

Fiche de lecture : *Le prix de l'excellence*
Tom Peters, Robert Waterman

Séminaire de recherche "Philosophie, éthique, comptabilité, contrôle" de Mr. Y. Pesqueux

Emna Ben Saâd
Master 2 Comptabilité Management Audit
Année universitaire 2005-2006

Biographies des auteurs:

Tom Peters et Robert Waterman, à l'époque de la rédaction du livre, étaient consultants chez McKinsey, leader mondial du conseil en stratégie. Cette étude a été financée par le cabinet McKinsey.

Tom Peters est né à Baltimore en Californie en 1942, diplômé de Cornell et de Standforf. Il dirige le Tom Peters Group, cabinet spécialisé dans le développement du leadership et la transformation des organisations. Il anime d'innombrables séminaires.

Ces principales publications :

- Re-imagine ! Business Excellence in a Disruptive Age, 2003.
- La collection "reinventing work" qui s'appuie à chaque fois sur une cinquantaine de conseils, d'étapes ou de pistes. Elle se compose pour l'instant de trois ouvrages : The Professional Service Firm50: Fifty Ways to Transform Your "Department" into a Professional Service Firm Whose Trademarks Are Passion and Innovation!(comment transformer votre service en firme de service aux professionnels), The Project50 : Fifty Ways to Transform Every "Task" into a Project That Matters! (Comment transformer votre travail en projets) et The Brand You50: Fifty Ways to Transform Yourself from an "Employee" into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion! (Cinquante façons de devenir une marque...)
- The cercle of innovation, Vintage Books, 1997. traduction en langue française : l'innovation, un cercle vertueux, Village mondial, 1998.
- The Pursuit of Wow! , Vintage Books, 1995.
- The Tom Peters Seminar, Vintage Books, 1994.
- Liberation Management, Ballantine Books, 1992 ; traduction en langue française : l'entreprise libérée, Dunod, 1993.
- Thriving on Chaos, HarperCollins, 1987. traduction en langue française : Le Chaos management.interEditions, Paris 1998.
- A passion of Excellence (with Nancy Austin), Warner Books, 1985. traduction en langue française : la passion de l'excellence, interEditions, Paris 1985.

Robert Waterman est l'un des consultants les plus écoutés du monde. Avant de fonder sa propre société de conseil en 1986, Waterman & Company à San Francisco, il a été pendant plus de vingt ans l'un des principaux dirigeants de McKinsey & company.

Ses principales publications :

- The frontiers of excellence, Nicholas Brealey, London, 1994.
- Adhocracy: The power to change, WW Norton & compagny, Inc., Nex York, 1990. Maxima, 1993 pour la traduction française de Stéphane Derville.
- The Renewal Factor, Les champions du renouveau, interEditions, Paris 1990

Présentation du livre :

Publié en 1982, le fruit d'une étude ayant débuté 1977, dans un environnement économique en crise, cet ouvrage qui est un best seller, se préoccupe d'identifier comme son titre l'indique les éventuelles règles de l'excellence qui ont été résumé en huit principes fondamentaux.

Ce livre définit ce que les auteurs entendent par excellence, tente de généraliser à partir de ce que font les meilleures entreprises et que ne font pas les autres et éclaircira les observations d'une théorie économique et sociale cohérente.

Mode de démonstration

Les auteurs s'appuient sur l'utilisation d'exemples d'entreprises américaines qui ont le plus réussi et en passant en revue les différentes écoles de management avec leurs points forts et leurs limites.

On peut préciser que les exemples sont tirés des entrevues avec les managers de ces meilleures entreprises américaines et de visites d'école de gestion aux Etats Unies et en Europe.

Enfin, on peut également dire que les auteurs veulent mettre en place une nouvelle théorie de management

Postulats :

- Le développement d'un nouveau savoir faire de l'entreprise n'est pas que l'antithèse de l'identification et de la compréhension de ce qui ne fonctionne pas dans l'entreprise
- l'analyse des performances des meilleures entreprises permettra de mettre en place une nouvelle théorie de management.
- les théories prisées par les différentes écoles de management ont montré leurs limites quant à la résolution des problèmes de structures, de stratégies et d'efficacité de l'organisation ;
- Les clés de réussite des meilleures entreprises ne sont pas méconnues par les autres entreprises, seulement ces dernières ne les appliquent pas ou les appliquent peu.

- Ce qui sort de l'ordinaire c'est la manière avec laquelle les meilleures entreprises maîtrisent, et appliquent les 8 attributs.
- Il n'y a pas de séparation entre l'ossature de l'organisation (stratégie et structure) et la moelle de l'organisation (le style, les systèmes, le personnel, le savoir faire et la culture ou les valeurs partagés).

Résumé :

Première partie : Ce qui sauve

Chapitre 1 : De la réussite de certaines entreprises
 Les attributs de la réussite
 Méthodologie

Deuxième partie : pour une nouvelle théorie

Chapitre 2 : le modèle rationnel

Chapitre 3 : La quête de motivation

Simplicité et complexité
 Signes de reconnaissance
 Action, raison d'être et self-control
 Le leadership transformationnel

Troisième partie : Retour aux sources

Chapitre 4 : Gérer l'ambiguïté et le paradoxe

Chapitre 5 : Le parti pris de l'action :

La fluidité dans l'organisation : le management baladeur
 Le morcellement
 Les vertus de l'expérimentation
 Rapidité et multiplicité
 L'apprentissage à bon compte
 Le contexte de l'expérimentation
 Les systèmes simplificateurs
 Priorité à l'action

Chapitre 6 : A l'écoute du client

L'obsession du service
 L'obsession de la qualité
 L'art de faire sa niche
 A l'affût des besoins des utilisateurs

Chapitre 7 : Autonomie et esprit d'entreprise

Chapitre 8 : La productivité par la motivation du personnel

De la réussite

Une thématique commune

Le sens de la kermesse

La disponibilité de l'information et de la confrontation

La taille salvatrice

Le pouvoir de la philosophie

Chapitre 9 : Les lois des valeurs partagées

Chapitre 10 : S'en tenir à ce que l'on sait faire

Chapitre 11 : Une structure simple et légère

Chapitre 12 : Souplesse dans la rigueur

Première partie : Ce qui sauve

Chapitre 1 : De la réussite de certaines entreprises :

Les attributs de la réussite :

L'approche traditionnelle de l'organisation présentait des limites quant à la résolution des problèmes de gestion, et les solutions structurelles apparentes trouvaient du mal à être appliquées du fait de la rigidité des entreprises. C'est ce qui a fait émerger l'idée de dépasser la stratégie et d'aborder d'autres aspects de l'organisation tels que la structure et le personnel mais aussi d'admettre que les problèmes de structure ne sont qu'une infime partie de la question de l'efficacité de l'entreprise.

Ont été qualifiées d'entreprises exemplaires ou de meilleures entreprises, les entreprises qui savent changer de cap, rénover, s'ajuster, se transformer et s'adapter au moindre changement dans leur environnement, en d'autres termes les entreprises qui innovent. Ces entreprises excellent dans les principes de base, elles privilégient la qualité, elles choisent leurs clients, écoutent leurs employés qu'elles traitent en adulte, privilégient ses produits et services novateurs et acceptent quelque désordre en échange d'action rapide et d'une expérimentation constante. Les huit attributs, qui distinguent le mieux ces entreprises ont été résumés en ceci :

- Le parti pris de l'action,
- L'écoute du client,
- L'autonomie et l'esprit novateur,
- La motivation du personnel est une base de la productivité,
- La mobilisation autour d'une valeur clé,
- S'en tenir à ce qu'on sait faire,
- Alliance de la souplesse et de la rigueur.

Méthodologie :

2 groupes de travail internes sont composés chez McKinsey, l'un avait pour but de revoir la conception de la stratégie et l'autre de repenser la question de l'efficacité de l'organisation. Les auteurs faisant partie du deuxième groupe, ont fait le tour de la question avec les chefs d'entreprises puis auprès des théoriciens universitaires.

L'étude s'est basée sur échantillon d'entreprises qui répondent à ces huit attributs, mais aussi celles qui justifient d'une bonne performance financière qui confirme leur prestige auprès des milieux économiques et qui sont innovantes. Les modèles sont : Bechtel, Boeing, Caterpillar Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital equipment, Emmerson Electric, Fluor, Hewlett-packard, IBM, Johnson & Johnson, McDonald's, Procter & Gamble et 3M.

Le modèle des 7 clés de l'organisation ou modèle McKinsey qui incluent et traite comme interdépendantes sept variables : la structure, la stratégie, le personnel, le style de management, les systèmes et les procédures, les concepts directeurs et les valeurs partagées et les forces ou aptitudes actuelles ou souhaitée de l'entreprise, a été adopté comme base de travail.

Deuxième partie : pour une nouvelle théorie

Chapitre 2 : le modèle rationnel

Ce chapitre décortique le management américain en cinq lacunes. La première concerne la formation des écoles de gestion qui accorde la plus grande importance aux méthodes quantitatives, qui ne fait aucune allusion aux sciences humaines, et dont la formation est rigide, structurelle et non adaptée aux évolutions de l'environnement. En deuxième lieu nous retrouvons l'inaptitude des managers à appréhender la totalité de l'entreprise. Ces managers sont très rationnels et analytiques ; ils savent présenter des rapports, établir des stratégies ou concevoir des projets mais sont incapables de prendre des décisions opérationnelles courantes ou de faire avancer l'entreprise. En troisième lieu, on dénonce l'absence d'intérêt porté par les managers au produit tant que tel mais uniquement à son aspect financier. Par ailleurs, au titre de l'exemple d'un ouvrier japonais qui redressait les essuie-glaces de toutes les Honda qu'il rencontre sur son chemin parce qu'il ne supporte pas la vision d'un défaut sur une Honda, on retrouve en quatrième lieu, le manque d'intérêt porté par les managers à leurs employés et l'absence d'une culture d'entreprise dans l'esprit du management américain. Enfin, en dernier lieu, la préoccupation accrue du management pour les analyses et la planification, censées réduire le risque mais qui n'ont fait que freiner l'action.

D'autre part, Ce chapitre décrit un modèle rationnel imparfait dont les principes et concepts sont à l'opposé des pratiques des meilleures entreprises et des pratiques japonaises. Dans ce modèle prône la prudence, l'analyse, l'attachement aux chiffres, l'obsession des coûts aux dépens de la qualité. Il ignore l'interaction, les tests, les essais, les échecs, l'apprentissage, l'adaptation, la modification, les changements d'orientation, les observations et ne s'intéresse qu'à l'analyse, la planification et la vérification. Cette approche, n'attache aucune valeur à l'expérimentation et conduit à la complexité et au manque de flexibilité. Mais en plus le modèle rationnel présente un défaut majeur qui est d'éreinter l'importance des valeurs et le fait que peu de place est laissé à la compétition interne.

Ce chapitre conclut sur la nécessité de l'analyse pour faire les bons choix, mais aussi de voir au-delà du côté rationnel des choses afin que les entreprises ne soient pas bloquées par leurs fonctionnels, leurs structures et leurs systèmes qui inhibent l'action.

Chapitre 3 : La quête de motivation

Pour saisir comment les meilleures entreprises réussissent à susciter l'envie de s'engager et d'innover chez ses membres, il est indispensable de tenir compte de la manière de traiter les contradictions inhérentes de la nature humaine :

- L'être humain aime penser qu'il est le meilleur, se considérer comme un gagnant, l'entreprise doit le traiter en tant que tel, le valoriser. Chez IBM par exemple, les quotas des vendeurs sont fixés de manière à être atteints par la majorité. Le simple fait que ces vendeurs savent qu'ils ont réussi entraîne chez eux plus de persévérance et une motivation plus grande.

- L'homme raisonne autant, ou même plus, avec son côté intuitif (hémisphère droit du cerveau) qu'avec son côté logique (hémisphère gauche). Il fait confiance à son instinct. Les meilleures entreprises ont en tenu compte en donnant à leur membres une chance d'être les meilleurs et en créant un environnement propice à la recherche et à la créativité.

Simplicité et complexité

- L'importance de rester simple dans un monde qui nous pousse à la complication, c'est ce qu'ont essayé de développer les meilleures entreprises, en remplaçant les surcharges d'instructions quotidiennes par quelques valeurs clés, et seulement quelques objectifs. Chacun saura ce qui est important et ce qu'il aura à faire, il sera livré à une autonomie de procédures. Cette théorie lui permettra de faire plus confiance à son instinct lorsqu'il s'agira de prendre des décisions clés, à se baser sur son expérience et l'inciter à faire ses propres enquêtes auprès des opérationnels, des clients, d'une autre manière à s'investir plus.

Signes de reconnaissance

- Les signes de reconnaissances positifs modèlent le comportement de l'humain dans le sens souhaité, lui donne un enseignement et revalorise son image. Les meilleures entreprises connaissent ces signes et savent s'en servir. A l'opposé les signes de reconnaissance négatifs tels que la punition ne supprime pas le désir de « mal faire » et provoque des mouvements incontrôlés. Selon *skinner*, la personne qui a été punie, n'est pas, de ce fait moins disposée à agir d'une façon donnée, au mieux, elle apprend à éviter la punition.

Action, raison d'être et self-control

- La priorité donnée à l'action est la caractéristique la plus importante des meilleures entreprise. Agir permet d'acquérir des expériences, de croire à ce qu'on fait, de s'y adapter et s'y engager. En s'attachant à des « valeurs- guides », l'action doit précéder la stratégie et non l'inverse. Là encore, les meilleures entreprises se distinguent des autres en accordant des responsabilités à tous, en expliquant à ses membres le sens de ce qu'il font, en leur donnant une chance de se singulariser et en comprenant que par un simple sentiment de latitude, elles les incitaient à se surpasser.

Le leadership transformationnel

- Les meilleures entreprises ont bénéficié d'un leadership exceptionnel. Le rôle du leadership est d'être toujours attentif, encourager fréquemment, et de renforcer les discours par une action crédible. Le leadership transformationnel proposé par Burns se fonde sur le besoin de l'homme d'avoir une raison d'être et qui crée un but pour l'entreprise. Contrairement au pouvoir, le leadership est inséparable des besoins et des objectifs de ceux qui le suivent. Ce leadership fusionne les objectifs des chefs et des suiveurs, différents à la base, ceux ci s'engagent avec d'autres de manière à atteindre, en se stimulant mutuellement des niveaux de motivation et de moralité plus élevés. Le leader par son pouvoir de persuasion et sa personnalité fait naître la confiance, il doit maîtriser les idées au plus haut niveau d'abstraction et les actions au niveau du détail le plus terre à terre.

Troisième partie : Retour aux sources

Chapitre 4 : Gérer l'ambiguïté et le paradoxe

Ce chapitre est une revue de littérature qui retrace l'évolution des théories des organisations pour comprendre leurs contributions dans l'expérience des meilleures entreprises mais aussi pour mieux saisir les relations entre ces entreprises et les huit attributs.

Du système fermé- agent rationnel de Weber et Taylor on est passé de (1930-1960) au système fermé- agent social de Mayo, McGregor, Barnard et Selznick.

Les travaux de Mayo ont conclu que le fait de prêter attention aux gens, faisait que leur productivité augmente. Ceci est valable avec les meilleures entreprises, notamment avec IBM, qui emploient plusieurs moyens pour valoriser les innovations de la part de l'ensemble du personnel. Par ailleurs, ces entreprises ont compris que les théories X et Y de McGregor doivent coexister simultanément pour être efficaces, le dirigeant doit être démocratique et autoritaire à la fois. Barnard a avancé le rôle des cadres à obtenir des résultats, le rôle du directeur général à façonner et à faire respecter les valeurs de l'entreprise. Selznick a aussi lancé une théorie analogue à celle de Barnard.

Ainsi deux des huit attributs suivent la théorie de McGregor (la combinaison de l'autonomie et l'esprit novateur, et la productivité par la motivation) et trois autres (se mobiliser sur des valeurs clés, s'en tenir à ses compétences et faire cohabiter souplesse et rigueur) vont de pair avec les points de vue de Barnard et Selznick.

La période de 1960-1970, imprégné par les travaux de Chandler, Lawrence et Lorsch, était à la fois un recul et un progrès : le système ouvert de l'entreprise comme faisant parti du marché compétitif mais en reprenant les hypothèses mécaniques au sujet de l'individu.

La quatrième époque tel que la montre le modèle de Scott, s'étend de 1970 jusqu'à maintenant, et est décrite comme un système ouvert- agent social ou l'entreprise doit faire avec des forces externes en mouvement perpétuel, et ou l'agent est un être humain complexe avec des forces, des faiblesses, des absurdités, des limites, et des contradictions.

Dans ce que propose les auteurs pour dévoiler de nouvelles dimensions de la théorie de management, en sus des postulats sur la raison d'être, le besoin de contrôle, le besoins de signes de reconnaissances positives et l'action, ils dévoilent dans ce chapitre deux autres postulats sur l'importance de la culture d'entreprise pour unifier les dimensions sociales et sur l'importance d'une évolution dirigée pour que l'entreprise conserve ses facultés d'adaptation.

Un approfondissement dans ce sens a démontré que la clé de la réussite c'est avant tout une culture qui encourage à l'action, aux expériences et aux tests de petits groupes, qu'arrivé à une certaine taille on ne parlait plus d'économie mais de déséconomie d'échelle due à de gros frais de transactions, comme l'a par ailleurs montré Olivier Williamson, et qu'en sacrifiant l'ordre, on gagne plus en efficacité.

Aussi bien Selznick que Barnard ont traité de la culture d'entreprise et du façonnement des valeurs. Simon a aussi parlé de la limite de la rationalité et Chandler des liens avec l'environnement.

Aucune des théories ne s'est imposée, elles ont eu peu d'effets sur les praticiens. Elles sont, par ailleurs, toutes muettes sur la richesse des liens qui existent dans les meilleures entreprises, des expérimentations, de la concurrence interne, de la division, des contacts avec la clientèle.

Chapitre 5 : Le parti pris de l'action :

Ce chapitre tente de répondre aux problèmes de complexité rencontrés dans les grandes entreprises.

Dans les meilleures entreprises, les gens se rencontrent, discutent, assistent à des réunions multiples, ils ont réussi à simplifier radicalement les formalités, les procédures, la paperasse et les multiples comités qui avaient submergé le système.

La fluidité dans l'organisation : le management baladeur

Le management baladeur chez HP ou la politique de « porte ouverte » chez Delta Airlines ou encore le fait que du président jusqu'au simple employé porte tous un badge affichant leur seul prénom a permis de développer un vaste réseau de communication informelle et de recourir à des réunions ad hoc et surtout d'en faire bon usage. Ces techniques de décroisement hiérarchique ont permis à des groupes d'ingénieurs de discuter avec des commerciaux avec des comptables...de toucher les produits, de résoudre des problèmes interdisciplinaires...et cela d'une manière très spontanée. Permettant ainsi plus d'action, plus d'expérience, plus d'apprentissage et en même temps de garder le contact et de dominer la situation.

Le morcellement

Face à la défaillance des bureaucraties énormes à agir, dans la recherche d'économies d'échelles, les meilleures entreprises ont opté pour la fragmentation des choses afin de rendre leurs organisations fluides et d'opposer les ressources adéquates aux problèmes.

Le petit groupe est le plus évident des dispositifs de morcellement. Ce processus ressemble beaucoup aux sections japonaises qui ont l'habitude des initiatives.

Ces petits groupes ou groupes d'intervention ad hoc ne doivent pas se transformer en un système rigide, ou dispositifs permanents qu'ils sont censés, à la base, améliorer, c'est pourquoi les entreprises qui adoptent le morcellement doivent avoir un contexte qui s'y prête, ou on y accepte la fluidité et l'adhocratie. La taille jugée optimale de ces groupes, selon les analystes, est de 7 membres volontaires, ne comprenant généralement pas de fonctionnels. L'expérience de ses membres est proportionnelle à l'importance du problème en jeu. Ils fixent leurs propres objectifs. Ils sont constitués pour une durée limitée, en réponse à un besoin et n'ont pas de statut particulier. La documentation est aussi informelle que possible et peu abondante. Mais dans cette absence de formalisme, se trouvent des objectifs partagés, une tension interne et une compétitivité qui font que ce ne soit pas l'anarchie totale.

Les vertus de l'expérimentation :

L'apprentissage et le progrès ne se produisent que lorsqu'une action est menée à son terme. Les meilleures entreprises ont montré la bonne volonté avec laquelle elles font des essais et des expériences contrairement aux autres qui semblent préférer l'analyse et la discussion et qui sont paralysées par la peur de l'échec. L'axiome préféré des auteurs est : « faites-le, aménagez-le et testez-le ». Chez HP par exemple, ils ont pour tradition que les concepteurs du produit laissent traîner leurs travaux en cours sur leur bureau afin que tout le monde puisse jouer avec, d'autres exemples ont montré que le concret permettait de donner un meilleur jugement que l'abstrait.

Les meilleures entreprises ont su mettre en place un environnement et un ensemble d'attitudes qui encouragent l'expérimentation.

Rapidité et multiplicité

L'expérimentation permet de transformer rapidement l'innovation en une action. La situation se débloque dès qu'une urgence se présente. Rapidité veut dire s'y mettre vite et s'en sortir vite. Les auteurs assimilent le management à un jeu de poker où les projets importants doivent être traités comme des expériences qui constituent des cartes qu'il faut abattre et en prendre une autre immédiatement si le jeu en main n'est pas prometteur.

L'apprentissage à bon compte

L'expérimentation est plus efficace et moins coûteuse que les études de marchés sophistiquées ou les planifications approfondies, elle se fait en général avec le consommateur. Digital, McDonald's, Hewlett-Packard et 3M laissent le consommateur voir, tester, et refaçonner le produit avant de le lancer, alors que d'autres entreprises attendent que le produit parfait soit dessiné et fabriqué pour le soumettre à l'approbation du client.

Le contexte de l'expérimentation

Pour que l'expérimentation marche, le contexte, encore une fois, doit s'y prêter, en d'autres termes la direction doit tolérer les fuites, doit admettre les erreurs, tirer un enseignement des essais et encourager les battants. L'expérience doit devenir un réflexe. Un autre aspect contextuel a été identifié par les auteurs c'est le processus de diffusion : un processus qui se nourrit de lui-même, on commence par les choses faciles ou aptes à changer pour disposer d'une base favorable ; puis tout ce fait normalement. Dans les meilleures entreprises on s'attaque aux tâches faisables, on commence par les objectifs les plus faciles et les plus proches, on cherche des battants malléables. Exemple de l'introduction du petit déjeuner chez McDonald's qui commence dans un coin perdu.

Les systèmes simplificateurs

Tous les systèmes peuvent être allégés et simplifiés, le postulat de Texas Instruments est « plus de deux objectifs est synonyme de pas d'objectif du tout », chez eux, chaque directeur de division a une mission par trimestre, chez Procter & Gamble, on est pour le mémo d'une page maximum, et pour un maximum de trois à cinq objectifs par an, Charles Ames en parlant de son expérience chez Reliance : « L'engouement des entreprises pour les choses complexes qui cachent souvent une incapacité de maîtriser les systèmes de base ». Pour pouvoir réussir à mettre en place les caractéristiques des systèmes des meilleures entreprises, à savoir une communication rapide, une prise de décision basée sur les faits, la direction par objectif, il faudra persister pour savoir faire le dosage entre ce contexte présenté tel que simpliste ou « terre à terre » et la complexité. Les meilleures entreprises en simplifiant, respectent la limite humaine, du fait que les gens ne peuvent faire face à trop d'informations à la fois, et aient besoin d'autonomie (dans l'expérimentation par exemple).

Priorité à l'action

La priorité donnée à l'action est la caractéristique la plus importante des meilleures entreprises.

Chapitre 6 : A l'écoute du client

Le service, la qualité et la fiabilité visent à gagner une clientèle fidèle, à la développer et surtout à la maintenir.

L'obsession du service :

Le parti pris du service doit être tangible pour tout le monde, « chacun de nous est l'entreprise ». Penser que la vente commence réellement après la vente, c'est la clé.

Exemple IBM n'est pas en premier rang concernant la technologie, elle a des problèmes de logiciels, et parfois même de qualité mais elle mise sur le service et surtout un service après vente. Sa politique a été de faire naître chez le client qu'IBM se soucie sincèrement de ses problèmes.

Parmi ses techniques est qu'elle transfère certains de ses meilleurs vendeurs pour répondre aux réclamations des clients dans les vingt quatre heures, qu'elle mette en place des succursales de 100 personnes maxi afin que ce soit facile de s'adresser à eux et de garder le contact. Ses vendeurs veulent toujours vendre le produit le moins cher, le but est que le produit soit complètement rentable pour le client. Les cadres d'IBM rendent très régulièrement visite à la clientèle...

Un autre exemple présenté par les auteurs est celui de Lanier qui a su concurrencer les géants comme IBM, Xerox et une centaine d'autres grâce à sa 'machine à écrire sans problèmes'.

En optant pour un mode d'emploi qui tient en une page, Lanier s'est montré le plus soucieux de l'utilisateur final. Lanier a aussi réussi à battre IBM par des visites mensuelles chez le client ainsi qu'un taux de traitement des réclamations dans les quatre heures.

Les résultats d'une étude menée en 1980, auxquelles ont répondu 18 entreprises dont McDonald's, Western, Hertz et IBM, montrent trois principaux thèmes dans une orientation vers un service efficace :

- Les cadres s'investissent de manière active et intense, ils interviennent directement pour traiter les questions de services. Ils considèrent le service comme générateur de revenus. Disney par son programme de 'l'utilisation contradictoire' ou les cadres quittent leur bureau pour aller vendre des billets, servir des glaces, ou vendre des Hot Dog, confirme bien cette idée.
- L'attention portée au personnel est exceptionnelle, elle est le reflet des relations avec la clientèle.
- L'évaluation et la 'rétroinformation' se pratiquent intensément et sont surtout modifiées de manière régulièrement afin qu'elles ne perdent pas leur impact.

L'obsession de la qualité :

« En obtenant la qualité, la croissance suivra d'elle-même »

Caterpillar est un bon exemple : il offre à ses clients un service de livraison de pièces détachées sous garantie partout dans le monde sous 48 heures, et s'il ne peut tenir sa promesse, le client ne paie pas. Un produit ou un composant Caterpillar quelque soit son lieu de fabrication aura la même qualité et la même performance.

Le slogan de *McDonald's* : qualité, service, propreté et prix.

Chez *HP*, dans le programme 'conscience de l'environnement du client', des clients viennent expliquer aux ingénieurs leurs besoins et leurs réactions face aux produits et services de la

maison. En plus le service de contrôle de la qualité fait partie intégrante de l'équipe de développement.

Ce qui étonnant chez IBM, HP, Caterpillar, bien qu'elle soit des entreprises de haute technologie, elles sont rarement les premières à lancer un produit sur le marché, leur stratégie est de tirer un enseignement des erreurs des concurrents, pour fournir avec un peu de retard, certes, mais un produit qui soit fiable.

Pour concurrencer ses entreprises, il ne suffit pas de compter le coût d'investissement mais plutôt de faire face à *un investissement de 75 ans pour obtenir de certains milliers de personnes qu'ils pensent service, qualité et résolution des problèmes du client chez IBM, ou un investissement de 150 ans de dans la qualité chez Procter & Gamble.*

L'art de faire sa niche :

Consiste à diviser leur clientèle en de nombreux segments qui leur permettent de proposer des produits et des services ajustés, de façon à les personnaliser et les vendre à un produit supérieur jusqu'à être rattrapé par les concurrents pour proposer une nouvelle gamme de produits.

La stratégie de la niche permet de se rapprocher des clients. Elle nécessite 5 caractéristiques fondamentales :

- une manipulation astucieuse de la technologie ; Digital par exemple envoie ses meilleurs vendeurs dans les laboratoires ou les universités.
- l'art de fixer les prix ; ces entreprises pénètrent tôt le marché, fixent un prix élevé pour un produit adapté à une population limitée.
- une bonne segmentation.
- le parti pris de résoudre des problèmes. IBM ou 3M par exemple forment leurs vendeurs de manière à en en faire des 'résolveurs' des problèmes des clients.
- Une volonté de dépenser pour mieux choisir.

Les meilleures entreprises se préoccupent plus du client, à se rapprocher de lui que de la technologie ou du coût. Elles ont un parti pris de la qualité, du service, ou de la recherche de niche.

A l'affût des besoins des utilisateurs

Les meilleures entreprises savent tirer parti de leur proximité du marché. Procter et Gamble est la première à mettre en place un numéro vert, il leur a été une grande source d'idées pour l'amélioration des produits et l'innovation. Les vendeurs de Digital sont des ingénieurs qui vendent à d'autres ingénieurs, ils entretiennent de bonnes relations et épargne à l'entreprise des frais en recherche et développement.

Chapitre 7 : Autonomie et esprit d'entreprise

Les grands succès des meilleures entreprises sont le fruit de travaux de 3 acteurs ; un champion du produit, un champion de la direction et un parrain.

- Le champion du produit : qui travaille clandestinement grâce à des fonds alloués à d'autres projets, c'est ce qu'on appelle le 'grappillage'. Ce champion va généralement au-delà des procédures officielles, il a l'art de transformer les idées en une innovation, il s'obstine, teste, et avance jusqu'à la mise en pratique d'une créativité.

- Le champion de la direction : était avant un champion de produit, il soutient le champion, l'aide dans les passes difficiles, consacrent leur succès et les consolent lorsqu'ils rencontrent des échecs.

- Le parrain : un vieux leader qui sert de modèle de référence, c'est en général une mythologie

Les meilleures entreprises sont organisées pour créer des champions et leurs systèmes permettent aux grappilleurs d'arriver à un résultat. Il s'agit de convaincre les cadres qu'ils sont des champions potentiels et simultanément de maintenir un certain contrôle là où il faut. Au lieu de la bureaucratie, les meilleures entreprises sont menées par les marchés internes et la concurrence interne, qui constituent le meilleur moyen de contrôler. Aussi bien chez IBM, HP ou Digital..., on a recours, à la place, du comportement formel respectueux des règles, au chevauchement, à la duplication délibérées dans les divisions et mêmes dans les branches, on a aussi l'habitude de récompenser les cadres qui prennent en charge les activités de développement d'un autre produit ne relevant pas de leur propre division ou branche.

Les auteurs identifient cinq caractéristiques du système de communication pour qu'il soit favorable à l'innovation :

*informel : réunions régulières, avec des gens de toutes catégories confondues.

*intense : toutes les questions sont permises, tout le monde participe, on se coupe la parole. C'est à l'opposé de ce qui se passe dans certaines entreprises où des cadres travaillant ensemble depuis plus de 20 ans refusent d'assister à une réunion s'il n'y a pas d'ordre du jour établi, ou on ne communique que par écrit ...

*la communication dispose de support physiques : il s'agit de tableau sur lesquels tout le monde peut s'exprimer, ou encore des tables de la salle à manger qui doivent être conçues de sorte que les gens fassent connaissances, discutent, résolvent des problèmes.

*le dispositif d'incitation pour faire entrer l'innovation dans l'entreprise, exemple de la « boutique de jouets » de General Electric où les gens peuvent voir et louer des robots, ou Bechtel qui insiste pour que chaque directeur de projet consacre 20% de son temps à expérimenter de nouvelles technologies.

*ce système joue le rôle d'un système de contrôle très serré, en effet alors que dans certaines entreprises on peut dépenser tout un budget sans rien produire pourvu que l'on remplisse correctement les formulaires, dans les meilleures entreprises, on ne peut dépenser une centaine de dollars sans que les gens ne se bousculent, parce qu'ils sont intéressés, pour voir ou en sont arrivées les choses.

L'entreprise 3M, de part ses performances financières mais aussi son aptitude à innover : plus de 50.000 produits, plus de 100 nouveaux produits par an, intègre toutes les caractéristiques citées dans ce chapitre et illustre une culture qui encourage l'esprit d'entreprise, grâce à un système de valeurs et en particulier un « onzième commandement : tu ne tueras point une idée de nouveau produit », toutes les idées sont bonnes, la liberté de persévérer, de se tromper d'échouer, mais aussi à une réelle interaction entre l'entreprise et le client.

Chapitre 8 : La productivité par la motivation du personnel

La confiance, le respect, l'intérêt sont des sources de gain de productivité. Les programmes d'enrichissement des tâches, des cercles de qualité et bien d'autres avant, ne sont qu'une apparence et ne peuvent être appliqués avec succès tant que le système de base de la direction ne porte pas un intérêt profond pour le personnel.

Dans les grandes entreprises on ne parle pas d'ouvriers, on les nomme chez McDonald's « les membres de l'équipage », chez Disney Productions « les hôtes », chez J.C. Penney « les associés », ces entreprises font preuve d'enthousiasme auquel ses employés sont sensibles.

De la réussite :

Les auteurs citent les exemples de RMI, HP, WALMART, DANA, Delta Airlines, McDonald's, IBM

- Exemple de RMI, filiale de US Steel et National Distillers, a atteint un gain de productivité de 80% grâce au logo qui représente une tête souriante, pour dire qu'on ne peut réussir quelque chose si on y prend pas du plaisir, et grâce à un président directeur général qui passe sa journée à discuter et à plaisanter avec les 2000 ouvriers, qu'il appelle par leur prénom. Ce directeur a permis de faire passer les dossiers en discussion avec les syndicats de 300 à 20, en invitant les syndicats aux réunions et en leur consacrant beaucoup de temps.

- Hewlett-Packard : Selon ses fondateurs, un environnement adéquat, le respect, la considération, la confiance (comme de se débarrasser des horloges pointeuses) la reconnaissance des succès personnels, le manque de formalisme, s'appeler par les prénoms, font que HP soit orientée vers les gens, fondée sur l'individu.

- WAL-MART : les cadres passent leur temps sur le terrain, sont proches des membres de leurs équipes, en prennent soin, sont à l'écoute, et fêtent les succès.

- DANA : McPherson en 1973 a remplacé un bon nombre de règlements par les intentions suivantes :

- Discuter face à face de tous les résultats de l'entreprise avec le personnel,
- Proposer aux personnels des formations,
- Garantir la sécurité de l'emploi.

- Delta Airlines : l'écoute du personnel est prise au sérieux, on applique la politique 'de la porte ouverte', les hôtes et stewards ont leur mot à dire sur leurs uniformes, il arrive que les membres de la direction d'aider les bagagistes à décharger les avions à Noël.

- McDonald's : les cadres supérieurs sont sur le terrain, s'occupe de leurs employés de leur formation et de l'exécution du travail.

- IBM : sa philosophie commence par le respect de l'individu, on pratique la politique de la porte ouverte, on prend toujours la défense de l'ouvrier, des country club à un euros de cotisations, des centres médicaux IBM, des hôtels et des terrains de tennis...

Tout est fait de manière qu'IBM réaffirme sa dimension héroïque et sa préoccupation de l'expression individuelle.

Une thématique commune :

- un langage spécifique qui se ressemble, en particulier la multiplicité des expressions valorisant le statut de l'employé
- sentiment de faire parti d'une grande famille avec des clubs de chorale, des organisations sportives...
- l'apparente absence de respect rigide de la hiérarchie : on n'a pas recours dans ces entreprises au formalisme pour les communications courantes, les managers se baladent sur le terrain, il y a un décloisonnement hiérarchique, des portes ouvertes.

Le sens de la kermesse

- consacrer du temps dans la formation.
- la manière de socialiser les nouveaux cadres : la phase de recrutement compte sept à huit interviews pour s'assurer que les gens correspondent bien à la culture de l'entreprise. Dans la phase de prise de fonction on fait généralement débiter les cadres par des postes de moindre importance. La phase d'après est d'apprendre par le biais de symboles ou d'anecdotes qui tournent autour du service chez IBM, de la qualité chez Procter et Gamble...

La disponibilité de l'information et de la confrontation

- l'information offre un caractère d'évaluation dans la mesure où elle crée une pression entre les pairs. Le fait d'afficher le résultat de chaque équipe a permis à la concurrence de se manifester et de s'intensifier rapidement et d'entraîner l'accroissement de la productivité.
- L'impact bénéfique des signes de reconnaissances positifs et l'ampleur des stimulants non pécuniaires, qui donne l'opportunité de tout à chacun de se considérer comme gagnant, le but à la base ne consiste pas à récompenser les meilleurs, qui sont à la base déjà très motivés mais surtout d'aider les moyens à s'améliorer, à se donner du mal pour gravir les échelons.
- Il y a le minimum de structurations évidentes et d'échelons hiérarchiques, comme garantie de bon fonctionnement.

La taille salvatrice

- Le morcellement en de petites divisions indépendantes, de pas plus de 1000 employés, auxquelles on donne des responsabilités et des ressources, permet de garder le contact avec chaque employé, d'avoir une souplesse dans l'action, une réaction rapide aux problèmes. La petite dimension est source de créativité et de variété.
- L'équipe est la pierre angulaire de l'organisation quelque soit l'objectif à atteindre : service, innovation ou productivité. L'équipe type comprend en général moins de dix membres en général des volontaires, qui se fixent un objectif clair et réaliste. L'équipe est formée pour une durée limitée, 3 à 6 mois en général, au-delà desquels elle atteint ses objectifs et peut même les dépasser. On parle d'améliorer l'efficacité des gens c'est-à-dire de leur donner l'occasion d'exploiter leurs propres ressources de créativité.

Le pouvoir de la philosophie

- Respecter l'individu
- Transformer les gens en gagnant
- Les laisser se singulariser
- Les traiter en adultes

Chapitre 9 : Les lois des valeurs partagées

« Définissez votre propre système de valeurs », c'est le conseil d'ordre général que les auteurs ont tiré de leur enquête sur les meilleures entreprises.

Une entreprise doit posséder des valeurs saines sur lesquelles elle fonde toutes ses politiques et ses actions, et ensuite veiller à les faire respecter.

Les auteurs constatent que les entreprises qui ne prennent pas le processus d'élaboration des valeurs au sérieux et qui ne sont mobilisées que par les données chiffrées, avaient de moins bon résultats que celles dont les intentions sont plus larges, moins précises et plus qualitatives.

Les valeurs dans les meilleures entreprises sont inculquées grâce à des histoires, à des mythes. Bien que les valeurs des meilleures entreprises soient diverses, elles ont en commun, en premier lieu, le fait qu'elles soient qualitatives plutôt que quantitatives, le profit n'étant pas une fin en soi mais un dérivé naturel d'une chose bien faite. En second lieu, qu'elles aient la volonté d'inspirer les gens du bas de l'échelle hiérarchique.

Les auteurs identifient les valeurs fondamentales de chacune des meilleures entreprises:

- a la conviction d'être la meilleure
- croit en l'importance des détails de l'exécution
- croit en l'importance des êtres en tant que personnalité fondamentale
- croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieurs
- reconnaît à la majorité des membres de l'entreprise la possibilité d'innover et accepte en conséquence de soutenir l'échec
- croit aux vertus de la spontanéité dans le développement de la communication
- croit explicitement en l'importance de la croissance économique et des profits et la reconnaît concrètement.

Chapitre 10 : S'en tenir à ce que l'on sait faire

La diversification permet une certaine stabilité par le biais de l'adaptation. En comparant les meilleures entreprises avec celles qui ne figurent pas sur leur liste et en se basant sur les conclusions d'autres études, les auteurs font un classement des entreprises qui se sont diversifiées en plaçant en haut de l'échelle les entreprises qui se diversifient autour d'une compétence unique, exemple 3M. En second lieu sont placées, les entreprises qui se diversifient dans des domaines connexes ; le passage du turbogénérateurs aux turboréacteurs chez Général Electric. Et en dernier lieu viennent les entreprises qui se diversifient dans des domaines variés, dans ce cas, la diversification a dans la plupart du temps mené au déclin.

Les conclusions des auteurs vont de loin dans le sens de promouvoir les entreprises qui dépendent d'une activité unique, mais pour eux rien ne justifie les combinaisons des affaires très diversifiées.

On encourage des petites acquisitions apportant de nouvelles compétences aux activités centrales selon un processus de diffusion et d'échanges informels. Les acquisitions doivent se faire par étapes, en maîtrisant les risques de manière à ce que l'entreprise puisse renoncer ou se retirer sans encourir de pertes financières graves. Alors que des incursions dans des domaines hors de portée, sont fréquemment source de problèmes. Les conglomérats très à la mode dans les années soixante, ont menés à des désinvestissements, des années plus tard, et à un retour à la base pour un renforcement des produits traditionnels.

Chapitre 11 : Une structure simple et légère

La stabilité et la simplicité reposent très largement sur la division de valeurs claires. La souplesse permet de réagir et de s'adapter aux conditions fluctuantes de l'environnement.

Les auteurs identifient certains des éléments qui font fonctionner les structures articulées autour des produits, la forme jugée la plus simple par la plupart des meilleures entreprises :

- une extraordinaire intégrité de la division. Elles possèdent toutes les fonctions principales. Chacune est responsable de son propre marketing, de sa distribution, de son financement, de son personnel et de sa recherche.
- Une décentralisation constante en nouvelles divisions est encouragée.
- Un ensemble de lignes directrices qui dictent le stade auquel un nouveau produit ou une nouvelle ligne de produit devient une division indépendante.
- Des mouvements de personnel et même de produits ou de lignes de produits se font entre les divisions.

Le but de la mise en place de ces divisions est de décentraliser le pouvoir au maximum et de préserver et de développer l'autonomie pratique, ce qui ne peut être fait dans une structure en matrice.

La simplicité de la structure de base facilite réellement la souplesse en matière d'organisation en ne nécessitant qu'une équipe dirigeante réduite, moins d'administrateurs et plus d'exécutants.

Chez 3M, IBM ou Digital, pour lutter contre l'instauration de systèmes complexes, on applique la règle de la rotation des postes de l'état-major qui sont occupées par des opérationnels, qui redeviennent des opérationnels par la suite.

Face à toutes les forces et faiblesses que présentent les formes d'organisation actuelles, les auteurs proposent une structure potentielle des années quatre-vingts qui corresponde étroitement aux systèmes de gestion de beaucoup des meilleures entreprises, et qui réponde aux trois besoins principaux :

- un besoin d'efficacité et de respect des valeurs fondamentales, la meilleure structure pour garantir une simplicité, une constance et une souplesse devrait être celle fondée sur le produit ou le marché ;
- un besoin d'innovation régulière. La petite dimension est la condition d'une faculté d'adaptation constante, et la seule façon de rester petit est de créer de nouvelles divisions pour accueillir des activités nouvelles ou en développement. Ces divisions disposeront de toutes les fonctions nécessaires ;
- et qui assure un minimum de réactivité aux menaces externes majeures. C'est ce que les auteurs ont appelé le pilier briseur d'habitudes. Il s'agit de procéder à des réorganisations régulières pour palier aux problèmes qui ont entraîné les organisations en matrice.

Chapitre 12 : Souplesse dans la rigueur

Ce huitième attribut est une synthèse des autres principes. C'est l'exercice d'un contrôle serré tout en accordant au personnel une autonomie très large et en favorisant l'initiative et l'innovation. Ces deux principes de souplesse et de rigueur relèvent tous les deux de la culture. Et le moyen d'aboutir à une souplesse dans la rigueur se fait par le biais de la confiance et des systèmes de valeurs.

Le moyen de faire preuve de rigueur apparaît dans les valeurs inflexibles, dans le parti pris de l'action, de l'expérimentation qui implique une communication régulière et un feedback rapide et donc de la souplesse.

L'histoire des compromis entre qualité et coûts, entre l'exécution et l'autonomie, entre l'efficacité des petites tailles par opposition à l'efficacité des grandes, entre s'occuper des aspects internes ou externes de l'entreprise, est vite résolue dans les meilleures entreprises.

La preuve que ces entreprises savent manier le paradoxe se résume dans le fait qu'en s'attachant à la qualité, on n'a pas à recommencer le travail, on dépense moins dans les services après vente et le coût suit favorablement. De la même manière, l'ouvrier de petite taille est motivé, et productif, grâce entre autres à une concurrence interne accrue entre les pairs, à la confiance, au respect, à l'intérêt qu'on lui porte pour surpasser les attributs des économies d'échelles des grandes entreprises. D'autres part, en fournissant un cadre ou des valeurs partagées, des règles de disciplines et d'exécution sont définies et claires, l'autonomie y prend place de manière automatique. Toutes ces caractéristiques font que l'entreprise soit tournée à la fois vers l'extérieur pour une bonne écoute de son client, pour lui apporter service, qualité et innovations et ce qui implique d'elle aussi de se retourner vers l'interne pour développer une structure orientée vers les gens (ses employés).

Commentaire et critiques :

C'est un livre qui est facile à lire, les exemples qui y sont cités le dénuent de toute monotonie, d'où sa popularité. Les principes qui y sont annoncés sont toujours à l'ordre du jour, les exemples par contre n'ont qu'une valeur historique, aujourd'hui.

L'étude ne traite que des entreprises américaines, on se demande alors si on peut en faire une généralité, ou si elle est juste adaptée à un environnement américain. D'autres part, on pourrait reprocher aux auteurs qu'ils aient exclu de leur étude les entreprises de services financiers.

On retrouve un esprit trop pro américain, ce qui nous mène à nous poser des questions sur l'objectivité de certains éléments.