

Chapitre 1

Le bien est l'ennemi de l'excellence

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

BERYL MARKHAM, *West with the Night*¹

Le bien nuit à l'excellence.

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

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

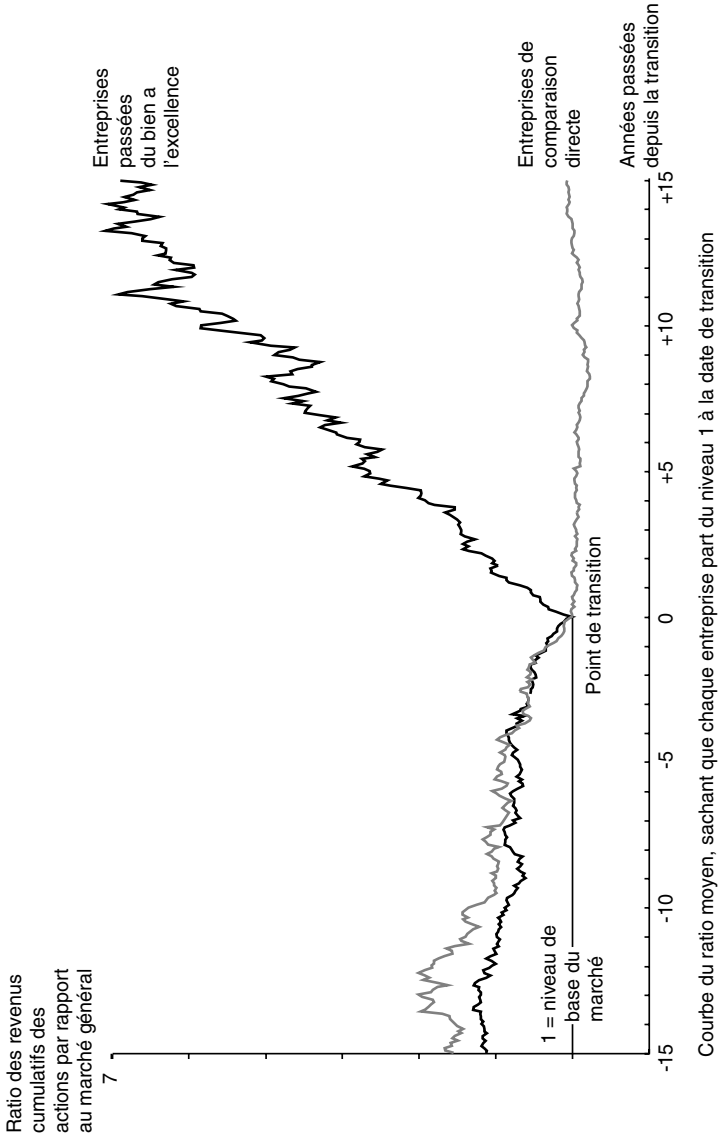
Ce fait m'apparut avec acuité en 1996, à l'occasion d'un dîner où je m'étais joint à un groupe de travail planchant sur la performance d'entreprise. Bill Meehan, PDG de l'antenne McKinsey & Co. à San Francisco, se pencha en avant pour me confier : « Vous savez, Jim, à cette table nous sommes nombreux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

Intrigué, je lui demandai de s'expliquer.

« Les boîtes dont vous parlez ont presque toujours été très performantes. Elles n'ont jamais eu à se métamorphoser, à se dépasser. Elles avaient des parents tels que David Packard et George Merck, qui leur avaient façonné un destin grandiose dès le départ. Mais qu'en est-il des entreprises qui se réveillent un jour en réalisant qu'elles sont bonnes, mais pas excellentes? »

2 De la performance à l'excellence

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



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

Je peux affirmer, cinq ans après ce dîner fatidique, que le passage de la qualité à l'ultraperformance est une réalité. Mon équipe de recherche et moi, inspirés par le défi proposé par Bill Meehan, nous sommes lancés dans un travail de recherche qui dura cinq ans, véritable voyage au cœur de l'excellence.

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

Les entreprises les plus significatives de notre étude obtenaient d'extraordinaires résultats, atteignant en moyenne des revenus cumulatifs de leurs actions 6,9 fois supérieurs au marché général au cours des quinze années suivant leur point de transition². À titre d'exemple, General Electric (considérée par beaucoup comme l'entreprise la mieux gérée des États-Unis à la fin du 20^e siècle) atteignait des revenus seulement 2,8 fois supérieurs au marché au cours des quinze années 1985-2000³. En outre, pour un dollar investi dans un FCP d'entreprises excellentes en 1965 (chaque entreprise étant maintenue au niveau du marché jusqu'à la date de transition) et un autre dollar investi simultanément sur le marché général, le dollar investi dans les entreprises excellentes avait été multiplié par 471 au 1^{er} janvier 2000, alors qu'il aurait été multiplié par 56 s'il avait été investi sur le marché général⁴.

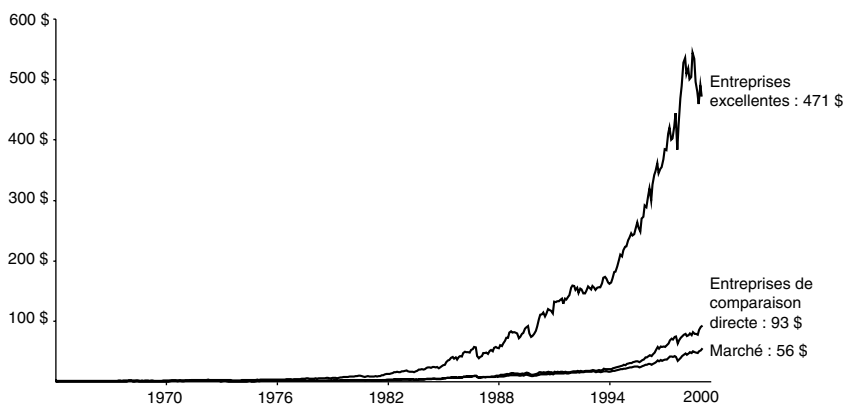
* Nous avons décrit le processus d'élaboration des Figures 1.1 et 1.2 dans les notes du Chapitre 1 situées à la fin de l'ouvrage.

4 De la performance à l'excellence

Ces chiffres sont d'autant plus remarquables qu'ils proviennent d'entreprises auparavant si peu remarquables. Examinons le cas de l'une d'entre elles, Walgreens. Pendant plus de quarante ans, Walgreens a suivi cahin-caha son bonhomme de chemin, avec des performances moyennes suivant plus ou moins le marché. Soudain, en 1975, apparemment surgie du néant, Walgreens s'est mise à grimper, grimper, grimper... sans s'arrêter. Un dollar investi dans Walgreens entre le 31 décembre 1975 et le 1^{er} janvier 2000 vaut près de deux fois plus qu'un dollar investi dans Intel, la superstar de la haute technologie, près de cinq fois plus qu'un dollar investi dans General Electric et près de huit fois plus qu'un dollar investi dans Coca-Cola... et *plus de quinze fois** un dollar investi sur le marché (en tenant compte de la flambée des cours du Nasdaq à la fin de 1999).

Comment une entreprise au parcours banal peut-elle se métamorphoser soudain en une des plus performantes firmes du monde? Qu'est-ce

Figure 1.2 Revenus cumulatifs des actions pour un dollar investi sur la période 1965-2000



Notes:

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

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

qui a donné à Walgreens les moyens de sauter le pas alors que d'autres entreprises du secteur (telles qu'Eckerd), avec les mêmes occasions et des ressources similaires, ne l'ont pas fait? Ce cas particulier résume la quintessence de notre quête.

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

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

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

Une curiosité jamais démentie

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

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

Phase 1 : La recherche

Une fois ma question énoncée, j'ai commencé à rassembler une équipe de chercheurs, à laquelle je me réfère sans cesse dans cet ouvrage : vingt-deux

6 De la performance à l'excellence

personnes ont planché sur les points clés du projet, généralement en équipes de quatre ou six personnes.

Notre première tâche fut de trouver des entreprises conformes au modèle d'excellence illustré par la Figure 1.1. Nous avons entamé une «marche funèbre» de l'analyse financière qui a duré six mois. Nous recherchions des entreprises possédant certains critères de base : des revenus cumulatifs des actions qui n'avaient pas excédé le marché pendant quinze ans, et un point de transition suivi de revenus cumulatifs qui représentaient au moins trois fois ceux du marché au cours des quinze années suivantes. Quinze ans est une période qui transcende les coups d'éclat et les coups de chance (impossible d'avoir de la chance pendant quinze ans!) et qui excède la durée moyenne de la plupart des postes de PDG (ce qui nous a permis de séparer les entreprises excellentes de celles qui bénéficiaient d'un patron d'exception). Nous avons choisi une valeur de trois fois celle du marché parce que ce chiffre dépasse les résultats des grandes entreprises les plus largement reconnues. À titre d'exemple, l'ensemble suivant de «grands seigneurs» a dépassé le marché de deux fois et demie sur la période 1985-2000 : 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart et Walt Disney. Rudes adversaires pour nos championnes!

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

les valeurs d'entreprise et la stabilité des entreprises excellentes; il demeure que notre recherche s'est concentrée sur la question très spécifique de la transformation d'une entreprise performante en une entreprise aux résultats exceptionnels.

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

Cas de passage performant à excellent

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

a. Ratio des revenus cumulatifs des actions par rapport au marché général.

Phase 2 : Comparer à quoi?

Nous franchîmes ensuite l'étape peut-être la plus importante de toute notre recherche : confronter nos entreprises excellentes à un panel de comparaison. La question cruciale de notre étude n'était pas de savoir quels étaient les points communs entre les entreprises excellentes, mais

8 De la performance à l'excellence

bien plutôt : qu'avaient-elles en commun qui les *distinguaient* des entreprises de comparaison? Supposons que nous voulions étudier ce qui fait de certains sportifs des médaillés olympiques. Si l'on n'étudie que les caractéristiques communes des médaillés d'or, on découvrira qu'ils avaient tous des entraîneurs. Mais si l'on considère les athlètes ayant participé aux Jeux olympiques sans jamais y gagner une médaille, on constatera qu'eux aussi avaient des entraîneurs! La question à se poser est donc : qu'est-ce qui distingue de façon systématique les médaillés d'or de ceux qui n'ont jamais obtenu de médaille?

Totalité du panel

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

Nous avons donc sélectionné deux autres groupes d'entreprises. Le premier échantillon était composé d'«entreprises de comparaison directe», soit des entreprises du même secteur que nos championnes, dotées des

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

Phase 3 : Dans la boîte noire

Nous avons alors commencé une analyse approfondie de chaque cas. Nous avons rassemblé tous les articles consacrés aux vingt-huit entreprises, en remontant à quinze ans au moins, et nous avons méthodiquement codé ce matériel par thème (stratégie, technologie, leadership, etc.). Puis nous avons interrogé la plupart des dirigeants des entreprises excellentes ayant exercé leurs fonctions clés pendant la période de transition. Nous avons ainsi mis en place un éventail d'analyses quantitatives et qualitatives en examinant toutes les étapes, des acquisitions à la rémunération des cadres en passant par la stratégie commerciale, la culture de l'entreprise, les licenciements, le style de management, les ratios financiers et le renouvellement des membres de la direction. Cela fait, le projet représentait déjà dix ans et demi de travail cumulé. Nous avons lu et codé de manière systématique près de 6000 articles, transcrit plus de 2000 pages d'entretiens et créé 384 Mo de données informatiques (voir l'appendice 1.D).

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



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

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

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

Nous avons également particulièrement tenu compte du « chien qui n'aboie pas », à l'exemple de Sherlock Holmes qui, dans *Le Chien des Bas-kerville*, identifie « le curieux incident du chien cette nuit-là » comme un indice clé. En effet, le chien n'a pas aboyé pendant le crime et c'est précisément cela qui intrigue Holmes, l'amenant à conclure que le principal suspect doit nécessairement être une personne connue du chien.

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

- Trop imposants, les dirigeants vedettes qui prenaient le train de l'excellence en marche avaient un impact négatif sur la voie qui y menait. Dix des onze PDG de l'excellence avaient fait leur carrière au sein de l'entreprise, alors que l'on trouvait six fois plus de PDG venant de l'extérieur dans l'histoire des entreprises de comparaison.
- Nous n'avons trouvé aucun schéma systématique liant des formes spécifiques de rémunération des équipes dirigeantes au passage à l'excellence. L'idée que la structure de la rémunération des dirigeants était un facteur clé de la performance d'entreprise n'était pas confirmée par les chiffres.

- Ce n'était pas par leur stratégie que les entreprises excellentes se distinguaient des entreprises de comparaison. Les deux groupes possédaient des stratégies bien définies, et il n'existait aucune preuve que les entreprises excellentes aient passé davantage de temps à concevoir des stratégies que les entreprises comparatives.
- Les entreprises excellentes ne s'attachaient pas particulièrement à ce qu'elles devaient faire pour exceller; elles concentraient équitablement leurs efforts sur ce qu'elles ne devaient pas ou plus faire.
- La technologie ou les transformations dues à la technologie n'avaient pris quasiment aucune part dans le déclenchement de la mutation d'une entreprise vers l'excellence. Si la technologie pouvait accélérer le processus (être un catalyseur), elle ne pouvait pas provoquer la métamorphose.
- Fusions et acquisitions ne jouaient pratiquement aucun rôle dans le déclenchement de la transformation; la réunion de deux médiocres ne créerait jamais une entreprise exceptionnelle.
- Les entreprises excellentes n'étaient pas obsédées par les changements dans la manière de diriger, elles ne travaillaient aucunement à motiver leur personnel ou à l'aligner. Dans de bonnes conditions, la plupart des problèmes d'engagement, d'alignement, de motivation et de changement disparaissaient.
- Les entreprises excellentes n'avaient eu besoin d'aucun nom, slogan ou soirée de lancement signifiant leur transformation. Certaines avaient en effet affirmé ne pas avoir pris conscience de l'ampleur de leur métamorphose à l'époque; celle-ci n'était clairement apparue que rétrospectivement. Leurs résultats avaient fait un bond vraiment révolutionnaire, mais pas par l'emploi de mesures révolutionnaires.
- Les entreprises excellentes ne faisaient pas, tant s'en faut, partie de secteurs performants; certaines se trouvaient même dans des secteurs en crise. Nous n'avons aucun exemple d'entreprises assises sur l'ogive d'une fusée prête à décoller. L'excellence n'était pas fonction des circonstances. Elle se révélait être largement une question de choix conscient.

Phase 4 : Un concept issu du chaos

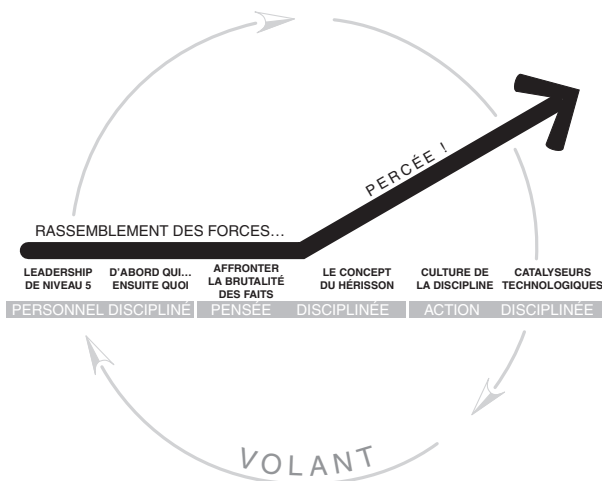
Comment exprimer notre cheminement, parti des données, des analyses, des débats, des « chiens qui n'aboient pas » pour aboutir aux conclusions exposées dans cet ouvrage? Je dirai que ce fut un processus sans cesse répété d'avancées et de retours en arrière, d'idées exprimées puis confron-

12 De la performance à l'excellence

tées aux données pour enfin être révisées, de mise en place d'un cadre finalement détruit par le poids de l'évidence, et reconstitué. Tout ceci reproduit maintes et maintes fois jusqu'à l'obtention d'un système cohérent. Nous avons tous nos points forts et je pense que le mien est la capacité à prendre une masse d'informations décousues, en distinguer le schéma directeur et extraire l'ordre du désordre... Formaliser le concept à partir du chaos.

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

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



Leadership de niveau 5

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

D'abord qui... ensuite quoi

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

Affronter la brutalité des faits (sans perdre la foi)

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

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

Passer de la performance à l'excellence requiert de transcender la malédiction de la compétence. Le simple fait d'être spécialisé dans quelque chose, de le faire depuis des années, ou même des dizaines d'années, ne signifie pas nécessairement que l'on est le meilleur dans ce domaine. Et si l'on ne peut pas devenir le meilleur dans son propre domaine, alors celui-ci ne peut être le fondement de l'excellence.

Une culture de la discipline

Toutes les entreprises ont une culture, certaines ont une discipline, mais peu d'entre elles possèdent une culture de la discipline. Avec un personnel

discipliné, vous n'avez nul besoin de hiérarchie. Avec une pensée disciplinée, on peut se passer de bureaucratie. Avec une action disciplinée, les contrôles excessifs sont inutiles. En ajoutant une culture de la discipline à une éthique d'entrepreneur, on obtient l'alchimie magique de l'extrême performance.

Des catalyseurs technologiques

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

Le volant et les caprices du destin

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

D'un livre à l'autre

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

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

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

L'intemporelle « physique » du phénomène

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

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

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

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

Plongez-vous dans les chapitres suivants en gardant à l'esprit une notion primordiale : ce livre ne traite pas de l'économie traditionnelle. Il ne traite pas davantage de la nouvelle économie. Il ne traite même pas des entreprises

ou du business *per se*. Son sujet recouvre uniquement les principes fondamentaux du passage de la performance à l'excellence, ceux qui permettent de transformer une bonne entreprise et de lui faire produire des résultats exceptionnels et durables. Quoi que le terme «résultats» signifie dans son cas.

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

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

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