Préface

L'ouvrage de Jim Collins, *De La Performance à l'Excellence*, propose une réponse simple et quasi imparable à la question qui taraude la quasi-totalité des professeurs de gestion et des consultants en tout genre : comment certaines entreprises parviennent-elles à sortir du lot et à s'élever durablement au-dessus de leurs pairs ? Le succès de ce livre, qui ne se dément pas au fil des années, tient à la fois à la force des arguments quantitatifs et au caractère contre-intuitif des éléments d'explication avancés.

Anticipant les critiques des sceptiques, Jim Collins s'appuie sur les performances financières et boursières d'entreprises comparables. Son trait de génie est de comparer sur une longue période (15 ans de décollage et plusieurs années de médiocrité précédant l'envol) un couple d'entreprises affrontant les mêmes défis avec des ressources analogues. Le contraste entre des destinées diamétralement opposées montre l'absence de fatalité et la capacité de chaque organisation à se créer un avenir à la hauteur de ses ambitions, pour peu qu'elle suive rigoureusement quelques principes de bon sens, malheureusement dépréciés dans un monde à l'affût de recettes miracles.

À rebours des modes managériales et du clinquant médiatique, Collins et son équipe de chercheurs ébranlent insidieusement le fonds de commerce de la plupart des *Business Schools*. L'excellence ne s'achète pas. Elle ne s'enseigne pas non plus car c'est un état d'esprit qu'aucun cours de stratégie, de marketing, de finance ou de management de la performance ne saurait dispenser. L'excellence n'est pas due à une stratégie géniale, à des innovations bluffantes, à des acquisitions remarquables, à des méthodes de marketing inédites ou à des systèmes de gestion particuliers.

Si l'on devait résumer le propos de l'auteur, on pourrait dire que l'excellence, c'est avant tout des vertus humaines : l'humilité, le courage, la discipline, l'honnêteté intellectuelle, la persévérance, l'espérance, l'amour de son travail. Le secret de l'excellence, c'est de refuser les miroirs aux alouettes de la gloire rapide, de l'action d'éclat, du projet révolutionnaire, de la croissance fulgurante ; c'est aussi rejeter les tentations pour se concentrer, patiemment, sur la construction d'équipes et de formules gagnantes qui seront, année après année, peaufinées et adaptées.

@2013-2024 Pearson France pour l'édition française - tous droits réservés

Le travail de Collins a le grand mérite de rendre justice aux dirigeants d'entreprises dont les performances financières exceptionnelles détonnent avec le manque de reconnaissance dont ils ont bénéficié en leur temps. *Tout ce qui brille n'est pas d'or*. L'excellence économique illustre parfaitement ce dicton. Les dirigeant les plus remarquables sont restés dans l'ombre et le seraient demeurés si leur œuvre n'avait pas été exhumé par Collins et son équipe. Méfions-nous donc des dirigeants charismatiques au style flamboyant dont les entreprises ne se remettent pas du départ, et parfois du passage ! Ce livre fait l'éloge de tous ceux et celles qui savent s'effacer au profit d'un intérêt collectif qui les dépasse.

Les qualités humaines des dirigeants et des équipes qu'ils arrivent à constituer priment sur toute autre considération. La vision, la stratégie ou les indicateurs de performance ne sont pas inutiles mais leur valeur tient moins à leur contenu qu'au processus qui les fait naître. Ils doivent être le fruit d'un dialogue permanent, honnête et vigoureux, où tous les aspects – même ceux que nous aurions préféré taire –, sont pris en considération. Collins a ainsi mis en évidence, bien avant que le concept ne soit sous le feu des projecteurs, l'importance de l'intelligence collective pour déterminer une stratégie, prendre des décisions et trouver l'angle qui permettra à l'entreprise d'être durablement meilleure.

Quand l'intelligence collective se double d'une discipline collective, qui provient d'une adhésion spontanée et non d'une contrainte, le résultat est extraordinaire et d'autant plus prodigieux qu'il s'auto-entretient grâce aux succès obtenus.

Bien que certaines des icônes analysées dans les pages qui suivent aient aujourd'hui perdu de leur aura, qu'elles aient fait faillite (Circuit City), qu'elles aient été rachetées (Gillette), qu'elles soient sous tutelle étatique (Fannie Mae), ou qu'elles aient fait scandale (Wells Fargo), il est remarquable que plus de la moitié des entreprises étudiées par Jim Collins continuent à tenir le haut du pavé, des décennies après leur transformation initiée entre 1972 et 1984, et à démontrer par cet exploit même la possibilité d'une excellence durable.

VÉRONIQUE NGUYEN,
PROFESSEURE DE STRATÉGIE À HEC

@2013-2024 Pearson France pour l'édition française - tous droits réservés