



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 14, 15 juillet 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'EXCELLENCE

Peters & Waterman¹ ont voulu tirer des enseignements des grandes entreprises (\$1 milliard de chiffre d'affaires +). Quarante-trois entreprises, provenant toutes du Fortune 500, furent choisies. L'objet de leur recherche était de dégager des concordances de fait entre elles, sur le plan de la performance. Les auteurs, au terme de leur recherche, ont dégagé huit préceptes de management² sur lesquels fonder la performance des meilleures entreprises dans le marché.

1) elles ont un parti pris pour l'action: bien qu'elles aient un processus de prise de décisions interne, elles ne sont pas paralysées par l'analyse et savent passer à l'action -- en somme, elles ont un penchant pour l'expérimentation et savent pratiquer le MBWA... le management by wandering around, soit la pratique de l'accessibilité par la visibilité contante des supérieurs;

2) elles restent à l'écoute du client: elles offrent de bons produits, parce qu'elles répondent aux besoins de leurs clients, et ne les considèrent pas comme des 'nuisances' -- elles ont une 'obsession' envers leurs clients;

3) elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur: elles invitent même leurs employés à consacrer une portion de leur temps d'emploi à l'exploration de nouveaux produits (comme 3M sait le faire depuis des années avec succès);

4) elles assoient la productivité sur la motivation du personnel: elles rejettent l'approche 'eux versus nous' au profit de l'approche 'nous tous' dans le sens de l'être et du faire tous ensemble;

5) elles se mobilisent autour de valeurs clés: elles misent sur des valeurs de partage largement souscrites dans le corps d'emploi de l'organisation et fondent leur image corporative sur elles;

6) elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire: même si elles se diversifient, elles limitent leur activité à des domaines de compétences qu'elles maîtrisent pleinement;

7) elles ont une structure simple et légère: les structures compliquées ne font que brouiller la communication interne, et sont causes de méprises et de conflits inutiles en leur sein;

8) elles allient souplesse et rigueur: bien qu'elles sachent déléguer le pouvoir de décisions (autonomie à la tâche), elles savent coordonner leur activité (contrôle central du rendement).

Les quarante-trois entreprises phares de l'étude n'ont pas performé longtemps, comme l'auraient voulu les auteurs. Peters, dans *Thriving on Chaos*, dira d'entrée de jeu, qu'il n'existe pas d'entreprise performante'... dans le sens où toutes doivent un jour ou l'autre changer.

¹ Peters, T.J., et Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row; Peters, T.J., (1988), *Thriving on Chaos: A Handbook of Management Revolution*, McMillan; Peters, T.J., (1994), *The Pursuit of WOW*, McMillan; Peters, T.J., (1994), *The Tom Peters Seminar*, Vintage Books.

² Peters et Waterman avaient contribué chez McKinsey au développement du modèle des sept 'S': Structure, Stratégie, Systèmes (et procédures), Style (de gestion), Skills (forces de l'entreprise), Staff (personnel), Shared Values (culture).