AUTRES OUVRAGES, COMME *LA PASSION DE L'EXCELLENCE* ?

La passion de l'excellence s'affirme comme l'un des livres majeurs des deux dernières décennies, et il mérite cette réputation. Tout le monde devrait le lire. Les travaux de Peters et Waterman (les auteurs de ce livre, NDLT) et les nôtres se complètent. Ce qui n'empêche pas des différences d'approche. L'une d'elles réside dans la méthode : à la différence de leur projet de recherche, nous avons observé les entreprises en tenant compte de la totalité de leur cycle de vie, tout en les comparant avec d'autres entreprises. Une autre différence tient à l'intégration de nos découvertes dans un cadre plus vaste. Le concept de préservation de l'essentiel et de stimulation du progrès offre une grille d'analyse commune à tous les phénomènes que nous avons observés. Nous avons découvert que les « huit attributs » définis par Peters et Waterman sont largement représentés dans nos recherches, et surtout les suivants : « domination des valeurs, » « autonomie & esprit entrepreneurial, » « des moyens pour l'action, » ainsi que « les propriétés simultanément fermes et souples. » Mais nous avons constaté, par ailleurs, que certains de leurs huit attributs sont moins bien représentés, tels que « contentez-vous de votre savoir-faire, » et « près du client. » Si on définit le savoir-faire comme étant l'idéologie intrinsèque, alors, effectivement, les entreprises visionnaires se contentent de leur savoir-faire. Mais, du moment qu'elles ne touchent pas à l'essentiel, elles ont le droit de tout faire – et ceci peut conduire des entreprises, comme Motorola et 3M, très loin de là où elles ont commencé. Quant à l'attribut « près du client, » nous avons déterminé qu'un grand nombre de nos entreprises sont plus largement sous la domination de l'impératif technologique que sous la domination de l'impératif du client, comme le prouvent Sony, HP, et Merck. Elles n'ignorent pas leurs clients, pas plus qu'elles n'oublient de leur rendre service, au contraire. Mais ces trois entreprises ne prendront pas en compte la demande du client, si celle-ci les contraint à négliger leur idéologie : comme l'a démontré HP, lorsqu'il a fait la sourde oreille aux clients réclamant des calepines de poche bon marché. Proches du client, certes, mais jamais aux dépens de l'essentiel.

L'ouvrage de Peter Drucker complète également le nôtre. Nos travaux achevés, nous n'en avons que plus de respect pour son intuition. Lisez ses classiques : *Concept Of The Corporation* (*Le concept de l'entreprise*) (1946), *The Practice Of Management* (*La pratique du management*) (1954) et

Managing For Results (Gérer pour obtenir des résultats) (1964), et vous serez stupéfaits de voir à quel point il s'est révélé à la pointe de la théorie managériale d'aujourd'hui. En fait, en réalisant nos recherches, nous avons identifié un certain nombre d'entreprises qui ont été extrêmement influencées par les écrits de Drucker : comme HP, GE, P&G, Merck, Motorola, et Ford, pour n'en citer que quelques unes.

Nous avons aussi trouvé une complémentarité avec d'autres ouvrages, comme *Organisational Culture and Leadership (Culture organisationnelle et direction d'entreprise)* de Edgar Schein (1985) et *Corporate Culture and Performance (Culture d'entreprise et performance)* de John Kotter et James Heskett (1992). Schein décrit les « hybrides », ces hommes à cheval entre plusieurs cultures – des managers imprégnés des valeurs intrinsèques d'une entreprise, et pourtant capables d'introduire des changements culturels (sans renoncer aux valeurs essentielles). Notre chapitre sur le management développé en interne correspond aux découvertes de Schein, particulièrement notre analyse du cas Jack Welch chez General Electric. Kotter et Heskett ont exploré la relation existant entre des cultures fortes, et la performance des organisations. Celle-ci s'intègre parfaitement dans nos découvertes sur les cultures mystiques en vigueur dans certaines organisations très performantes.

Q : VOUS AVEZ ETUDIE LE PASSE. EPROUVEZ-VOUS DE L'INQUIETUDE A L'IDEE QUE VOS DECOUVERTES SOIENT DEMODEES AU VINGT-ET-UNIEME SIECLE ?

Non. Nous pensons que nos découvertes auront plus de poids au vingt-et-unième siècle qu'au vingtième. En particulier, les thèmes fondamentaux issus de nos travaux – la théorie de l'horloge, le génie du et, préserver l'essentiel/stimuler le progrès, et la cohérence – continueront d'être des concepts-clés à l'avenir. Nous ne pouvons imaginer facilement un scénario qui les démoderaient.

Prenez l'horloge, par exemple. Le concept de concentration sur la construction des caractéristiques d'une organisation, au lieu de celui centré sur l'idée géniale ou le dirigeant charismatique, est amené à devenir encore plus important. Avec un changement technologique accéléré, l'exacerbation de la concurrence, et la réduction phénoménale du cycle de vie des produits, l'espérance de vie de toute idée spécifique se rac-

courcit. Une idée, même géniale, se démodera de plus en plus vite. En ce qui concerne le modèle du dirigeant charismatique, il a vécu : nous pensons que le monde se dirige exactement dans la direction opposée. Prenez le vingtième siècle : La quasi-totalité de l'univers a choisi la démocratie. Celle-ci ne se décrète pas. Son essence même consiste à fuir une excessive dépendance envers tout dirigeant, et à se concentrer sur le renforcement de sa perennité. Même Churchill – sans doute le plus grand dirigeant de ce siècle – a dû céder le pas à la Nation, et fut remercié sans ménagements à la fin de la deuxième Guerre Mondiale. Hitler, Staline, Mussolini, Tojo : ces leaders charismatiques n'ont pas compris qu'ils étaient moins importants que les institutions qu'ils ont servis. Si vous ne croyez pas en l'analogie entre l'évolution vers la démocratie et l'évolution des entreprises, le modèle du grand dirigeant charismatique réèle en lui-même une faille colossale et éternelle : Tous les dirigeants, même les plus grands, sont mortels. Seule l'organisation leur survit, d'où l'attention portée à sa construction. Notre principal grille d'analyse : préserver l'essentiel/stimuler le progrès, deviendra de plus en plus important au vingt-et-unième siècle. Regardez les tendances de l'organisation économique : plus plate, plus décentralisée, plus dispersée géographiquement, avec davantage d'autonomie individuelle, des salariés mieux informés, etc. Les entreprises ne pourront à l'avenir, moins que jamais, se contenter des méthodes traditionnelles de contrôle : hiérarchie, systèmes, budgets.... Aller au bureau deviendra secondaire, puisque la technologie permet aux gens de s'éloigner de plus en plus du lieu de leur travail. Le ciment de l'unité d'entreprise sera de plus en plus idéologique. Les gens ont toujours un besoin très humain d'appartenir à quelque chose dont ils peuvent être fiers. Ils ont un besoin vital de valeurs directrices et de donner un sens à leur mission, pour que leur existence comme leur travail aient plus de poids. Ils ont un besoin naturel de liaison avec les autres, pour partager des convictions et des aspirations communes. Les salariés exigeront de plus en plus une autonomie opérationnelle, tout en demandant aussi à l'organisation à laquelle ils appartiennent d'incarner des valeurs.

Regardez les tendances mondiales : fragmentation, segmentation, changement chaotique, imprévisibilité, esprit entrepreneurial accru... Seules les entreprises particulièrement aptes à stimuler le progrès pourront prospérer. Elles devront se renouveler perpétuellement, peut-être grâce à de téméraires GOA, pour parvenir à demeurer des endroits de travail attirant. Les entreprises à la recherche de grandeur devront favoriser,

pour ne pas être prises au dépourvu, un changement auto-stimulé et une amélioration, avant que le monde extérieur ne les réclame. Les entreprises qui reflètent l'évolution des espèces naturelles bien adaptées – celles qui innovent, mais ne conservent que ce qui marche – auront de meilleures chances de survie, dans un environnement imprévisible et changeant; les autres ont toutes les chances de s'éteindre. Nous pensons que les entreprises visionnaires du vingt-et-unième siècle devront préserver leur idéologie intrinsèque encore davantage, tout en devenant de plus en plus agressives dans leurs accords d'autonomie opérationnelle avec leurs salariés. Plus que jamais auparavant, les entreprises auront besoin de choisir la dynamique du yin et du yang : préserver l'essentiel et stimuler le progrès.

Les entreprises doivent traduire dans la réalité les découvertes génériques de nos travaux avec imagination. Nous avons délibérément voulu éviter de rédiger un « programme en dix leçons ». Nos lecteurs, comme la valeur de nos recherches, méritent mieux. Une entreprise visionnaire se garderait de respecter à la lettre des « recettes de cuisine entrepreneuriale. » Michel-Ange n'aurait pas acheté non plus « Le dessin en dix leçons. » Construire une entreprise visionnaire est un problème de conception, et les grands créateurs appliquent des principes génériques, pas des dogmes mécaniques. N'importe quel savoir-faire spécifique deviendra certainement obsolète. Tandis que les concepts génériques – adaptés, bien entendu, à des conditions évolutives – peuvent perdurer en tant que principes directeurs largement dans le siècle suivant. Nous doutons que les éléments fondamentaux d'entreprises comme Merck, Motorola, Procter & Gamble et 3M soient différents de ce qu'ils sont aujourd'hui, dans un siècle d'ici. La forme devra évoluer. Pas le fond.

QUESTIONS SUSCITÉES PAR NOS TRAVAUX

« JOUER AVEC LE FEU » (QU'EN EST-IL DES ENTREPRISES VISIONNAIRES EN FAILLITE ?)

Nos recherches n'ont pas identifié d'entreprises dotées de caractéristiques visionnaires et qui auraient néanmoins échoué. Se pourrait-il qu'un pourcentage plus élevé d'entreprises qui partagent des caractéristiques visionnaires – par rapport à celles qui ne les partagent pas – fassent faillite ? Pour utiliser une analogie, supposons que nous étudions les techniques d'escalade de deux groupes de grimpeurs : les « visionnaires », qui ont réussi la conquête de l'Everest, et les « comparés », qui l'ont ratée. Supposons encore que nous trouvions des différences entre ces deux groupes (par exemple dans leur philosophie, leur entraînement ou leur prise de risques). Il est tout à fait possible que les « grimpeurs visionnaires » risquent de mourir davantage que les « grimpeurs comparés », mais comme nous n'étudions par définition que les grimpeurs qui ont survécu, nous ne pourrions isoler ce facteur dans notre étude. Donc, bien que nous puissions correctement définir les principes directeurs pour devenir un grimpeur visionnaire, nous pourrions (involontairement) également définir des principes directeurs qui augmentent les risques de décès. De la même manière, supposons qu'avoir les caractéristiques d'une entreprise visionnaire donne pour résultat un taux de 75 % de faillite (ce qui signifie que 25 % parviennent effectivement à devenir des institutions d'élite) et qu'avoir des caractéristiques d'entreprises comparées ne donne qu'un taux d'échec de 50 % (ce qui signifie que les 50 % survivantes ne devien-

ment pas des institutions d'élite). Dans ce contexte, peut-être que certains dirigeants en déduiraient que devenir une entreprise visionnaire est trop risqué.

Nous avons deux réponses à leur apporter. D'abord, certains grimpeurs meurent, c'est vrai, en essayant de conquérir l'Everest, mais seuls ceux qui tentent l'ascension (quels que soient les risques) parviennent au sommet. Nous ne pouvons nier la possibilité que certaines des entreprises dotées de caractéristiques visionnaires soient mortes au champ d'honneur économique. Et alors? Nous n'écrivons pas ici un traité sur la simple survie. Nous nous sommes intéressés aux moyens qui ont permis à certaines entreprises d'intégrer cette catégorie particulière – les institutions d'élite – et nous sommes tout fait prêts à reconnaître que le chemin pour y parvenir puisse être semé d'embûches.

Mais – et ceci est notre deuxième réponse – nous sommes convaincus (bien que nous ne puissions le prouver) que les caractéristiques visionnaires peuvent en fait accroître à la fois les chances de grandeur et de survie. Nous adoptons une fois encore une perspective historique. Nous n'avons pas parlé ici d'entreprises éphémères. Nous parlons d'entreprises résistantes, qui ont été confrontées à des changements profonds et ont prospéré pendant des décennies. Si être visionnaire est risqué, comment se fait-il que ce risque n'ait pas touché ces entreprises-là et tué certaines d'entre elles à un stade précis de leur très longue existence?

« VISIONNAIRE » N'EST-IL QU'UN AUTRE MOT POUR « PROSPÈRE » ?

Utiliser le sondage des PDG pour établir la liste des entreprises visionnaires implique d'une manière implicite un certain succès financier. Nous sommes prêts à l'admettre. Après tout, des PDG pourraient-ils décrire des entreprises non rentables comme étant hautement visionnaires? Probablement pas. Cela soulève une question du type de l'œuf et de la poule : « Appliquons-nous le terme « visionnaire » à n'importe quelle entreprise prospère? » Non. Il y a beaucoup d'entreprises financièrement comblées qui ne sont pas apparues dans notre liste d'entreprises visionnaires. Nous avons effectué une analyse en profondeur des performances des entreprises appartenant au classement des 500 de *Fortune* sur toute la décennie précédant notre sondage. Cette analyse a démontré que les entreprises visionnaires n'étaient pas les seules prospères à cette époque.

En fait, en prenant simplement les dix-huit premières entreprises dans le classement des 500, ainsi que le classement des Services qui détaille les retours sur investissements pendant la période 1978/1988 (la décennie précédent notre sondage), la liste diffère sensiblement de celle de nos entreprises visionnaires, comme l'indique ce qui figure ci-après.

**Les dix-huit premières entreprises de Fortune
selon le critère des retours sur investissements, 1978/1988**

1. Hasbro
2. The Limited
3. Wal-Mart *
4. Affiliated
5. Tele-Communications
6. Giant Food
7. Toys « R » Us
8. Marion Laboratories
9. State Street Boston Corp
10. Berkshire Hathaway
11. DCNY
12. Macmillan
13. Cooper Tire & Rubber
14. Tyson Foods
15. Philips Industries
16. MCI Communications
17. Dillard Department Stores
18. Food Lion

La preuve est faite que nos PDG interrogés ont vu les entreprises visionnaires comme étant quelque chose d'autre qu'une simple entreprise très rentable (sinon nous aurions eu un rapport binaire entre les meilleures performances financières sur 1978/1988 et les réponses des PDG). Bien entendu, sur la période 1926/1990, nos entreprises visionnaires dominent toutes les autres. Cela indique que, au cas où les PDG n'auraient eu en tête que le seul succès financier, ils auraient pris en

* entreprise visionnaire

compte dans ce cas le très long terme, ce qui cadre avec notre portrait d'une entreprise visionnaire très résistante.

POUVONS-NOUS FAIRE CONFIANCE AUX PDG POUR NOUS DONNER LES VRAIES « BONNES » ENTREPRISES ?

Faire un sondage, même au sein d'une population aussi sensée et cultivée que des PDG de premier plan, est une méthode imparfaite. Notre sondage a tenté d'éliminer les *a priori*, mais n'y est pas entièrement parvenue. D'une part, les entreprises bénéficiant d'articles laudateurs dans la presse au moment de notre enquête sont susceptibles d'y avoir gagné une place qu'elles n'auraient peut-être pas obtenue autrement. Par exemple, American Express a reçu une presse extraordinaire, certains articles qualifiant l'entreprise de « visionnaire », dans les mois précédant immédiatement notre sondage. Cela a peut-être influencé certaines des réponses données par les PDG et a peut-être accordé à American Express une place indue dans les résultats du sondage. En comparant American Express avec les autres entreprises de notre liste, on s'aperçoit d'ailleurs qu'elle dispose de moins de caractéristiques visionnaires que les autres.

Nous reconnaissons aussi que se fier à un sondage suppose que les entreprises visionnaires soient, par définition, très largement connues et admirées. Et, cette fois, on introduit un avantage à l'égard de grandes entreprises cotées en Bourse. (Remarquez que toutes nos entreprises dans notre échantillon définitif sont cotées.) Mais existe-t-il des entreprises hautement visionnaires (peut-être même plus encore que celles de notre étude) qui préfèrent demeurer petites et à l'écart des regards du public ? Par exemple, L.L. Bean et Granite Rock (le gagnant en 1992 de l'oscar Malcolm Baldrige pour la qualité), semblent avoir plusieurs traits communs avec nos entreprises visionnaires, mais elles sont restées dans des mains privées et quelque peu secrètes.

Bien que reconnaissant ces difficultés, nous continuons de croire que le sondage auprès des PDG, même s'il est loin d'être parfait, était la meilleure des méthodes disponibles pour établir un échantillon d'étude. Comme nous ne savions pas à l'avance quelles seraient les caractéristiques clés des entreprises visionnaires (c'était précisément ce que nous essayions de découvrir!), nous ne pouvions construire un outil spécifique de triage. Le sondage présentait l'avantage d'offrir une vaste population

de juges avisés qui ne partageaient pas nos préjugés, ce qui est encore plus important.

En soulevant une question parallèle, certains se sont demandé si nous ne nous étions pas simplement contentés de reproduire la liste établie par *Fortune* des entreprises les « plus admirées » (laquelle est également fondée sur une enquête auprès des PDG), plutôt qu'une liste « d'entreprises visionnaires ». Non. Nous avons passé au crible les listes de *Fortune* des « plus admirées » pendant les années 1983/1990, et bien que nos entreprises visionnaires y figurassent en bonne place, nous n'avons pas trouvé de corrélation systématique. En 1989, toutes les entreprises visionnaires communes aux deux listes étaient dans les premiers 30 % de la liste de *Fortune*, mais pas de façon binaire pour les dix-huit premières. (Seules deux des entreprises comparées ont fait leur apparition dans les premiers 30 % de la liste de *Fortune*.) Bien entendu, les entreprises visionnaires sont admirées, comme on peut s'y attendre, mais les entreprises visionnaires ne sont pas qu'une simple copie de la liste des « plus admirées » de *Fortune*.

CORRÉLATIONS CONTRE CAUSE

Nous avons identifié certaines caractéristiques qui tendent à distinguer les entreprises visionnaires des entreprises comparées dans cet échantillon particulier. Nous pouvons de ce fait affirmer qu'il y a bien une corrélation entre ces différences et les entreprises visionnaires. Nous ne pouvons affirmer l'existence d'un lien de causalité. Nous ne pouvons prouver que les caractéristiques des entreprises visionnaires conduiront nécessairement à un succès résistant dans tous les cas. Pas plus que nous n'avons la certitude que les entreprises de notre étude ont découvert l'approche optimale des affaires – peut-être y-a-t-il un certain nombre d'entreprises non cotées que personne n'a étudiées, qui ont été encore plus prospères pendant de plus longues périodes, tout en étant fondées sur une dynamique différente. Nous ne pouvons affirmer avoir trouvé pour toujours la cause et l'effet. Des expériences étroitement contrôlées n'existent simplement pas dans le monde réel des entreprises, et il est donc impossible d'affirmer où sont respectivement la cause et l'effet avec 100 % de certitude.

Nos analyses comparées nous autorisent une plus grande confiance quant à l'espoir d'avoir identifié les causes et non de simples corrélations

au hasard, que nous aurions découvertes sans les comparaisons, mais elles ne peuvent en aucun cas nous donner une absolue confiance.

Nous aimerions souligner, néanmoins, que les éléments de base que nous avons trouvés pour distinguer les entreprises visionnaires sont d'ordinaire apparus au sein de ces entreprises longtemps avant qu'elles ne deviennent des institutions d'élite. D'ailleurs, le fait que de telles caractéristiques aient généralement précédé la réussite ultime (un fait qui souligne une fois encore le pouvoir de l'approche historique) nous renforce dans le sentiment que nous avons mis à jour plus que de simples coïncidences.

TEMPÊTES SUR LES ENTREPRISES VISIONNAIRES

Au début des années quatre-vingt-dix, la majorité des entreprises visionnaires de notre panel étaient indéniablement des institutions de tout premier ordre au sein de leurs secteurs industriels. Néanmoins, quelques entreprises visionnaires ont connu des difficultés. Ceci amoindrit-il la validité fondamentale de nos découvertes? Nous ne le pensons pas, pour deux raisons.

D'abord, il est important de garder à l'esprit que toutes les entreprises visionnaires de notre étude, même celles réussissant bien dans les années quatre-vingt-dix, ont encaissé des coups durs à certains moments de leur histoire. Les entreprises visionnaires ne sont pas imperméables aux récessions ni aux temps difficiles, mais elles font pourtant preuve de résistance et bénéficient de remarquables états de services.

Prenez IBM, par exemple. Quels que soient les problèmes de IBM dans les années quatre-vingt-dix, l'entreprise a eu une impressionnante série de bons résultats pendant soixante-dix ans, malgré deux guerres mondiales, la dépression de 1929 et l'invention des ordinateurs. Aucune entreprise dans ce secteur industriel n'a égalé IBM durant cette période. Même lors des heures les plus noires de IBM, la presse économique y fait référence en parlant d'« un trésor économique national ». Une entreprise n'accède pas à un tel statut par accident, et nous sommes convaincus que l'histoire de IBM recèle bien des leçons à apprendre, de ses succès comme de ses difficultés. Quelles leçons IBM doit-il apprendre de son propre passé? Que doit-il faire pour regagner son statut antérieur?

Ensuite, gardez à l'esprit que nous avons sans cesse comparé une entreprise à une autre tout au long de nos recherches. Donc, bien qu'il n'existe pas d'entreprise parfaite (toutes ont leurs défaillances), certaines entreprises accèdent bien à un statut supérieur sur le long terme. Par exemple, quand Burroughs a dé péri et a perdu sa propre identité, personne n'a écrit en citant l'échec d'un « trésor national ». Pour la plupart des gens, Burroughs n'était qu'une entreprise parmi d'autres. Pourquoi IBM a-t-il réussi à s'élever à un statut élevé, alors que Burroughs n'y est pas parvenu, ni dans l'âme américaine ni dans l'économie mondiale? Quelles que soient leurs imperfections, le fait demeure que les entreprises visionnaires ont surpassé les performances générales du marché comme celles d'entreprises comparées soigneusement sélectionnées sur une longue période. Nous pouvons beaucoup apprendre de ce contraste.

GRANDES ENTREPRISES CONTRE PME

Cette étude avantage-t-elle les grandes entreprises? Oui et non. Pourtant, la liste ne comprend que des grands groupes. Mais chaque entreprise sur la liste a commencé par être une PME. Nous avons ausculté ces entreprises une fois devenues grandes, mais aussi quand elles étaient encore de petite taille, et nous avons cherché à obtenir des éléments qui s'appliquent aux petites entreprises comme aux grandes. Souvenez-vous que nous avons également interrogé les PDG de PME (sélectionnés dans la liste des 500 comme dans celle des 100 de *Inc.*); même les PDG de petites entreprises souhaitaient apprendre les leçons enseignées par d'ex-PME devenues grandes.

INFORMATION INÉGALE

La qualité et la quantité d'information historique ont considérablement varié selon les entreprises concernées. Certaines, comme Hewlett Packard et Merck, nous ont ouvert leurs archives et nous ont ainsi fourni de multiples sources pour nos recherches. La plupart des entreprises (même les comparées) ont coopéré librement avec nous, bien que la qualité de l'information ait varié. Dans quelques cas, cependant, l'entreprise a refusé de s'associer à nous pour la réalisation de cette étude, et nous avons dû en

conséquence nous fier uniquement à des sources secondaires. En outre, nous n'avons trouvé aucun livre consacré spécifiquement à Nordstrom, mais nous en avons identifié des caisses entières sur Ford, IBM, Disney et GE. Nous avons fait de notre mieux pour localiser toutes les sources potentielles sur chacune des entreprises, et nous en avons trouvé de substantielles, sauf pour l'une d'entre elles (Kenwood). Il n'existe pas d'information parfaite. Mais, étant donné le large spectre d'information à notre disposition, nous sommes certains que nos découvertes n'auraient significativement changé, même en disposant d'une information parfaite. Même modifiées, nous supposons qu'elles auraient été renforcées.

AVANTAGES AUX ÉTATS-UNIS

Nous n'avons interrogé que des PDG américains et nous n'avons examiné qu'un seul tandem d'entreprises non américaines (Sony contre Kenwood). Nous pensons que les dynamiques fondamentales d'une entreprise visionnaire transcendent les cultures et les nationalités, mais nous supposons également que l'aspect de ces dynamiques peut évoluer, parfois profondément, selon les cultures. Nous admettons volontiers ce fait et encourageons les recherches futures dans le domaine des différences culturelles au sein des entreprises visionnaires.

annexe 2

LES RACINES FONDATRICES DES ENTREPRISES VISIONNAIRES ET COMPARÉES

3M

Année de création : 1902

Fondateur (s) : Cinq investisseurs du Minnesota — deux dirigeants de compagnies ferroviaires, un médecin, une personne travaillant dans le secteur du marché de viande et un avocat.

Siège : Crystal Bay, Minnesota.

Concept fondateur : Ouvrir et exploiter une mine pour extraire des abrasifs et les exporter pour l'usage des producteurs de machines à aiguiser.

Résultats initiaux : L'activité minière échoua après la vente d'une tonne de matériaux ; aucun autre acheteur ne s'est présenté. L'entreprise a réussi à survivre grâce aux apports personnels des investisseurs, et fut sauvée par un nouvel investisseur (Louis Ordway), qui a aidé l'entreprise à évoluer vers la production de papier de verre en 1905. 3M n'a pu se permettre de verser un salaire à son président (Edgar Ober) pendant ses onze premières années.

Norton

Année de création : 1885

Fondateur (s) : Sept investisseurs d'origines sectorielles diverses.

Siège : Worcester, Massachusetts.

Concept fondateur : A racheté une petite entreprise de machines à aiguiser via Frank Norton, pour capitaliser sur la croissance du marché des aiguiseurs dans le secteur des machines-outils.

Résultats initiaux : Succès et croissance précoces ; a versé des dividendes chaque année sauf une pendant ses quinze premières années d'activité et a multiplié par quinze son capital pendant la même période. En 1990, Norton est devenu le numéro un de son secteur d'activité.

American Express

Année de création : 1850

Fondateur (s) : Henry Wells (âge inconnu), William Fargo (*idem*), John Butterfield (*idem*).

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Éliminer la « concurrence inutile » entre trois entreprises rivales (Wells & Company; Livingston, Fargo & Company; et Butterfield, Wasson & Company) dans le transport de marchandises, les trois entreprises se sont alliées pour devenir un seul groupe, presque un monopole.

Résultats initiaux : Rentable immédiatement et croissance rapide (ce qui est souvent le cas pour les entreprises en situation monopolistique).

Wells Fargo

Année de création : 1852

Fondateur (s) : Henry Wells, William Fargo.

Siège : San Francisco, Californie.

Concept fondateur : Fournir un transport express (livraison de colis) et des services bancaires sur le marché californien en pleine expansion (due à la ruée vers l'or).

Résultats initiaux : L'une des seules entreprises à avoir survécu à la faillite bancaire californienne en 1855, et, de ce fait, l'une des rares à émerger de cette crise avec une forte position. S'est développée rapidement de 1855 à 1866.

Boeing

Année de fondation : 1915

Fondateur (s) : William E. Boeing (35 ans).

Siège : Seattle, Washington.

Concept fondateur : Selon les termes cités dans le dépôt des statuts de la société : « Être un producteur... de biens et de marchandises de toutes sortes, particulièrement des avions... ouvrir une école de pilotage et être un transporteur de passagers et de marchandises pour le transport aérien. » Bill Boeing est arrivé dans ce secteur avec une expérience d'ancien marchand de bois.

Résultats initiaux : Le premier avion de Bill Boeing (le B&W) a échoué aux tests de la marine américaine. Boeing a ensuite vendu cinquante exemplaires de son deuxième avion (le Modèle C) à la marine, mais sans réussir à prolonger le contrat, et l'entreprise entama une dégingolade en 1919/1920. Boeing a perdu 300 000 dollars en 1920 et s'est maintenu en vie grâce à des emprunts contractés par Bill Boeing et à la fabrication de meubles et de vedettes rapides.

Douglas Aircraft

Année de fondation : 1920

Fondateur (s) : Donald W. Douglas (28 ans).

Siège : Los Angeles, Californie.

Concept fondateur : Concevoir et construire un avion pour le premier vol sans escales d'un bout à l'autre des États-Unis (le *Cloudster*). L'entreprise est restructurée en 1921 au sein d'un nouveau groupe pour transférer la technologie du *Cloudster* pour remplir les clauses du contrat de fourniture à la Marine de lanceurs de torpilles expérimentaux.

Résultats initiaux : A réussi à décrocher un contrat de dix-huit lanceurs de torpilles commandés par la Marine, et a obtenu rapidement ensuite d'autres contrats des gouvernements américains et norvégiens. L'entreprise a connu un succès précoce et une croissance moyenne de 284 % pendant ses quatre premiers exercices.

Citicorp

Année de fondation : 1812

Fondateur (s) : Samuel Osgood (âge inconnu).

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Principalement un établissement de crédit pour ses propriétaires-négociants, qui l'utilisaient pour financer leurs propres projets.

Résultats initiaux : Pas de stratégie cohérente et a continué d'opérer comme banque privée pendant près de soixante-dix ans. N'a pas commencé à devenir une banque nationale avant 1890 sous la tutelle de James Stillman.

Chase Manhattan

Année de fondation : 1799 pour la Bank of Manhattan et 1877 pour la Chase Bank.

Fondateur (s) : Aaron Burr (âge inconnu) pour la Bank of Manhattan et John Thompson (idem) pour la Chase Bank.

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Être une banque.

Résultats initiaux : La Bank of Manhattan s'est développée dès 1808. La Chase n'a pas atteint les premières places jusqu'en 1911.

Autres commentaires : Chase et Manhattan ont fusionné en 1955.

Ford

Année de création : 1903.

Fondateur(s) : Henry Ford (40 ans) et Alex Malcolmson (âge inconnu).

Siège : Detroit, Michigan.

Concept fondateur : Construire des automobiles grâce à l'expertise mécanique d'Henry Ford et miser en particulier sur la technologie des pistons verticaux. L'une des 502 entreprises créées aux États-Unis entre 1900 et 1908 pour construire des automobiles.

Résultats initiaux : Première voiture, le modèle A, a été une réussite ; a atteint des ventes de plus de six-cents unités par mois à la fin du premier exercice. A introduit cinq modèles (A, B, C, F, et K) avant de lancer le modèle T en 1908, qui a révolutionné le secteur et fait de Ford le premier constructeur.

Autres commentaires : Bien que Ford n'ait pas spécifiquement fondé l'entreprise pour construire le modèle T, il semble qu'il ait considéré l'idée de la production de masse dès 1903.

General Motors

Année de création : 1908

Fondateur (s) : William Durant.

Siège : Detroit, Michigan.

Concept fondateur : Regrouper plusieurs constructeurs automobiles grâce à une stratégie d'acquisitions, pour constituer un groupe capable de produire une gamme de véhicules pour tous les goûts et tous les revenus en bénéficiant de la mise en commun des ressources globales, dont les ressources financières.

Résultats initiaux : Entre 1908 et 1910, Durant a racheté dix-sept entreprises, y compris Oldsmobile, Cadillac, et Pontiac, pour compléter Buick Motors. Y a ajouté Chevrolet en 1918. Temps troublé avec une forte croissance, mais des crises financières ; Durant a été « éjecté » en 1920.

Autres commentaires : De 1921 à 1927, GM, sous la direction d'Alfred Sloan, a rattrapé puis dépassé Ford comme numéro un des producteurs automobiles.

General Electric

Année de création : 1892

Fondateur (s) : Thomas Edison (45 ans), Elihu Thomson (39 ans), Charles Coffin (48 ans).

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Consolider la Edison General Electric Company (créée en 1878 pour développer et commercialiser les recherches de Edison dans l'électricité et l'éclairage) et la Thomson-Houston Electric Company (fondée en 1883 comme conglomérat des activités afférentes à l'électricité).

Résultats initiaux : Première année réussie (3 millions de dollars de bénéfices en sept mois); difficultés financières et manque de liquidités en 1893 à cause de la récession nationale; s'est rétablie et a connu une croissance stable dans les deux décennies suivantes, aidée en partie par le passage au système AC.

Westinghouse

Année de création : 1886

Fondateur (s) : George Westinghouse (39 ans).

Siège : Pittsburgh, Pennsylvanie.

Concept fondateur : Développer et commercialiser la technologie électrique du courant alternatif (AC) et le concept du système central d'énergie – une technologie qui s'est finalement révélée supérieure au système DC d'Edison – et faire ainsi du système AC le premier mondial.

Résultats initiaux : Concept technologiquement supérieur qui conduit à un succès aussi substantiel que précoce, donnant à l'entreprise un statut de numéro deux dans son secteur, et George Westinghouse put financer sa croissance initiale pendant deux décennies sans perdre le contrôle de l'entreprise.

Autres commentaires : Difficultés financières pendant la panique nationale de 1907, qui ont poussé les banquiers à éjecter Westinghouse de sa propre société en 1910.

Hewlett Packard

Année de création : 1937

Fondateur (s) : William Hewlett (26 ans) et David Packard (26 ans).

Siège : Palo Alto, Californie.

Concept fondateur : Approche initiale « strictement opportuniste » dans le secteur largement défini « des radios, du matériel électronique et de l'ingénierie électrique ». Produits initiaux comprenant au début des machines électriques pour la perte de poids, des chasses d'eau automatiques, des équipements à air conditionné, des mécanismes pour télescopes, de l'équipement médical et des oscilloscopes.

Résultats initiaux : S'est maintenu en vie la première année par des contrats d'ingénierie (réalisés dans un garage). A vendu quelques oscilloscopes radio en 1939. Chiffre d'affaires de la première année dépassant à peine les 5 100 dollars avec un bénéfice de 1 300 \$. Est sorti de son garage en 1940. Dix-sept personnes employées en 1941. La Deuxième Guerre Mondiale a gonflé les effectifs jusqu'à 200 personnes; puis le chiffre est tombé à quatre-vingt après la guerre. Chiffre d'affaires en 1948 : 2,1 millions de dollars.

Texas Instruments

Année de création : 1930

Fondateur (s) : Dr Clarence Karcher (âge inconnu) et Eugene McDermott (31 ans).

Siège : Newark, New Jersey.

Concept fondateur : A commencé son existence sous le nom de Geophysical Service, Inc., « la première entreprise indépendante qui effectue des enquêtes de réflexion sismographique sur les champs potentiels de pétrole et ses laboratoires du Texas ont développé et produit des instruments nécessaires à un tel travail ». L'entreprise a déménagé à Dallas, au Texas, en 1934 pour solidifier sa position dans le secteur de l'exploration pétrolière. A changé son nom pour celui de Texas Instruments en 1951.

Résultats initiaux : Est devenu rapidement le numéro un du marché dans le secteur de l'exploration géophysique. A prospéré et grandi jusqu'au milieu des années trente. Mais l'entreprise a trébuché en essayant d'investir totalement dans le secteur du forage pétrolier. S'est sorti de cette mauvaise phase en appliquant la technologie sismique au balises de recherches militaires. Bon retour à la croissance pendant la Deuxième Guerre Mondiale.

IBM

Année de création : 1911 (1890 pour les entreprises d'origine).

Fondateur (s) : Charles Flint (âge inconnu).

Concept fondateur : Fusion de deux PME en un miniconglomérat d'appareils de mesure, d'horloges et de tableurs pour les experts-comptables (baptisée « Entreprise de calcul, de tabulation et d'enregistrement », ou CTR).

Résultats initiaux : S'est développée avec des à-coups pendant trois ans, au point que le conseil d'administration s'est sérieusement posé la question de la mise en liquidation. A recruté en 1914 Thomas J. Watson, Sr, qui a progressivement amélioré les résultats de l'entreprise et en a fait l'un des leaders du marché des machines à calculer dès 1930.

Autres commentaires : A changé sa raison sociale en International Business Machines Corporation en 1925.

Burroughs

Année de création : 1892

Fondateur (s) : William Burroughs (âge inconnu), Joseph Boyer (âge inconnu).

Siège : Saint Louis, Missouri.

Concept fondateur : William Burroughs a inventé la première machine à additionner et à enregistrer, puis a créé une entreprise (baptisée American Amerithmomenter Company) pour la commercialiser.

Résultats initiaux : Une fois lancé, le produit s'est révélé un succès, permettant la croissance de l'entreprise. Burroughs a renforcé sa position dans le secteur grâce à des nouveaux produits et à des acquisitions. En 1914, l'entreprise comptait quatre-vingt-dix produits. En 1920, elle était considérée comme « le pilier de l'industrie des machines de bureau ».

Autres commentaires : William Burroughs a reçu la médaille John Scott de l'Institut Franklin pour son invention; il est mort en 1898 de la tuberculose; l'entreprise a été rebaptisée « Burroughs Adding Machines Company » en sa mémoire en 1905.

Johnson & Johnson

Année de création : 1886

Fondateur (s) : Robert W. Johnson (41 ans), James Johnson, E. Mead Johnson (frères cadets de Robert W.; âges inconnus).

Siège : New Brunswick, New Jersey.

Concept fondateur : Production de produits médicaux, avec une prédilection particulière pour les pansements chirurgicaux antiseptiques et les sparadraps médicaux ; le premier catalogue comptait trente-deux pages « encombrées d'un ensemble hétéroclite de produits. »

Résultats initiaux : L'entreprise a commencé son existence avec quatorze employés en 1886; en 1888, elle avait 125 salariés; en 1894, 400. Elle a connu une réussite précoce grâce à une large sélection de produits novateurs, l'émergence des hôpitaux et la culture d'une forte image de marque

Bristol-Myers (aujourd'hui Bristol-Myers Squibb, NDT)

Année de création : 1887

Fondateur (s) : William McLaren Bristol (une vingtaine d'années), John Ripley Myers (*idem*).

Siège : Clinton, New York.

Concept fondateur : A racheté pour 5 000 dollars une « entreprise pharmaceutique en déclin nommée la Clinton Manufacturing Company ». Ni Bristol ni Myers n'avaient la moindre expérience du secteur pharmaceutique.

Résultats initiaux : S'est débattu à ses débuts. En 1889, l'entreprise n'employait que neuf personnes ; elle n'a pas dégagé de bénéfices pendant les douze premiers exercices. L'entreprise n'a pas connu de croissance rapide jusqu'en 1903, année où elle a commercialisé deux produits très réussis : Sal Hepatica (un sel laxatif) et Ipana (le premier dentifrice désinfectant).

Marriott

Année de création : 1927

Fondateur (s) : J. Willard Marriott (26 ans), Allie Marriott (22 ans).

Siège : Washington, D.C.

Concept fondateur : Créer leur propre entreprise. Ont commencé avec une brasserie de la bière A & W Root Beer. Pour s'étendre, ils y ont ajouté un commerce de nourriture épicée (essentiellement mexicaine), et ont baptisé le restaurant le Hot Shoppe.

Résultats initiaux : Construit sur le principe de journées de seize heures, le magasin s'est révélé rentable dès la première année, avec 16 000 dollars de chiffre d'affaires. En 1929, la chaîne comptait trois unités ouvertes vingt-quatre heures sur vingt-quatre. S'est étendu à Baltimore en 1931. Avait dix-huit Hot Shoppes en 1940.

Howard Johnson

Année de création : 1925

Fondateur (s) : Howard Johnson (27 ans).

Siège : Wollaston, Massachusetts.

Concept fondateur : Acheta un bar de boissons sans alcool et adopta la formule de sa mère pour la fabrication de glaces, qui s'est révélée un succès en Nouvelle-Angleterre.

Résultats initiaux : En six mois, la demande dépassait ses capacités de production. En 1928, les ventes de glaces atteignaient 240 000 dollars. En 1933, il s'est développé en ouvrant ses fameux restaurants routiers aux toits orange. A construit 125 unités en 1940.

Autres commentaires : Une fois acquis le concept de base de ses restaurants routiers, il l'a développé et a tout misé sur cette idée.

Merck

Année de création : 1891

Fondateur (s) : George Merck (23 ans).

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Filiales de commercialisation pour l'entreprise chimique allemande E. Merck. Les origines remontent à la pharmacie familiale Merck de Darmstadt en Allemagne en 1668.

Résultats initiaux : Très bons résultats de l'importation des produits chimiques de la maison mère (1 million de dollars en 1897); n'a pas fabriqué ses propres produits chimiques avant la première décennie de son existence. A commencé à fabriquer des produits iodés et autres produits pharmaceutiques de base dans sa nouvelle usine de Rahway, dans le New Jersey, vers 1903. Chiffre d'affaires de 3 millions de dollars en 1910.

Pfizer

Année de création : 1849

Fondateur (s) : Charles Pfizer (25 ans) et Charles Erhart (28 ans).

Siège : Brooklyn, New York.

Concept fondateur : Production de produits chimiques de haute qualité jusqu'ici non produits aux États-Unis, conquérant ainsi un avantage de prix sur les importations; son premier produit a été le Santonin, un composé pour lutter contre les vers parasitaires.

Résultats initiaux : Le Santonin semble s'être bien vendu, donnant à l'entreprise une base pour sa future expansion; en 1855, l'entreprise a commencé à commercialiser des produits à base d'iode, et dès 1860 l'entreprise comptait au moins cinq lignes distinctes de production. En 1857, elle a ouvert un bureau dans Manhattan et, entre 1857 et 1888, Pfizer a acheté plus de soixante-douze terrains pour son développement.

Motorola

Année de création : 1928

Fondateur (s) : Paul V. Galvin (33 ans).

Siège : Chicago, Illinois.

Concept fondateur : Des éliminateurs de piles pour les radios, y compris une activité de réparation pour Sears, Roebuck (l'une des grandes chaînes de grands magasins aux États-Unis, NDT) pour les radios sous garantie. Galvin « savait que les éliminateurs ne fourniraient pas un marché suffisant pendant longtemps », donc il a commencé très tôt à rechercher d'autres débouchés.

Résultats initiaux : L'entreprise a réussi, difficilement, à se maintenir la tête hors de l'eau pendant sa première année d'activité dans la production d'éliminateurs et de réparation de piles. Quasiment en faillite à la fin de 1929. A conçu un modèle de radio de voiture en 1930. A perdu de l'argent en 1930, puis est devenue bénéficiaire en 1931, et a connu une croissance stable ensuite.

Zenith

Année de création : 1923

Fondateur (s) : Eugene F. McDonald (37 ans).

Siège : Chicago, Illinois.

Concept fondateur : Commercialisation de radios pour miser sur l'industrie émergente des radios (les programmes de stations commerciales ont commencé d'émettre en 1920, et peu de radios étaient disponibles); a décroché en 1923 un contrat exclusif pour commercialiser les radios produites par le Chicago Radio Lab; a lancé en 1924 la première radio portable au monde.

Résultats initiaux : Les innovations des débuts ont soutenu la croissance des ventes (1924 : première radio portable; 1926 : première radio à fonctionner sur le système AC; 1927 : première radio où le choix de la fréquence s'effectue en poussant un bouton). La gestion approximative des actifs a néanmoins conduit à des problèmes de liquidités et d'emprunts vers le milieu des années vingt.

Nordstrom

Année de création : 1901

Fondateur (s) : John Nordstrom (30 ans), Carl Wallin (âge inconnu).

Siège : Seattle, Washington

Concept fondateur : Selon les mots de John Nordstrom : « Je n'étais toujours pas certain de ce que je voulais faire... J'ai commencé à regarder autour de moi pour voir dans quel petit secteur je pouvais m'engager. M. Wallin était un fabricant de chaussures de formation et... avait ouvert une cordonnerie.... Je lui ai souvent rendu visite dans son magasin et il a suggéré un jour que nous formions une association et ouvririons ensemble un magasin de chaussures. »

Résultats initiaux : Est devenu rentable très rapidement. A changé de siège trois fois dans les quinze premières années, mais est resté une entreprise avec un seul magasin jusqu'en 1923, lorsque les associés en ont ouvert un deuxième.

Autres commentaires : John Nordstrom a cédé ses parts dans l'entreprise à deux de ses fils (Everett et Elmer) en 1928.

Melville

Année de création : 1892

Fondateur (s) : Frank Melville (âge inconnu).

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Frank Melville, un vendeur itinérant de chaussures en gros, a racheté trois magasins de chaussures « lorsque le propriétaire s'est enfui à la cloche de bois sans payer Melville pour une livraison de chaussures ».

Résultats initiaux : Semble avoir été rapidement rentable. A commencé à se développer avec un concept de chaîne de magasins en 1895. Disposait de 31 magasins en 1923 ; 571 en 1935. Plus grand distributeur de chaussures aux États-Unis dès le début des années trente.

Procter & Gamble

Année de création : 1837

Fondateur (s) : William Procter (36 ans) et James Gamble (34 ans).

Siège : Cincinnati, Ohio.

Concept fondateur : Procter, un fabricant de bougies, et Gamble, un fabricant de savon, avaient recours à la même matière première de graisse animale pour leurs produits ; en tant que beaux-frères, ils décidèrent de regrouper leurs efforts et de former une association pour vendre du savon et des bougies.

Résultats initiaux : L'entreprise s'est développée lentement, à tel point qu'il fallut quinze ans pour qu'elle abandonne les modestes bureaux, usines et magasins sur « Main Street, deuxième porte sur Sixth Street ». Bien que sans croissance spectaculaire, l'entreprise semble avoir été rentable ; en 1847, l'entreprise avait des bénéfices de 20 000 dollars. Deux décennies après sa création, elle employait quatre-vingts ouvriers en usine.

Autres commentaires : Lors de sa création, P&G était l'une des dix-huit entreprises qui vendaient du savon et des bougies à Cincinnati.

Colgate

Année de création : 1806

Fondateur (s) : William Colgate (23 ans).

Siège : New York, New York.

Concept fondateur : Selon le PDG de Colgate en 1956 : « À cette époque de l'histoire américaine (1806), au moins 75 % des savons utilisés étaient faits maison... Le savon produit dans ces conditions était rudimentaire, brut, dur pour la peau et peu plaisant quant à son parfum. William Colgate s'était fixé l'objectif de produire un savon qui soit agréable pour les sens tout en étant accessible au commun des mortels. »

Résultats initiaux : Peu d'information disponible ; pas d'indication pour savoir si l'entreprise était moins ou plus prospère que P&G pendant ses deux premières décennies.

Autres commentaires : L'une des premières entreprises américaines à produire du savon pour la vente.

Philip Morris

Année de création : 1847

Fondateur (s) : Philip Morris (âge inconnu).

Siège : Londres, Grande-Bretagne.

Concept fondateur : Un magasin de tabac sur Bond Street à Londres.

Résultats initiaux : Est demeuré un simple magasin de vente au détail jusqu'en 1854, lorsque Philip Morris a commencé à fabriquer des cigarettes. Peu d'indications sur une substantielle croissance précoce. A lancé ses cigarettes aux États-Unis en 1902. Des investisseurs américains ont racheté les droits de la marque Philip Morris en 1919.

Autres commentaires : La cigarette Marlboro a été commercialisée pour la première fois comme une cigarette de femmes en 1924.

R.J. Reynolds

Année de création : 1875

Fondateur (s) : Richard J. Reynolds (25 ans).

Siège : Winston, Caroline du Nord

Concept fondateur : Développer et commercialiser un tabac à chiquer basé sur « une feuille élaborée qui produit le meilleur tabac à chiquer » » nouvellement développée.

Résultats initiaux : L'entreprise a fabriqué 150 000 livres de produit pendant le premier exercice. « À partir de ce moment-là, presque une année sur deux, il a fallu construire une nouvelle extension à l'usine pour contenter une nation de chiqueurs ». Dès le milieu des années quatre-vingt, R. J. Reynolds avait amassé une fortune personnelle de plus de 100 000 dollars.

Autres commentaires : A lancé les cigarettes Camel en 1913; est devenu la première marque américaine en 1917.

Sony

Année de création : 1945

Fondateur (s) : Masaru Ibuka (37 ans).

Siège : Tokyo, Japon.

Concept fondateur : Pas d'idée précise, sinon le vague concept d'appliquer la technologie à la création de biens de consommation.

Résultats initiaux : S'est débattu avec un autocuiseur (défaillant) pour le riz, un mauvais système de magnétophone ; s'est maintenu en vie grâce à des appareils chauffants rudimentaires, puis une série de produits sous contrat pour Japan Broadcasting, comme des appareils de mesure de voltage et des consoles de contrôle pour les studios. A développé son premier produit de consommation réussi en 1955 (une radio de poche). A atteint le chiffre de 500 salariés au bout d'une douzaine d'années.

Kenwood

Année de création : 1946

Fondateur (s) : Non listé dans l'histoire

Siège : Komagane City, Japon.

Concept fondateur : Etre un pionnier spécialiste de la technologie audio.

Résultats initiaux : S'est rapidement établi comme l'un des leaders sur le marché de la technologie audio. Ses premiers produits, des composants spécialisés pour les radios, ont été réussis et ont immédiatement permis à l'entreprise de s'imposer. Son transformateur de hautes fréquences a été le premier produit fait au Japon qui ait satisfait les normes de la Japan Broadcasting Corporation (1949).

Wal-Mart

Année de création : 1945

Fondateur (s) : Sam Walton (27 ans).

Siège : Newport, Arkansas.

Concept fondateur : A acheté une autorisation de franchise pour un magasin *discount* Ben Kranklin dans une petite ville; pas de preuves qu'il y ait eu au départ plus qu'une volonté d'exploiter un seul magasin.

Résultats initiaux : Ventes de la première année : 80 000 dollars; 225 000 la troisième. A perdu son bail en 1950, et donc son magasin. A déménagé à Bentonville, dans l'Arkansas et a ouvert un magasin de *discount* « Walton's ». S'est développé avec deux unités supplémentaires en 1952.

Autres commentaires : A ouvert son premier magasin de *discount* à grande échelle en 1962.

Ames

Année de création : 1958

Fondateur (s) : Milton Gilman (33 ans) et Irving Gilman (âge inconnu).

Siège : Southbridge, Massachusetts.

Concept fondateur : A hypothéqué la ferme familiale pour lancer une chaîne de *discount* dans de petites villes.

Résultats initiaux : Ventes de 1 million de dollars la première année en deux ans, Ames s'est développé en une chaîne de multiples magasins à New York et dans le Vermont.

Autres commentaires : A ouvert son premier magasin de *discount* rural à grande échelle en 1958.

Walt Disney

Année de création : 1923

Fondateur (s) : Walter E. Disney (21 ans), Roy O. Disney (27 ans).

Siège : Los Angeles, Californie.

Concept fondateur : Walt a quitté Kansas City pour Los Angeles afin d'entrer dans le marché du cinéma, mais sans pour autant parvenir à décrocher un emploi; il loua donc une caméra, créa un stand d'animation, un studio dans le garage de son oncle et décida de se lancer seul à la conquête du marché de l'animation. Selon Schickel, le biographe de Disney, « il était presque convaincu d'arriver trop tard, peut-être de six ans, pour arriver à quoi que ce soit dans l'animation, mais [c']était le seul domaine dans lequel il avait de l'expérience ».

Résultats initiaux : Les premières séries de film (*Alice*) ont à peine fourni assez de liquidités (et seulement grâce à de frugales dépenses) pour continuer. Le second produit (*Oswald The Rabbit*, 1927) a fait mieux, mais Walt en perdit le contrôle à cause d'un contrat mal négocié. Il a créé Mickey Mouse en 1928.

Columbia Pictures

Année de création : 1920

Fondateur (s) : Harry Cohn (29 ans) et Jack Cohn (âge inconnu).

Siège : Los Angeles, Californie.

Concept fondateur : Harry et Jack Cohn ont créé l'entreprise en 1920 pour faire à l'origine des dessins animés et des courts-métrages pour montrer les activités en dehors du grand écran des stars de cinéma et faire de la publicité pour les films en circulation des stars. Ils se sont ensuite lancés dans des films longs-métrages.

Résultats initiaux : Un succès modéré avec les premiers concepts de courts-métrages. Les premiers longs-métrages ont remporté davantage de succès : 130 000 dollars de chiffre d'affaires pour un coût de 20 000 dollars pour le premier; d'août 1922 à décembre 1923, l'entreprise a produit dix films rentables.

Racines fondatrices Résumé	Fondées avec une « Idée géniale * ? »		Quelle entreprise a eu le plus de succès initial dans la phase entrepreneuriale : visionnaire ou comparée ?
	Visionnaire	Comparée	
3M contre Norton	Non	Oui	Comparée
American Express/ Wells Fargo	Non	Non	Visionnaire
Boeing/McDonnell Douglas	Non	Oui	Comparée
Citicorp/Chase	Non	Non	Indistinct
Ford/GM	Oui	Non	Visionnaire
GE/Westinghouse	Oui	Oui	Indistinct
HP/TI	Non	Oui	Comparée
IBM/Burroughs	Non	Oui	Comparée
J&J/Bristol-Myers	Oui	Non	Visionnaire
Marriott/Howard Johnson	Non	Non	Indistinct
Merck/Pfizer	Non	Oui	Indistinct
Motorola/Zenith	Non	Oui	Comparée
Nordstrom/Melville	Non	Non	Comparée
P&G/Colgate	Non	Oui	Indistinct
Philip Morris/R.J.R	Non	Oui	Comparée
Sony/Kenwood	Non	Oui	Comparée
Wal-Mart/Ames	Non	Oui	Comparée
Walt Disney/Columbia	Non	Non	Comparée
	3 Oui	11 Oui	3 Visionnaires
	15 Non	7 Non	5 Indistinctes
			10 Comparées

* « Idée géniale » = un produit ou un service spécifique, innovant et très réussi.

Tableau A.1

Catégories recensées tout au long de l'histoire des entreprises visionnaires et comparées mentionnées dans nos recherches (de la date de création jusqu'en 1991)

Catégorie 1 : Eléments d'organisation. Eléments « *hard* » (fondamentaux), comme la structure de l'organisation, les politiques et les procédures, les systèmes, les récompenses et les incitations, la structure du capital, les stratégies générales ainsi que les activités de l'entreprise (par exemple, des changements significatifs dans la stratégie, cotation en Bourse).

Catégorie 2 : Facteurs sociaux. Eléments « *soft* » (superficiels), comme les pratiques culturelles de l'entreprise, l'atmosphère, les normes, les rituels, la mythologie et les histoires, les dynamiques de groupe et le style de management.

Catégorie 3 : Dispositions physiques. Les aspects significatifs de l'organisation par l'entreprise de l'espace physique, comme les usines et la disposition des bureaux ou de nouveaux locaux. Cela comprend toutes les décisions significatives concernant l'implantation géographique des composants clés de l'entreprise.

Catégorie 4 : Technologie. Comment l'entreprise l'utilise : technologie de l'information, équipement et processus à la pointe de la recherche, structures avancées des emplois et autres éléments s'y rapportant.

Catégorie 5 : Leadership. Celui de l'entreprise depuis sa création : transition entre les fondateurs de l'organisation et les générations ultérieures, mandats des dirigeants, durée de la présence dans l'entreprise des futurs PDG avant leur nomination (venaient-ils de l'extérieur ou étaient-ils formés en interne? Quand ont-ils été embauchés?), les processus de sélection des dirigeants et les critères.

Catégorie 6 : Produits et services. Ceux qui ont marqué la vie de l'entreprise. Comment les concepts de ces produits ont-ils vu le jour? Qu'est-ce qui a guidé leur sélection et leur développement? L'entreprise a-t-elle connu des échecs dans ce domaine, et comment y-a-t-elle fait face? L'entreprise a-t-elle joué les pionniers ou a-t-elle suivi le marché?

Catégorie 7 : Vision. Valeurs essentielles, sens de la mission et objectifs visionnaires. Ces variables apparaissent-elles? Si oui, comment ont-elles été concrétisées? L'organisation les a-t-elle eues à certains moments de son histoire et non à d'autres? Quels rôles ont-elles joués? Si elles possédaient de fortes valeurs et un sens profond de leur mission, sont-elles demeurées intactes ou se sont-elles diluées? Pourquoi?

Catégorie 8 : Analyse Financière. Ratio et grille d'analyse de tous les rapports annuels et des bilans pour chaque année en retraçant chaque exercice depuis la cotation de l'entreprise : chiffre d'affaires et croissance des bénéfices, marges brutes, retours sur actifs, retours sur chiffre d'affaires, retours sur capital, ratio d'endettement sur capital, *cash-flow* et capitaux mobilisés, ratios de liquidité, ratio de paiement des dividendes, croissance en équipements bruts et en investissements immobiliers en tant que pourcentage du chiffre d'affaires, rendement des actifs. Nous prenons aussi en compte les retours sur actions et la performance globale sur le marché boursier en comparaison avec la moyenne.

Catégorie 9 : Marchés/Environnement. Aspects significatifs de l'environnement extérieur de l'entreprise : évolutions marquantes du marché, événements nationaux ou internationaux essentiels, régulations gouvernementales, problèmes sectoriels fondamentaux, changements technologiques profonds, et autres éléments s'y rapportant.

Tableau A.2

Sources d'information dans nos recherches

-
- Documents historiques obtenus directement auprès des entreprises : archives, documents comme les notes d'introduction boursières, descriptions historiques, publications internes, vidéos, transcriptions d'entretiens et de discours de dirigeants en vie et décédés, documents sur la stratégie interne, la vision actuelle et historique (valeurs, sens de la mission), déclarations, livrets à usage des employés, matériel de formation...
 - Ouvrages écrits sur le secteur industriel, l'entreprise, et/ou ses dirigeants publiés soit par l'entreprise soit par des observateurs extérieurs (nous avons accordé plus de poids aux matériaux extérieurs). Nous avons obtenu tous les livres (anciens et récents) disponibles grâce au catalogue unifié des bibliothèques de l'université de Stanford en Californie, Harvard, Yale et Oxford.
 - Articles consacrés à l'entreprise. Nous avons effectué des recherches littéraires de la création de l'entreprise jusqu'au présent et examiné tous les articles majeurs sur chaque entreprise sur plusieurs décennies, provenant de sources aussi diversifiées que *Forbes*, *Fortune*, *Business Week*, *Wall Street Journal*, *Nation's Business*, *New York Times*, *U.S. News*, *New Republic*, *Harvard Business Review*, *The Economist*, ainsi que des articles sélectionnés auprès de sources industrielles ou professionnelles comme *Discount Merchandiser*, *Marketing*, et *Hotel and Restaurant Quarterly*.
 - Rapports annuels et déclarations financières. Dans certains cas, ceci a mis en jeu plus de cent bilans distincts pour une seule entreprise.
 - Les études de cas et les analyses industrielles effectuées par Harvard et Stanford Business School. Nous avons obtenu chaque étude de cas concernant nos entreprises lorsqu'ils étaient disponibles.
 - Les bases de données financières, y compris celles de l'université de Chicago.
 - Entretiens avec des figures clés, employés, ex-employés et experts extérieurs sur l'entreprise ou le secteur.
 - Ouvrages de références (dictionnaires économiques, etc.).

Tableau A.3

**Le leadership comme variable distincte durant
les années de formation de l'entreprise.**

Leadership : cadre (s) dirigeant (s) ayant fait preuve de beaucoup de ténacité, attirant auprès de lui des hommes dévoués, ayant influencé des groupes d'hommes dans la réalisation d'un objectif, et ayant joué un rôle clé dans leurs entreprises à des moments vitaux de leur histoire.

Tandem	Visionnaire	Comparée	Variable distincte
3M/Norton	W. McKnight 1914-1966	Milton Higgins 1855-1912	Non
American Express/ Wells Fargo	Henry Wells William Fargo 1850-1868	Mêmes personnes 1852-1860	Non
Boeing/Mc Donnell Douglas	William Boeing 1916-1934	Donald Douglas 1920-1967 James McDonnell 1939-1980	Non
Citicorp/ Chase	James Stillman 1891-1918	Albert Wiggin 1911-1933	Non
Ford/GM	Henry Ford, I 1899-1945	Alfred P. Sloan 1923-1946	Non
GE/ Westinghouse	Charles Coffin 1892-1922	George Westinghouse 1866-1909	Non
HP/TI	Dave Packard William Hewlett 1937-	Eugene McDermott 1930-1948 Pat Haggarty 1958-1976	Non

IBM/ Burroughs	Thomas J. Watson 1914-1956	Joseph Boyer 1898-1930	Non
J&J/ Bristol-Myers	R.W.Johnson 1886-1910	William Bristol 1887-1915	Non
Marriott/ Howard Johnson	J. Willard Marriott 1927-1964	Howard Johnson 1925-1959	Non
Merck/ Pfizer	George Merck 1895-1925	Charles Pfizer 1849-1906	Non
Motorola/ Zenith	Paul Galvin 1926-1956	Commander Eugene, F. McDonald, Jr. 1923-1958	Non
Nordstrom/ Melville	John Nordstrom 1901-1928	Frank Melville 1892-1930	Non
P&G/ Colgate	William Procter et James Gamble 1837-1870	William Colgate 1806-1857	Non
Philip Morris/ R.J.R.	Pas de leadership identifié	R.J. Reynolds 1875-1918	Peut être en faveur de l'entreprise comparée
Sony/ Kenwood	Masaru Ibuka 1945-	Pas assez d'information	Pas assez d'information
Wal-Mart/ Ames	Sam Walton 1945-1992	Les frères Gilman 1958-1981	Non

Walt Disney/ Columbia	Walt Disney 1923-1966	Harry Cohn 1920-1958	Non
--------------------------	--------------------------	-------------------------	-----

Note : Le but de ce tableau est de démontrer que les entreprises visionnaires comme les entreprises comparées ont eu des dirigeants tels que nous les avons décrits ci-dessus au moment des années de formation de l'entreprise, et que, de ce fait, le leadership n'apparaît pas comme une variable distincte.

Tableau A.4

MÉTHODE : En mesurant la nature idéologique des entreprises visionnaires et comparées, nous avons pris en compte chacune des dimensions suivantes :

- A : Déclarations sur l'idéologie
- B : Continuité historique de l'idéologie
- C : Idéologie dépassant l'impératif des bénéfices
- D : Cohérence entre l'idéologie et les actes

Dans chaque catégorie, nous avons donné aux entreprises visionnaires et comparées une note fondée sur les preuves disponibles que nous avons en notre possession. Nous avons ensuite calculé un indice global, chaque « H » étant un 3, chaque « M », un 2 et chaque « L », un 1.

A : Déclarations d'idéologie

- H : Preuve incontestable que l'entreprise a défini une idéologie (valeurs essentielles et/ou mission selon nos définitions), avec l'intention d'utiliser l'idéologie comme une force directrice. Preuves que des membres clés de l'entreprise ont parlé ou écrit au sujet de l'idéologie de façon réitérée, et qu'ils l'ont communiquée largement à tous les hommes de l'organisation.
- M : Quelques preuves selon lesquelles l'entreprise a défini une idéologie avec l'intention de s'en servir comme d'une force directrice. D'une manière générale, preuves moins solides de l'existence d'une idéologie que les entreprises ayant reçu un « H ».
- L : Pas ou peu de preuves que l'entreprise ait sérieusement essayé de définir une idéologie.

B : Continuité historique de l'idéologie

- H : L'idéologie (telle que nous la définissons ci-dessus) n'a que peu changé et a été sans cesse renforcée depuis les débuts de l'entreprise.
- M : L'idéologie a changé de façon significative et l'entreprise ne s'y est appuyée que d'une façon sporadique.
- L : Peu de preuves d'une quelconque continuité d'une idéologie au fil de l'histoire de l'entreprise.

C : L'idéologie dépassant l'impératif des bénéfices

- H : Preuves de discussions explicites sur le rôle de la rentabilité ou de l'enrichissement des actionnaires uniquement perçus comme un objectif partiel de l'entreprise, et non comme l'objectif premier. Usage explicite de termes tels que « rentabilité comme condition nécessaire pour poursuivre d'autres objectifs », plutôt que « rentabilité maximale ».
- M : Preuves de l'importance énorme de la rentabilité – au moins égale à d'autres objectifs ou d'autres valeurs. Les préoccupations idéologiques sont également importantes, mais moins que pour les entreprises ayant reçu un « H ».
- L : Preuves que l'entreprise se laisse dominer par l'importance des bénéfices ou l'enrichissement de ses fonctionnaires. L'entreprise considère la maximisation de ses richesses comme la raison première de son existence.

D : Cohérence entre l'idéologie et les actes

- H : Preuves selon lesquelles l'idéologie a été davantage que des mots. Les décisions stratégiques sont guidées par l'idéologie.
- M : L'idéologie influence la stratégie, mais à un degré moins élevé.
- L : Peu de preuves de la force directrice de l'idéologie et de sa cohérence avec les actes de l'entreprise.

Entreprises visionnaires	« A »	« B »	« C »	« D »	Score global	Ecart	Score global	« A »	« B »	« C »	« D »	Entreprises comparées
3M	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Norton
American Express	M	M	M	M	8,00	2,00	6,00	M	L	L	M	Wells Fargo
Boeing	H	H	M	H	11,00	5,00	6,00	M	L	L	M	Mc Donnel Douglas
Citicorp	M	M	M	M	8,00	0,00	8,00	M	L	H	M	Chase Manhattan
Ford	H	M	H	M	10,00	4,00	6,00	M	L	L	M	GM
General Electric	H	M	M	M	9,00	2,00	7,00	M	L	M	M	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	L	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	M	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	M	L	Howard Johnson
Merck	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Zenith
Nordstrom	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Melville
Philip Morris	M	L	M	H	8,00	1,00	7,00	M	L	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	H	L	M	M	Colgate
Sony	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Kenwood
Wal-Mart	M	H	M	H	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Ames
Walt Disney	H	H	M	H	11,00	7,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Analyse des fréquences												
Nbre H	14	13	7	13				1	0	1	0	
Nbre M	4	4	11	5				14	2	10	14	
Nbre L	0	1	0	0				3	16	7	4	
Total	18	18	18	18				18	18	18	18	
VC > CC	14	17	12	14		17						
VC = CC	4	1	5	4		1						
VC < CC	0	0	1	0		0						
Total	18	18	18	18		18						

Tableau A.5

PREUVES DE L'EXISTENCE DES GOA

MÉTHODE : En mesurant l'utilisation des GOA par les entreprises visionnaires et comparées, nous avons recensé des preuves dans chacune des dimensions suivantes :

A : Utilisation des GOA

B : Audace des GOA

C : Schéma historique des GOA

Dans chaque catégorie, nous avons donné à chaque entreprise visionnaire et comparée une note fondée sur les preuves disponibles. Nous avons ensuite calculé une note globale, fondée sur la moyenne des notes de l'entreprise obtenue dans ces domaines, chaque « H » étant un 3, chaque « M », un 2, et chaque « L », un 1.

A : Utilisation des GOA

H : Preuves significatives de l'utilisation par l'entreprise des GOA pour stimuler le progrès.

M : Existence de preuves, mais moindres.

L : Pas de preuves.

B : Audace des GOA

H : Indices démontrant le haut degré de difficulté des GOA utilisés par l'entreprise.

M : GOA moins risqués.

L : Pas de preuves de GOA risqués.

C : Schéma historique des GOA

H : Preuves de l'existence d'une répétition du cycle de vie des GOA dans l'histoire de l'entreprise, transcendant les multiples générations de dirigeants.

M : Existence de preuves, mais moindres.

L : Pas de preuves.

Entreprises visionnaires	« A »	« B »	« C »	Score global	Ecart	Score global	« A »	« B »	« C »	Entreprises comparées
3M	M	M	L	5,00	0,00	5,00	M	M	L	Norton
American Express	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Wells Fargo
Boeing	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Mc Donnell Douglas
Citicorp	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Chase Manhattan
Ford	H	H	M	8,00	1,00	7,00	H	H	L	GM
General Electric	H	H	M	8,00	1,00	7,00	H	H	L	Westinghouse
Hewlett-Packard	M	H	L	6,00	-2,00	8,00	H	H	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	8,00	5,00	3,00	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	M	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Howard Johnson
Merck	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	9,00	3,00	6,00	H	M	L	Zenith
Nordstrom	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	Melville
Philip Morris	H	H	L	7,00	1,00	6,00	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Colgate
Sony	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Kenwood
Wal-Mart	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Ames
Walt Disney	H	H	M	8,00	3,00	5,00	M	M	L	Columbia
Analyse des fréquences										
Nbre H	13	13	5				4	3	0	
Nbre M	5	5	9				13	12	6	
Nbre L	0	0	4				1	3	12	
Total	18	18	18				18	18	18	
VC > CC	10	12	10		14					
VC = CC	7	6	6		3					
VC < CC	1	0	2		1					
Total	18	18	18		18					

Tableau A.6

PREUVES DE « CULTES » (dans la culture de l'entreprise)

MÉTHODE : Pour mesurer le degré de « culte » dans les entreprises visionnaires et comparées, nous avons examiné les indices tendant à démontrer que l'entreprise cherche à créer un intense sentiment de loyauté et de dévouement, et à influencer le comportement de ses employés pour qu'il soit cohérent avec l'idéologie de l'entreprise. Nous avons recensé des indices dans les trois domaines clés des environnements « cultes ».

A : Endoctrinement

B : Profondeur de l'imprégnation

C : Élitisme

Dans chaque catégorie, nous avons donné une note aux entreprises visionnaires et comparées fondée sur les preuves disponibles que nous avons en notre possession. Nous avons ensuite calculé une note globale fondée sur les résultats dans ces trois domaines, chaque « H » étant un 3, chaque « M », un 2, et chaque « L », un 1.

A : Endoctrinement

H : Preuves de l'utilisation par l'entreprise de processus d'endoctrinement, tels que :

- des programmes d'orientation enseignant des valeurs, des normes comportementales, une idéologie intrinsèque, l'histoire et la tradition de l'entreprise;
- des formations ayant un contenu idéologique;
- des publications internes, livres, journaux, et périodiques, conçus pour renforcer l'idéologie;
- conditionnement idéologique entre salariés sur le lieu de travail;
- membres de l'entreprise devenant le groupe de référence pour la socialisation des nouveaux employés, lesquels sont encouragés à fréquenter d'abord les autres salariés;
- chanter des chants internes à l'entreprise;
- illustration de la mythologie de « faits héroïques » accomplis par des salariés;
- utilisation d'un langage propre à l'entreprise;
- serments;
- recrutement de jeunes, promotions internes, formation de l'état d'esprit des salariés même très jeunes; démarrage systématique des carrières tout en bas de l'échelle, pour contraindre les employés à « grandir » dans l'idéologie.

M : Moins d'indices que les entreprise ayant reçu un « H ».

L : Pas d'indices.

B : Profondeur de l'Imprégnation

H : Preuves significatives de l'imposition par l'entreprise tout au long de son histoire d'une imprégnation totale; soit les salariés s'y adaptent bien, soit ils sont rejetés. L'entreprise peut, pour cela, utiliser un certain nombre de méthodes, dont :

- reconnaissance et récompense envers ceux qui s'adaptent et pénalités pour les autres, qui « restent en arrière »;
- tolérance envers les erreurs qui ne compromettent pas l'idéologie de l'entreprise; pénalités sévères pour les autres;
- processus de passage au crible soit pendant le recrutement, soit pendant les premières années;
- exigences élevées vis à vis de la loyauté attendue;
- normes comportementales très restrictives et contrôle envahissant qui tend à écarter ceux qui ne s'adaptent pas;
- exigence d'une adhésion totale envers l'idéologie.

M : Existence de preuves, mais moindres.

L : Pas de preuves.

C : Élitisme

H : Preuves significatives du sentiment renforcé au cours de l'histoire qu'appartenir à l'entreprise signifie quelque chose d'unique. Cela peut être renforcé de plusieurs façons, dont :

- emphase verbale continuelle sur le fait d'appartenir à un groupe d'élite;
- obsession du secret et du contrôle de l'information, surtout vis-à-vis de l'environnement extérieur;
- célébrations, fêtes, pour accentuer le sentiment d'appartenance;
- utilisation de dénominations propres à l'entreprise comme « Motoroliens », « Nordies », « Proctoids », « Cast Members » et existence d'un langage spécifique;
- accentuation sur la « famille »;
- isolation physique grâce aux installations de l'entreprise (bureaux de poste, restaurants, clubs de remise en forme), qui évitent aux salariés de trop se mêler au monde extérieur.

M : Existence de preuves, mais moindres.

L : Pas de preuves.

Entreprises visionnaires	« A »	« B »	« C »	Score global	Ecart	Score global	« A »	« B »	« C »	Entreprises comparées
3M	M	H	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Norton
American Express	L	M	M	5,00	0,00	5,00	L	M	M	Wells Fargo
Boeing	M	M	H	7,00	2,00	5,00	M	L	M	Mc Donnell Douglas
Citicorp	M	M	H	7,00	0,00	7,00	M	M	H	Chase Manhattan
Ford	M	M	H	7,00	0,00	7,00	M	M	H	GM
General Electric	H	M	H	8,00	4,00	4,00	L	L	M	Westinghouse
Hewlett- Packard	H	H	H	9,00	2,00	7,00	H	M	M	Texas Instruments
IBM	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	L	M	Burroughs
Johnson & Johnson	H	M	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Howard Johnson
Merck	H	H	H	9,00	4,00	5,00	L	M	M	Pfizer
Motorola	H	M	M	7,00	3,00	4,00	L	L	M	Zenith
Nord- strom	H	H	H	9,00	4,00	5,00	L	M	M	Melville
Philip Morris	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Colgate
Sony	H	M	H	8,00	3,00	5,00	M	L	M	Kenwood
Wal-Mart	H	M	H	8,00	4,00	4,00	L	L	M	Ames
Walt Disney	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	M	L	Columbia
Analyse des fréquences										
Nbre H	12	8	15				1	0	2	
Nbre M	5	10	3				9	12	15	
Nbre L	1	0	0				8	6	1	
Total	18	18	18				18	18	18	
VC > CC	11	13	13	14						
VC = CC	7	5	5	4						
VC < CC	0	0	0	0						
Total	18	18	18	18						

Tableau A.7

PREUVE D'UNE ÉVOLUTION RÉFLÉCHIE

MÉTHODE : En mesurant l'usage du progrès évolutif dans les entreprises visionnaires et comparées, nous avons pris en compte les preuves accumulées au cours de nos recherches, qui démontrent une évolution réfléchie pour stimuler le progrès. Nous avons examiné des indices dans les trois domaines suivants :

A : Usage conscient du progrès évolutif

B : Autonomie opérationnelle pour stimuler et permettre le changement

C : Autres mécanismes pour stimuler et permettre le changement et la sélection.

Dans chaque catégorie, nous avons donné aux entreprises visionnaires et comparées une note fondée sur les preuves disponibles que nous avons en notre possession. Nous avons ensuite calculé une note globale en prenant en compte ces trois domaines, chaque « H » étant un 3, chaque « M », un 2 et chaque « L », un 1.

A : Usage conscient

H : Preuve significative que l'entreprise a une longue expérience historique de choix conscient du progrès via des processus évolutifs de changement et de sélection. Même si l'entreprise dispose d'autres formes de progrès (comme les GOA, ou l'auto-amélioration), elle doit avoir fait un usage conscient de processus évolutifs. Indices qui démontrent que l'entreprise a effectué des changements stratégiques majeurs comme des bonds en avant grâce à ce type de progrès.

M : Existence d'indices, mais moindres.

L : Pas de preuves.

B : Autonomie opérationnelle

H : Indices selon lesquels l'entreprise a eu recours historiquement à l'autonomie opérationnelle comme moyen de permettre le changement. L'autonomie opérationnelle signifie que les employés ont une grande responsabilité personnelle pour définir la manière dont ils veulent accomplir leurs tâches, grâce à des structures décentralisés et à une organisation du travail qui permet la liberté opérationnelle.

M : Existence de preuves, mais moindres.

L : Pas de preuves

C : Autres Mécanismes

H : Indices significatifs selon lesquels l'entreprise a eu recours historiquement à une quantité de mécanismes autres que l'autonomie opérationnelle pour stimuler et permettre le progrès évolutif via le changement et la sélection. Ces mécanismes peuvent être conçus pour stimuler la créativité et les idées nouvelles, l'expérimentation, l'opportunisme (le fait de prendre des décisions rapides lorsque des occasions inattendues se présentent), l'absence de pénalités concernant les erreurs commises, récompenses pour les innovations et incitations à créer de nouvelles circonstances opportunes au sein de l'organisation.

M : Existence d'indices, mais moindres.

L : Pas d'indices.

Entreprises visionnaires	« A »	« B »	« C »	Score global	Ecart	Score global	« A »	« B »	« C »	Entreprises comparées
3M	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	M	L	Norton
American Express	H	M	M	7,00	2,00	5,00	M	M	L	Wells Fargo
Boeing	M	M	L	5,00	2,00	3,00	L	L	L	Mc Donnel Douglas
Citicorp	M	H	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Chase Manhattan
Ford	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	GM
General Electric	M	M	M	6,00	1,00	5,00	M	M	L	Westinghouse
Hewlett- Packard	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Texas Instruments
IBM	M	M	M	6,00	3,00	3,00	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	M	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Howard Johnson
Merck	M	M	M	6,00	-2,00	8,00	H	H	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	9,00	5,00	4,00	M	L	L	Zenith
Nord- strom	M	H	L	6,00	0,00	6,00	M	H	L	Melville
Philip Morris	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	RJR Nabisco
Procter & Gamble	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Colgate
Sony	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	H	H	H	9,00	6,00	3,00	L	L	L	Ames
Walt Disney	M	L	M	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Columbia
Analyse des fréquences										
Nbre H	8	8	4				1	2	0	
Nbre M	10	9	10				13	7	5	
Nbre L	0	1	4				4	9	13	
Total	18	18	18				18	18	18	
VC > CC	10	12	10		15					
VC = CC	7	5	8		2					
VC < CC	1	1	0		1					
Total	18	18	18		18					

Tableau A.8

PREUVE DE LA CONTINUITÉ DANS LE MANAGEMENT

METHODE : Pour mesurer la continuité du management au sein des entreprises visionnaires et comparées, nous avons pris en compte les domaines suivants :

- A : Dirigeants issus de l'extérieur contre ceux formés en interne
- B : Pas de « syndrome du sauveur » ni de « vide post-leader héroïque »
- C : Planification successorale organisée et processus de sélection des PDG

Dans chaque catégorie, nous avons donné aux entreprises visionnaires et comparées une note fondée sur les preuves disponibles que nous avons en notre possession. Nous avons ensuite calculé une note globale fondée sur les résultats des entreprises dans ces trois domaines, chaque « H » étant un 3, chaque « M », un 2, et chaque « L », un 1.

A : Externe/Interne

- H : Preuves significatives selon lesquelles l'entreprise a une longue expérience de nommer ses PDG en faisant appel à des hommes de l'intérieur.
- M : Existence de preuves, mais moindres.
- L : Preuves que l'entreprise s'est écartée de la règle de « l'interne seulement ».

B : Pas de « syndrome du sauveur » ni de « vide post-leader héroïque ».

- H : Absence de ces phénomènes, particulièrement le manque d'hommes qualifiés après le départ d'un dirigeant historique.
- M : Preuves que l'entreprise a connu ces troubles à quelques reprises.
- L : Preuves accrues par rapport aux entreprises ayant eu la note « M ».

C : Mécanismes de développement du management.

- H : Preuves substantielles de l'utilisation par l'entreprise de programmes de développement du management via une formation interne.
- M : Preuves que l'entreprise y a eu recours, mais de manière moins systématique que les précédentes.
- L : Pas ou peu de programmes de développement du management.

D : Planification successorale et mécanismes de sélection des PDG.

H : Indices précis démontrant l'expérience historique de l'entreprise dans le domaine de l'élaboration de la planification successorale et la sélection formalisée de ses PDG.

M : Existence d'indices, mais moindres.

L : Peu ou pas d'indices.

Entreprises visionnaires	« A »	« B »	« C »	« D »	Score global	Ecart	Score global	« A »	« B »	« C »	« D »	Entreprises comparées
3M	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	H	L	M	Norton
American Express	H	M	M	M	9,00	3,00	6,00	L	M	M	L	Wells Fargo
Boeing	H	H	M	H	11,00	4,00	7,00	H	M	L	L	Mc Donnell Douglas
Citicorp	H	H	H	M	11,00	5,00	6,00	L	L	M	M	Chase Manhattan
Ford	H	M	M	M	9,00	0,00	9,00	M	M	H	M	GM
General Electric	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	L	M	M	M	Westinghouse
Hewlett- Packard	H	H	H	H	12,00	3,00	9,00	H	M	M	M	Texas Instruments
IBM	H	M	H	M	10,00	4,00	6,00	M	M	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	M	11,00	1,00	10,00	H	H	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	M	M	10,00	4,00	6,00	L	M	L	M	Howard Johnson
Merck	H	H	M	M	10,00	0,00	10,00	H	H	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	H	12,00	7,00	5,00	M	L	L	L	Zenith
Nord- strom	H	H	M	H	11,00	2,00	9,00	H	M	M	M	Melville
Philip Morris	L	M	M	M	7,00	0,00	7,00	L	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	M	L	Colgate
Sony	H	H	M	M	10,00	2,00	8,00	M	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	H	H	M	M	10,00	5,00	5,00	M	L	L	L	Ames
Walt Disney	M	L	M	L	6,00	2,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Analyse des fréquences												
Nbre H	16	13	7	7				5	3	1	0	
Nbre M	1	4	11	10				7	10	10	11	
Nbre L	1	1	0	1				6	5	7	7	
Total	18	18	18	18				18	18	18	18	
VC > CC	12	10	12	10		15						
VC = CC	6	8	5	8		3						
VC < CC	0	0	1	0		0						
Total	18	18	18	18		18						

Tableau A.8

STATISTIQUES DES PDG 1808-1992

Entreprises visionnaires	Nombre de PDG	Mandat moyen	Nombre de PDG extérieurs	Nombre de PDG extérieurs	Mandat moyen	Nombre de PDG	Entreprises comparées
3M	12	7,50	0	1	8,92	12	Norton
American Express	9	15,78	0	4	9,33	15	Wells Fargo
Boeing	8	9,63	0	0	14,40	5	Mc Donnell Douglas
Citicorp	20	9,00	0	4	11,50	10	Chase Manhattan
Ford	5	17,80	0	2	7,00	12	GM
General Electric	7	14,29	0	3	8,15	13	Westinghouse
Hewlett-Packard	3	18,00	0	0	7,75	8	Texas Instruments
IBM	6	13,50	0	1	10,00	10	Burroughs
Johnson & Johnson	7	15,14	0	0	21,00	5	Bristol-Myers Squibb
Marriott	2	32,50	0	3	13,40	5	Howard Johnson
Merck	5	20,20	0	0	13,00	11	Pfizer
Motorola	3	21,33	0	1	11,50	6	Zenith
Nordstrom	3	30,33	0	0	20,00	5	Melville
Philip Morris	12	12,08	3	3	8,36	14	RJR Nabisco
Procter & Gamble	9	17,22	0	1	16,91	11	Colgate
Sony	2	23,50	0	1	11,50	4	Kenwood
Wal-Mart	2	23,50	0	2	8,50	4	Ames
Walt Disney	6	11,50	1	5	9,00	8	Columbia
Moyennes :	6,72	17,38			11,68	8,78	
Totaux :	121		4	31		158	
Nombre de PDG quand nous disposons de données internes plutôt qu'externes	113					140	
% du total des PDG issus de l'extérieur	3,54					22,14	

Tableau A.9

CLASSEMENTS DES PERFORMANCES DES PDG DE GENERAL ELECTRIC COMPANY

	Rang	PDG	Moyenne annuelle des retours Sur capital avant impôts
	1	Wilson 1940-49	46,72 %
	2	Cordiner 1950-63	40,49 %
	3	Jones 1973-80	29,70 %
	4	Borch 1964-72	27,52 %
	5	Welch 1981-90	26,29 %
	6	Coffin 1915-1921	14,52 %
	7	Swope/Young 1922-39	12,63 %

	Rang	Performance boursière moyenne annuelle cumulée relative au marché global		Rang	Performance boursière moyenne annuelle cumulée relative à celle de Westinghouse
	1	Swope-Young 1929-39		1	Cordiner 1950-63
	2	Welch 1981-90		2	Jones 1973-80
	3	Cordiner 1950-53		3	Swope/Young 1926-39
	4	Borch 1964-72		4	Wilson 1940-49
	5	Wilson 1940-49		5	Welch 1981-90
	6	Jones 1973-80		6	Borch 1964-72

Retours sur actions (données brutes)

Retours sur actions cumulés	Nombre d'années	GE au début de l'année	GE à la fin de l'année	Marché au début de l'année	Marché à la fin de l'année	Westinghouse au début de l'année	Westinghouse à la fin de l'année
Swope/Young	13	1,00 \$	2,93 \$	1,00 \$	1,69 \$	1,00 \$	2,83 \$
Wilson	10	2,93 \$	4,88 \$	1,69 \$	4,22 \$	2,83 \$	5,04 \$
Cordiner	14	4,88 \$	50,96 \$	4,22 \$	31,63 \$	5,04 \$	17,60 \$
Borch	9	50,96 \$	108,23 \$	31,63 \$	68,18 \$	17,60 \$	56,39 \$
Jones	8	108,23 \$	99,15 \$	68,18 \$	89,71 \$	56,39 \$	38,57 \$
Welch	10	99,15 \$	679,25 \$	89,71 \$	415,18 \$	38,57 \$	345,94 \$

Tableau A.10

PREUVES DE L'AUTOAMÉLIORATION

MÉTHODE : Pour mesurer l'autoamélioration au sein des entreprises visionnaires et comparées, nous avons examiné les preuves dans les domaines suivants :

A : Investissements à long terme

B : Investissements en ressources humaines

C : Adoption précoce de nouvelles technologies et méthodes ainsi que de nouveaux processus.

Dans chaque catégorie, nous avons donné aux entreprises visionnaires et comparées une note fondée sur les preuves disponibles que nous avons en notre possession. Nous avons ensuite calculé une note globale fondée sur les résultats obtenus par l'entreprise dans ces trois domaines, chaque « H » étant un 3, chaque « M », un 2, et chaque « L », un 1.

A : Investissements à long terme

H : Indices selon lesquels l'entreprise a l'habitude de réinvestir ses bénéfices dans une perspective de croissance à long terme, comme dans le domaine de la recherche et du développement.

M : Quelques indices.

L : Indices selon lesquels l'entreprise a négligé de faire des investissements à long terme.

B : Investissements en ressources humaines

H : Indices selon lesquels l'entreprise investit dans le recrutement, la formation et le développement professionnel – même en phase de récession.

M : Quelques indices.

L : Peu ou pas d'indices.

C : Adoption précoce

H : Preuves de l'adoption par l'entreprise de nouvelles technologies et méthodes de management ou de nouveaux processus.

M : Quelques indices.

L : Indices selon lesquels l'entreprise s'est résigné à adopter tardivement des nouvelles technologies.

D : Mécanismes

H : Indices de l'existence au sein de l'entreprise des « mécanismes de mécontentement », qui poussent au changement et à l'amélioration avant que l'environnement extérieur ne l'exige.

M : Quelques indices.

L : Peu ou pas d'indices.

Entreprises visionnaires	« A »	« B »	« C »	« D »	Score global	Ecart	Score global	« A »	« B »	« C »	« D »	Entreprises comparées
3M	M	H	H	H	11,00	4,00	7,00	L	M	M	M	Norton
American Express	M	M	L	L	6,00	0,00	6,00	M	M	L	L	Wells Fargo
Boeing	M	M	H	H	10,00	3,00	7,00	M	L	M	M	Mc Donnell Douglas
Citicorp	M	H	M	M	10,00	4,00	6,00	M	M	L	L	Chase Manhattan
Ford	M	M	M	M	8,00	1,00	7,00	M	M	M	L	GM
General Electric	M	H	H	H	11,00	4,00	7,00	M	L	M	M	Westinghouse
Hewlett- Packard	H	H	M	H	11,00	2,00	9,00	M	M	H	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	L	9,00	4,00	5,00	M	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	M	M	H	M	9,00	2,00	7,00	M	L	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	M	H	11,00	4,00	7,00	M	L	M	M	Howard Johnson
Merck	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Pfizer
Motorola	M	H	H	H	11,00	6,00	5,00	L	L	L	M	Zenith
Nord- strom	H	M	M	H	10,00	2,00	8,00	M	M	M	M	Melville
Philip Morris	M	M	M	M	8,00	3,00	5,00	L	M	L	L	RJR Nabisco
Procter & Gamble	M	H	H	H	11,00	5,00	6,00	L	M	M	L	Colgate
Sony	M	M	M	M	8,00	0,00	8,00	M	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	M	M	H	H	10,00	5,00	5,00	M	L	L	L	Ames
Walt Disney	H	H	H	L	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Analyse des fréquences												
Nbre H	6	10	9	10				0	0	1	0	
Nbre M	12	8	8	5				13	10	10	10	
Nbre L	0	0	1	3				5	8	7	8	
Total	18	18	18	18				18	18	18	18	
VC > CC	10	13	11	13		16						
VC = CC	8	5	6	5		2						
VC < CC	0	0	1	0		0						
Total	18	18	18	18		18						

Tableau A.10

PREUVES DE L'AUTOAMÉLIORATION

Paire	Entreprise visionnaire	Entreprise comparée	Années comparées
3M/Norton	3,50 %	1,44 %	1961-1986
American Express/Wells Fargo	DNU	DNU	DNU *
Boeing/McDonnell Douglas	0,70 %	11,84 %	1967-1986
Citicorp/Chase Manhattan	DNU	DNU	DNU
Ford/General Motors	2,19 %	1,80 %	1950-1986
General Electric/Westinghouse	1,23 %	1,43 %	1915-1987
Hewlett-Packard/Texas Instruments	4,13 %	2,89 %	1957-1990
IBM/Burroughs	8,03 %	3,28 %	1934-1988
Johnson & Johnson/Bristol-Myers	2,38 %	2,23 %	1943-1988
Marriott/Howard Johnson	9,29 %	4,20 %	1960-1978
Merck/Pfizer	3,59 %	3,54 %	1941-1990
Motorola/Zenith	2,66 %	0,72 %	1942-1990
Nordstrom/Melville	5,03 %	1,23 %	1971-1988
Philip Morris/R.J. Reynolds	2,11 %	1,13 %	1937-1990
Procter & Gamble/Colgate	2,32 %	1,15 %	1928-1988
Sony/Kenwood	DNU	DNU	DNU
Wal-Mart/Ames	2,53 %	2,33 %	1970-1989
Walt Disney/Columbia	7,00 %	0,34 %	1939-1980

* Données non utilisables

Tableau A.10

PREUVES DE L'AUTOAMÉLIORATION

Paire	Entreprise visionnaire	Entreprise comparée	Années comparées
3M/Norton	0,50	0,50	1961-1986
American Express/Wells Fargo	DNU	DNU	DNU*
Boeing/McDonnell Douglas	0,27	0,17	1967-1986
Citicorp/Chase Manhattan	0,40	0,47	1954-1989
Ford/General Motors	0,36	0,65	1950-1986
General Electric/Westinghouse	0,65	0,51	1915-1987
Hewlett-Packard/Texas Instruments	0,10	0,23	1957-1990
IBM/Burroughs	0,50	0,64	1934-1988
Johnson & Johnson/Bristol-Myers	0,32	0,52	1943-1988
Marriott/Howard Johnson	0,20	0,27	1960-1978
Merck/Pfizer	0,55	0,47	1941-1990
Motorola/Zenith	0,32	0,52	1942-1990
Nordstrom/Melville	0,15	0,34	1971-1988
Philip Morris/R.J. Reynolds	0,54	0,63	1937-1990
Procter & Gamble/Colgate	0,79	0,70	1926-1988
Sony/Kenwood	DNU	DNU	DNU
Wal-Mart/Ames	0,10	0,12	1970-1989
Walt Disney/Columbia	0,06	0,27	1950-1980

* Données non utilisables

Impression réalisée sur CAMERON par



BRODARD & TAUPIN

GROUPE CPI

La Flèche

en octobre 2003

pour le compte

des Éditions Générales F I R S T

Dépôt légal : octobre 2003
N° d'impression : 20960
Imprimé en France

BÂTIES POUR DURER

LES ENTREPRISES VISIONNAIRES ONT-ELLES UN SECRET ?

Avant d'inventer Mickey, Walt Disney rêvait de répandre le bonheur à travers le monde.

Les Frères Michelin ont commencé par miser sur l'invention et l'innovation est resté leur moteur.

Le laboratoire Merck a fondé son empire avec la volonté de préserver et d'améliorer la vie humaine.

Disney, Michelin, Merck, trois exemples parmi d'autres, trois entreprises que les auteurs de ce livre qualifient de visionnaires. Pourquoi émergent-elles ? Pourquoi perdurent elles ? Et pourquoi, par exemple, Ford, IBM ou Boeing ont ils survécus à leurs fondateurs en emboîtant le pas au changement ?

En comparant, en listant les valeurs clés de la réussite des entreprises visionnaires, James Collins et Jerry Portas ont établi des constantes, des lignes de conduites.

L'entreprise visionnaire ne naît pas forcément d'une idée géniale, son fondateur est rarement charismatique mais elle sait durer. Elle anticipe, elle imagine, elle sait traduire ses principes de base dans son organisation et ses choix d'avenir. Elle s'adapte.

En lisant ce livre, vous allez savoir si votre entreprise est visionnaire. Vous allez comprendre comment elle peut le devenir.

James Collins est professeur à l'université de Stanford. Consultant à Palo Alto, il a travaillé successivement chez Mc Kinsey et Hewlett Packard. Il est l'auteur de *Beyond Entrepreneurship*.

Jerry Porras est lui aussi professeur à Stanford après avoir été un des cadres dirigeants de General Electric et de Lockheed. Il est l'auteur de *Stream Analysis*.

Alix Brijatoff qui a veillé à l'adaptation française de cet ouvrage est docteur en psychologie sociale. Elle a dirigé les départements de développement de la Young puis de RSCG et conçoit aujourd'hui des produits nouveaux pour les plus grands groupes.



9 782876 913295

Pour obtenir gratuitement
notre catalogue,
composez le 36 15 AC3 * First

Atelier Dominique Tout

ISBN : 2-87691-329
65 0355

IX 96 24,24 €

