

Ce mois-ci je souhaite partager avec vous quelques réflexions suite à une lecture pour le moins stimulante.

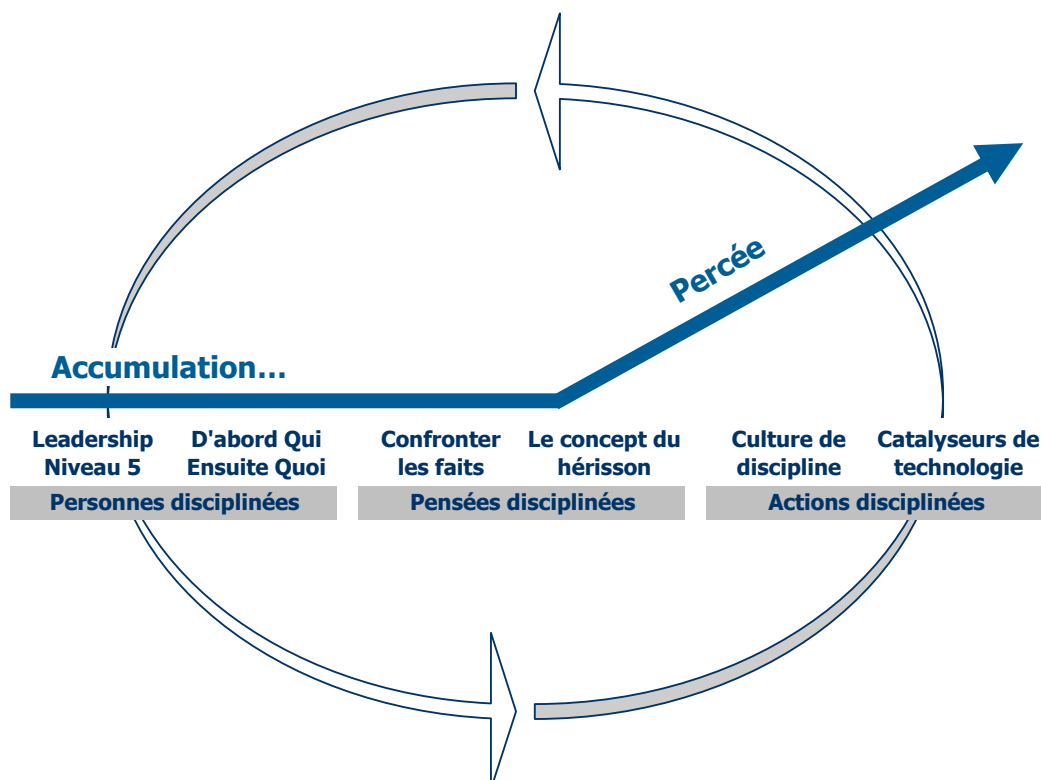
GOOD TO GREAT est le fruit de 15 000 heures de recherche étalées sur une période de 5 ans. L'auteur – Jim Collins – et son équipe ont étudié en profondeur des compagnies très performantes qui ont eu à un moment donné un point d'inflexion qui les a propulsées vers l'excellence.

La performance est l'ennemi de l'excellence ! Ceci est le cas simplement parce que beaucoup d'entreprises visent la performance et s'arrêtent là. Elles peuvent être extrêmement performantes et maintenir ce niveau, mais ne franchissent jamais la frontière entre la performance et l'excellence.

Le but de cet ouvrage est d'identifier les caractéristiques distinctives et universelles qui ont permis à ces entreprises de passer de la performance à l'excellence.

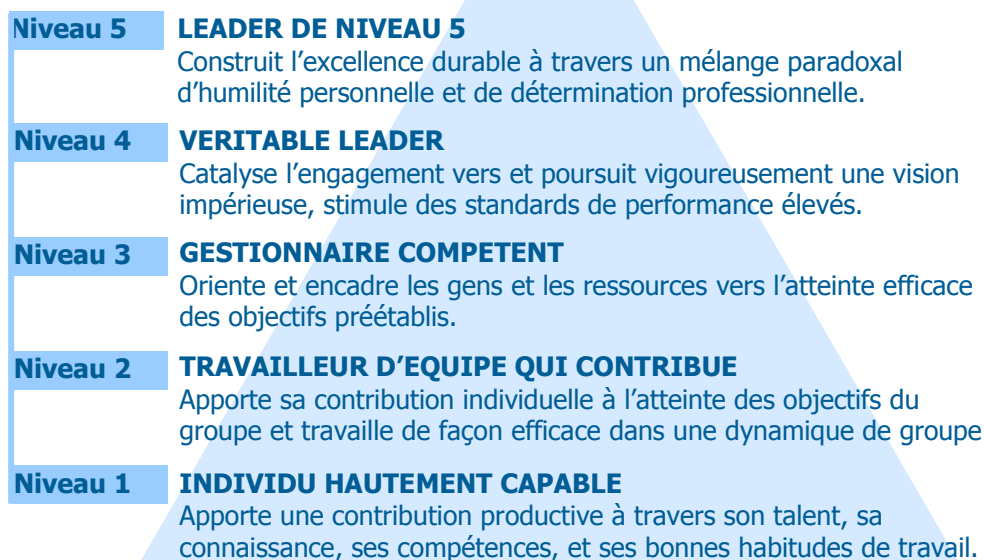
Le concept est résumé dans le schéma ci-dessous. C'est un processus de transformation qui commence par une accumulation suivie par une percée. Le processus est scindé en 3 étapes majeures dont nous verrons les points-clés :

1. Personnes
2. Pensées
3. Actions



### Leadership Niveau 5

⇒ Hiérarchie de talents et d'aptitudes vers lesquels les leaders doivent tendre pour atteindre l'excellence.



Les leaders de niveau 5 sont très ambitieux pour leur entreprise mais pas pour eux-mêmes. Ils présentent une dualité frappante : modestes et obstinés, humbles et sans peur.

Ils mettent en place des stratégies pour assurer le succès de leurs successeurs, un point très important puisqu'un excellent leader vise la pérennité de l'entreprise.

Quand les choses vont mal, ils se regardent dans le miroir et prennent la responsabilité de l'échec. Quand les choses vont bien, ils attribuent ce succès à des facteurs autres qu'eux-mêmes.

### D'abord qui... ensuite quoi !

Contrairement à une idée préconçue, la première étape d'une transformation vers l'excellence n'est pas d'établir une vision et une stratégie, mais plutôt de trouver et recruter les acteurs de ce changement.

"Il faut d'abord faire monter les bonnes personnes dans le bus (et faire descendre les mauvaises) et ensuite décider vers quelle direction amener le bus".

- Si vous commencez avec "qui" plutôt que "quoi" vous pouvez vous adapter aux changements à venir. Si les gens montent dans le bus parce qu'il va dans telle direction, que se passe-t-il lorsque vous décidez de changer de direction ? Vous avez un problème.
- Si vous avez les bonnes personnes, la question de motivation et de gestion de ces gens n'est pas un souci, les bonnes personnes sont plus motivées à participer à la quête de l'excellence.
- Si vous avez les mauvaises personnes, peu importe l'excellence de la stratégie, votre entreprise ne parviendra pas à ses objectifs.

Pour gérer rigoureusement ses gens :

1. En cas de doute, ne recrutez pas, continuez à chercher.
2. Quand vous réalisez qu'une personne "n'est pas la bonne", agissez immédiatement.
3. Mettez vos gens sur les plus grosses opportunités, pas les plus gros problèmes.

Une excellente équipe de gestion est composée de personnes qui discutent de façon vigoureuse dans le but de trouver les meilleures solutions. En même temps, elles s'unifient derrière les décisions indépendamment des intérêts personnels bornés.

L'adage "vos employés sont votre atout le plus important" est faux ! Les **bonnes** personnes le sont !

### Confrontez les faits !

La percée résulte d'une série de bonnes décisions, exécutées de façon diligente et accumulée les unes après les autres. Bien sûr toute entreprise a, à un moment donné, pris une mauvaise décision, mais dans l'ensemble, les entreprises **excellentes** ont pris beaucoup plus de bonnes décisions que de mauvaises, et ont pris beaucoup plus de décisions que les **bonnes** entreprises.

Lorsque vous décidez d'enquêter de façon **honnête** la "vérité" par rapport à une situation, les bonnes décisions apparaissent **évidentes**. Il est impossible de prendre les bonnes décisions en refusant de voir et en mettant sa tête dans le sable.

Pour atteindre l'excellence, les entreprises doivent créer une culture dans laquelle les employés ont une énorme opportunité de s'exprimer, et par conséquent d'exprimer la réalité :

- Diriger avec des questions, pas des réponses.
- Débattre et discuter librement, pas sous la contrainte.
- Faire des "autopsies", sans blâmer quiconque.
- Mettre en place des mécanismes pour ne pas ignorer l'information.

En résumé, il faut faire face à l'adversité de façon diligente et factuelle. Il faut constamment remettre en question les faits, et chercher à connaître la vérité, même si celle-ci est **brutale**.

Rappelez-vous aussi que le charisme peut être un couteau à double tranchant. La force de votre personnalité peut dissuader les gens de vous amener la réalité brutale des faits. Or une des plus puissantes façons de démotiver les employés est d'ignorer la réalité.



### Le concept du hérisson

Le renard est une créature très rusée qui est en mesure de déployer de multiples stratégies pour attaquer ses proies. Tous les jours, il rôde autour de la tanière du hérisson et attend le moment idéal. Rapide, doux, élégant, astucieux, il semble être le champion par excellence.

Le hérisson pour sa part est sans chic particulier, il se dandine, remplit sa journée simplement par la recherche de nourriture et le maintien de sa maison.



Le renard qui le guette en silence depuis un moment passe à l'attaque avec une rapidité incroyable. Le hérisson sentant le danger regarde en l'air, se dit "Encore une fois... Comprendra-t-il jamais !" Il forme alors une boule d'épis ultra-tranchants pointant dans toutes les directions.

Le renard bat alors en retraite, au fond de la forêt, et planifie une nouvelle stratégie d'attaque. Le même scénario se déroule tous les jours, et malgré la ruse du renard, le hérisson gagne toujours.

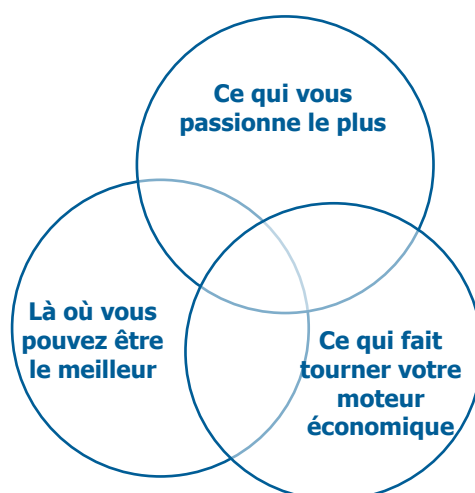
Les renards poursuivent plusieurs objectifs en même temps et voient le monde dans toute sa complexité. Ils sont éparpillés et diffus et n'intègrent jamais leur pensée en un concept global.

Les hérissons sont tout le contraire ! Ils simplifient un monde complexe dans un concept **simple** qui unifie et guide tout le reste. Peu importe la complexité, les hérissons la convertissent en idées simples.

Selon les résultats d'analyse de la recherche de cet ouvrage, les entreprises qui sont passées de la performance à l'excellence ont une stratégie extrêmement simple et ont développé une profonde compréhension des trois cercles suivants ⇨

Plus précisément, le **concept du hérisson** est un concept simple, clair, qui découle d'une forte compréhension de l'intersection de ces cercles.

Rappelez-vous aussi que concept n'est pas un objectif, mais une **compréhension**.



1. Ce en quoi on peut être le meilleur (et, aussi important, ce en quoi on ne peut pas l'être). Cette notion va au-delà de la compétence fondamentale. Ce n'est pas parce que sa compétence se cantonne à un domaine que l'on y sera le meilleur. Inversement, on est parfois le meilleur dans un domaine dont on ne fait pas profession.
2. Ce qui fait tourner le moteur économique : en quoi suis-je rentable ? Il s'agit de réfléchir à la façon de financer ce en quoi on est le meilleur et de dégager une rentabilité réelle. Ce principe de réalité permet de garder les pieds sur terre.
3. Ce qui passionne le plus. La « réussite » et « l'accomplissement » passent toujours par la passion. L'idée n'étant pas ici de stimuler la passion mais de découvrir ce qui rend passionné.

Pour terminer cette section – à mon avis la plus importante du livre – gardez en tête qu'arriver au bon concept est un processus itératif. C'est à force de poser des questions, de dialoguer, de débattre, de prendre des décisions d'affaires, et d'en faire l'autopsie que l'on façonne le concept.

### Une culture de discipline

La culture de discipline est nécessaire pour soutenir la percée. Beaucoup de *start-ups* qui connaissent un succès phénoménal ne deviennent pas des entreprises excellentes en grande partie parce qu'elles ne savent gérer ni la croissance, ni le succès.

La croissance amène souvent des choix de gestion hiérarchiques et bureaucratiques, deux éléments qui enterrent les entreprises. Le but de la bureaucratie est de compenser pour l'incompétence et le manque de discipline. Un problème qui n'existerait pas avec les bonnes personnes à bord. Ce qui nous amène au point focal de la culture de discipline : la création d'une culture remplie de gens qui exécutent des actions disciplinées et fanatiquement axées sur les 3 cercles du concept du hérisson. De façon plus précise cela signifie :

1. Bâtir une culture basée sur la liberté et la responsabilité "encadrées".
2. Remplir cette culture de personnes **auto-disciplinées** qui se dépasseront pour accomplir leurs **responsabilités**.
3. Ne pas confondre une culture de discipline avec la **tyrannie** disciplinaire.
4. Adhérer avec consistance au concept du hérisson en se concentrant religieusement sur l'**intersection** des cercles.

Ce qu'il y a de plus important à retenir ici, c'est d'une part la nécessité d'une équipe disciplinée et responsable, mais d'autre part, l'inutilité d'entreprendre des actions qui n'alimentent pas directement le concept établi.

Plus une entreprise est disciplinée à rester dans ses cercles, plus elle a une opportunité de croissance. Cela demande beaucoup de rigueur de "dire non" à une grosse opportunité, mais si elle n'est pas dans l'axe de vos cercles, son impact sera négligeable et ne vous propulsera pas dans la bonne direction.

C'est la raison pour laquelle il est aussi important d'avoir une liste "A ne pas faire" que l'inverse. Prenez uniquement des décisions qui vous rapprochent de votre objectif.

### **Catalyseurs de technologie**

Qu'il s'agisse de l'électricité, de la radio, de l'ordinateur portable ou d'Internet, les entreprises visant l'excellence ont toujours su profiter de l'opportunité de propulsion apportée par les nouvelles technologies.

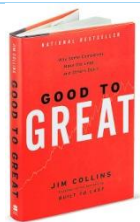
Lorsqu'utilisée de la bonne façon, la technologie devient un accélérateur du moment, pas son créateur. On ne commence pas sa transition par la technologie puisque l'on ne se sait pas au départ quelle technologie est appropriée. Celle qui est appropriée est celle qui s'inscrit dans l'intersection des trois cercles.

Pour s'assurer de bien utiliser la technologie dans une transformation de la performance à l'excellence, il faut se poser la question si elle s'inscrit dans le concept de l'entreprise. Si oui, il faut alors viser la perfection dans l'utilisation et l'application de cette technologie. Si elle ne s'inscrit pas dans le concept, alors il faut se demander si elle peut être utile à un niveau opérationnel. Si oui, on peut se contenter de son déploiement le plus minimum afin de répondre aux besoins, autrement, on s'en passe carrément.

Ceci dit, la technologie **en tant que telle** n'est pas une cause principale de croissance ou de déclin. Se fier de façon irréfléchie à la technologie est une responsabilité, pas un atout. Lorsqu'utilisée de la mauvaise façon, et prise comme une solution facile, sans une compréhension de son inscription dans un concept cohérent, elle ne peut qu'accélérer votre propre fin.

### **La peur d'être "laissé derrière"**

Certaines entreprises investissent de la mauvaise façon dans la technologie par peur d'être laissé derrière, parce que "les autres le font". C'est une erreur fatale. Ceux qui ont transformé du performant en excellent sont motivés par un désir **créatif** ardent et une compulsion intrinsèque pour **sa propre** quête d'excellence ! Ceux qui ont construit et perpétuent la médiocrité par contre sont plus motivés par la peur d'être "laissés derrière".



Good to Great : Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't

Jim Collins

# ISBN-10: 0066620996 # ISBN-13: 978-0066620992



De la performance à l'excellence

Jim Collins

# ISBN-10: 2744063975 # ISBN-13: 978-2744063978