

TOM PETERS &
ROBERT H. WATERMAN JR

in
**search
of excellence**

Lessons from
America's Best-Run Companies

Livre Le prix de l'excellence

Leçons à retenir des entreprises américaines les mieux gérées

Tom Peters et Robert H. Waterman

Profile Books, 2004

Également disponible en : Anglais

Commentaires

Cet ouvrage est le fruit d'un projet de recherche mené par Tom Peters et Robert Waterman de 1979 à 1980. Ces derniers se sont attachés à identifier les qualités communes aux entreprises les mieux gérées des États-Unis. Après avoir sélectionné 43 entreprises issues de six industries majeures, ils ont analysé en détail leurs pratiques. Bien que cette étude ait été menée il y a 20 ans, ses résultats proposant huit leviers pour atteindre l'excellence sont encore d'actualité pour les entreprises actuelles. Ces huit principes peuvent sembler évidents, mais cette étude a été la première à les identifier de manière systématique. Classique du genre, cet ouvrage développe des points essentiels illustrés de nombreux récits. *BooksInShort* recommande la lecture de cette œuvre charnière à tous les professionnels du monde de l'entreprise.

Points à retenir

- Le modèle des 7-S de McKinsey comprend sept variables : les valeurs partagées ('shared values'), les systèmes, le style, le personnel ('staff'), les compétences ('skills'), la stratégie et la structure.
- Les individus n'agissent pas toujours de manière rationnelle. Mettez l'accent sur le côté spontané des individus.
- Développez le « parti pris de l'action » en encourageant un vaste réseau de communications ouvertes et informelles.
- Ce sont les besoins des clients et non les coûts ou la technologie qui sont généralement les moteurs des entreprises performantes.
- Soutenez l'autonomie et l'esprit d'entreprise. Acceptez et encouragez l'échec.
- Respectez l'individu ; proposez un degré élevé de formation à vos employés.
- Les entreprises excellentes ont le sens des valeurs et possèdent un système de valeurs-guides bien défini.
- Maintenez des règles et procédures simples et une structure légère.
- Tenez-vous en à ce que vous savez faire : concentrez-vous sur le cœur de votre métier.
- Faites preuve de rigueur tout en accordant une autonomie individuelle maximale.

Résumé

Le modèle 7-S de McKinsey

Peters et Waterman ont débuté leur étude au moment où les entreprises américaines subissaient une pression concurrentielle soutenue du fait de l'intensification de la concurrence mondiale et plus particulièrement du Japon. Leur but était d'identifier les raisons du succès des entreprises prospères américaines et d'en tirer les enseignements pour les communiquer à d'autres entreprises. Pour ce faire, ils ont commencé par isoler sept variables clés qu'ils ont incluses dans une matrice, en positionnant les valeurs partagées au centre, entourées des autres variables. Cette matrice, connue sous le nom de « modèle 7-S de McKinsey », déploie une série de termes commençant tous par la lettre S en anglais : les valeurs partagées ('shared values'), les systèmes, le style, le personnel ('staff'), les compétences ('skills'), la stratégie et la structure. Grâce à ce modèle, ils ont pu se concentrer sur ce qu'englobait « la gestion de l'excellence » en commençant par analyser 75 entreprises, nombre qu'ils réduisirent à 43 par la suite.

« Il ne faut pas penser que les entreprises ne devraient pas planifier. Elles doivent bel et bien planifier. Le problème est que la planification devient une fin

en soi. »

Quelle méthodologie ont utilisée Peters et Waterman pour sélectionner leurs modèles d'excellence parmi les entreprises existantes ? Ils ont tout d'abord dressé une liste des entreprises reconnues par les milieux d'affaires, les consultants, les journalistes spécialisés et les universitaires comme génératrices d'innovation et d'excellence dans six secteurs majeurs. Ils ont ensuite défini des critères minimaux d'excellence tels que :

1. L'entreprise a enregistré une croissance sur une période de 20 ans.
2. L'entreprise est en bonne santé économique.
3. L'entreprise possède une longue expérience en matière d'innovation et de nouveaux produits et services.
4. L'entreprise était capable de réagir rapidement face à l'évolution des marchés et des conditions environnementales.

« Peu de place est laissée à la compétition interne dans le monde rationaliste. Une entreprise n'est pas censée entrer en compétition avec elle-même. Portant, tout au long de notre étude sur les meilleures entreprises, nous avons pu observer de multiples exemples de ce genre de phénomènes. »

Ils ont fini par sélectionner 43 entreprises dont la plupart sont encore célèbres 20 ans plus tard : Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Marriott, McDonald's, Disney, Boeing, Bechtel, Exxon et Du Pont.

Mettre l'accent sur le côté spontané des individus

Ces entreprises excellentes partageaient toutes un aspect essentiel : une bonne gestion ne se conforme pas à l'approche traditionnelle du modèle rationnel réaliste. Les principes de ce modèle prédominant dans l'enseignement des écoles de gestion, enseignement qui donne la priorité à la justification analytique et neutre pour toute décision. Cependant, alors que les entreprises excellentes sont aptes à rassembler les chiffres, à les analyser et à utiliser les résultats pour résoudre les problèmes, elles mettent également l'accent sur l'importance de présenter des qualités 'non techniques' : dévouement envers les clients, volonté de donner aux employés le sentiment d'être des gagnants. Elles font la part belle au « côté spontané des individus ». Ces entreprises ont parfaitement compris que les individus n'agissent pas toujours de manière rationnelle et que les émotions motivent les employés et les clients. De fait, les huit principes d'une gestion efficace dans les entreprises prospères s'articulent essentiellement autour de l'individu.

« Nous pensons tous être les meilleurs. Nous faisons preuve d'une irrationalité forcée et folle à notre propre sujet, et cela a de profondes conséquences sur le plan de l'organisation. Cependant, la plupart des entreprises ont une vision négative de leur personnel. »

Certaines mettent en avant la rationalité et l'intuition. La rationalité peut alimenter le moteur d'une entreprise, mais peut présenter certains défauts si l'on y attache trop d'importance, tels que : un état d'esprit exagérément négatif et prompt à porter des jugements, une réticence à tenter des expériences et faire des erreurs, une préférence pour la complexité et une inflexibilité, un abandon de la simplicité et un dénigrement des valeurs.

« Le petit groupe est le plus évident des dispositifs de morcellement. Les petits groupes sont, tout simplement, la pierre angulaire des meilleures entreprises. »

Par contraste, les éléments de motivation qui inspirent les responsables, employés et clients sont issus de qualités irrationnelles et intuitives (le cerveau droit). Par exemple, les individus aiment se considérer comme des gagnants, même s'ils ne sont pas aussi efficaces qu'ils le pensent

Les individus trouvent plus facile d'apprendre à l'aide de systèmes et procédures simples : seuls quelques objectifs ou instructions sont nécessaires, nul besoin d'une liste interminable. De même, le renforcement positif est plus efficace que le renforcement négatif pour encourager les individus. Les huit principes caractérisant les entreprises excellentes sont positifs par essence, centrés sur les individus et offrent une approche plus sensible et intuitive de la gestion des entreprises. Ces huit principes sont les suivants :

Principe n° 1 : Un parti pris pour l'action

Les entreprises excellentes ont un parti pris pour l'action et utilisent des unités opérationnelles à court terme, constituées de petits groupes d'individus qui entreprennent des actions rapidement. Cette démarche contraste totalement avec le fait de travailler avec un groupe plus important, qui œuvre pendant plusieurs mois et produit un rapport interminable. Ces petits groupes dépassent souvent les barrières structurelles traditionnelles de l'entreprise. Ils se forment pour traiter un projet particulier et mettent à contribution les compétences essentielles de leurs membres.

« Le plus décourageant dans la vie des grandes entreprises c'est la disparition de la source même de leur développement initial : l'innovation. »

Certaines entreprises, telle que Walt Disney, encouragent la communication en adoptant la « politique du prénom ». IBM ou Delta Airlines ont opté pour une « politique de portes ouvertes ». La technique appelée « segmentation » favorise également ce penchant pour l'action. La « segmentation » implique de « séparer les éléments » pour rendre l'organisation plus fluide et favoriser l'action. La segmentation peut se présenter sous diverses formes : création d'équipes ou d'unités opérationnelles, organisation de cercles de qualité, établissement de centres de projets et mise en place d'« unités de travail secrètes » (domaines secrets d'innovation)... Cette démarche implique de faire du petit groupe d'action un pivot essentiel de l'organisation.

« Nous ne parlons pas de paternalisme. Nous parlons d'un respect tenace de l'individu et de la volonté de le former, de lui fixer des objectifs clairs et raisonnables, et de lui laisser la possibilité de se mettre en avant et de contribuer directement à son travail. »

La volonté des entreprises de tenter des expériences favorise l'action. Elles se risquent à mettre en place de nouveaux projets et à commettre des erreurs. Si ces tentatives échouent, elles mettent rapidement un terme à leur développement. Les innovations qui fonctionnent peuvent être approfondies, comme ce fut le cas pour de nombreuses découvertes dans le domaine des nouveaux plastiques et moteurs d'avion. La simplification des systèmes permet également d'agir plus facilement. Elle consiste à réduire les plans d'action à quelques objectifs ou étapes importantes, et à élaborer de courts mémos (une à deux pages maximum). Cette démarche clarifie le champ d'action.

Principe n° 2 : Proche du client

Les entreprises excellentes suivent un deuxième principe essentiel : elles sont proches du client. Elles n’ont de cesse de proposer au client qualité, fiabilité et service. Elles sont d’avantage motivées par leur orientation directe vers leurs clients que par la technologie ou la volonté de produire à moindre coût.

« Nous nous demandons s’il est possible d’être une entreprise exemplaire sans des valeurs claires et de la bonne espèce. »

Cet engagement implique parfois d’entreprendre des actions qui paraissent économiquement insensées à court terme. Cette démarche permet toutefois, à long terme, de fidéliser le client.

Ces entreprises insistent également auprès de leurs employés sur l’importance de privilégier les intérêts des clients et les entraînent à développer cette approche par souci de proposer qualité et fiabilité. Citons par exemple l’obsession de McDonald’s pour la propreté, la volonté d’HP d’atteindre des « objectifs de qualité » dans son programme de « Gestion par objectifs », et la tendance de Digital à privilégier la fiabilité, au détriment parfois de son avancée technologique.

« Taille et complexité vont de pair, hélas. Et la plupart des grandes entreprises répondent à la complexité par la complexité, en adoptant des systèmes et des structures compliqués. »

Pour de nombreuses entreprises, cette volonté de servir le client induit de trouver une niche où l’entreprise peut exceller. Les coûts et la technologie ne motivent généralement pas les entreprises excellentes : elles sont soucieuses de la qualité, motivées par le service, la fiabilité ou la volonté d’occuper des secteurs niches à forte valeur ajoutée. Être proche du client signifie posséder de bonnes compétences d’écoute et comprendre ce que les utilisateurs des produits ou services souhaitent réellement. Ainsi, les suggestions des clients permettent d’innover et de procéder à des développements futurs, si bien que la plupart de leurs innovations réelles sont véritablement issues du marché.

Principe n° 3 : Autonomie et esprit d’entreprise

Pour instaurer un esprit d’entreprise et d’autonomie, les meilleures entreprises encouragent leurs employés à devenir des champions de l’innovation, et les chercheurs à explorer de nouveaux horizons. Ces entreprises reconnaissent et récompensent les champions à différents niveaux. En outre, elles tolèrent l’échec : elles admettent que les expériences ne fonctionnent pas toujours.

Principe n° 4 : La productivité grâce aux individus

Les entreprises excellentes respectent l’individu et lui fournissent une formation adéquate, définissent des objectifs clairs et raisonnables, et lui accordent une autonomie pratique pour prendre des initiatives et pouvoir apporter une contribution à sa fonction. Elles ont appliqué cette approche de diverses manières. Par exemple, Delta encourage l’esprit familial au sein de l’entreprise. HP croit en la « gestion itinérante ». Cette approche peut parfois donner lieu à diverses célébrations et à l’autocongratulation, mais ce genre d’action tape-à-l’œil fonctionne : il permet aux individus de se sentir bien et motivés.

Principe n° 5 : Implication au service des valeurs

Les entreprises excellentes s’impliquent et mettent l’accent sur leurs valeurs. Elles expriment clairement leur position et prennent très au sérieux le processus de création de valeurs. Elles possèdent un système de valeurs-guides bien défini, auquel doivent adhérer leurs employés. Elles élaborent des histoires, légendes et mythes qui soutiennent leurs valeurs au sein de leur culture organisationnelle.

Principe n° 6 : S’en tenir à l’essentiel

Les entreprises excellentes se concentrent sur un domaine clé dans lequel elles excellent. Par exemple, 3M table sur des produits qui utilisent sa technologie de revêtement et de collage, et s’aligne sur des entreprises positionnées dans des domaines connexes. À l’inverse, les entreprises qui s’engagent dans une stratégie de diversification touchant à plusieurs domaines connaissent souvent l’échec.

Principe n° 7: Structure simple et personnel limité

Ces entreprises suivent le principe « structure simple et personnel limité ». Elles essaient de garder leurs règles, procédures et structure de gestion aussi simplifiées que possible. Cette flexibilité leur permet de réagir rapidement face à l’évolution des conditions existantes.

Principe n° 8 : Flexible et rigide à la fois

Enfin, ces entreprises excellentes allient direction centrale et liberté individuelle. Elles ont mis en place des contrôles rigides, mais restent flexibles et ouvertes au changement. L’essence de ce principe réside dans le fait que l’entreprise permet la coexistence d’une direction centrale ferme et d’une autonomie individuelle maximale.

À propos des auteurs

Thomas J. Peters est écrivain, orateur et agitateur professionnel. Il est l’auteur de *The Little BIG Things*, *Re-Imagine!*, *Thriving on Chaos*, *Liberation Management* et *The Circle of Innovation*. **Robert H. Waterman** est directeur d’une importante société de conseil et a écrit de nombreux ouvrages tels que *What America Does Right* et *The Renewal Factor*.