

Synthèse de "Bâties pour durer"

par James C. Collins et Jerry I. Porras (1994)

Analyse comparée des valeurs clés de la réussite d'entreprises dites "visionnaires"

Edition française : First Management 1996

Entreprises faisant l'objet de l'analyse comparée

Entreprises visionnaires	Entreprises comparées
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	General Motors
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

1. Qu'est ce qu'une entreprise "visionnaire" ?

- Représente une organisation / une institution d'élite dans son métier
- Est largement admirée par ses pairs
- A eu un impact significatif sur le monde qui l'entoure
- A eu de multiples générations de présidents
- A survécu à de multiples cycles de vie de produits ou de services
- Est capable de gérer les paradoxes par la loi du ET plutôt que du OU : une raison d'être au delà du profit ET la recherche du profit, un sens de la direction ET l'expérimentation, une culture très fixe (presque un culte) ET une capacité de changement et d'adaptation etc.
- C'est une entreprise d'exception qui a résisté au temps

2. Les douze mythes détruits par l'analyse comparée des entreprises citées :

1. On a besoin d'une grande idée pour créer une grande entreprise.
2. Les entreprises visionnaires requièrent de grands et charismatiques dirigeants visionnaires.
3. Les entreprises les plus prospères existent d'abord et avant tout pour maximiser les profits.
4. Les entreprises visionnaires partagent un terreau commun de valeurs intrinsèques "justes".
5. La seule constante est le changement.
6. Les entreprises de référence mises sur la sécurité.
7. Travailler dans une entreprise est une chance inouïe pour chacun.
8. Les entreprises les plus prospères réussissent leurs meilleurs coups grâce à une planification stratégique aussi brillante que complexe.
9. Les entreprises doivent recruter des dirigeants à l'extérieur pour stimuler les évolutions fondamentales.
10. Les entreprises qui réussissent se concentrent d'abord sur l'écrasement de la concurrence.
11. Vous ne pouvez pas avoir le beurre et l'argent du beurre.
12. Les entreprises deviennent visionnaires grâce à des "déclarations de vision".

3. Les bâtisseurs d'entreprises visionnaires sont plutôt des constructeurs d'horloges et non des devins du temps (donner l'heure).

- Ils se consacrent d'abord à l'établissement d'une structure (construction d'une horloge), ils ont une approche architecturale (visionnaires organisationnels).
- Le résultat n'est pas l'implantation tangible d'une idée géniale ni la gratification de leur égo ou l'accumulation de richesses personnelles : leur plus grande création reste l'entreprise elle-même et ce qu'elle représente. (Il vaut sans doute mieux ne pas s'obséder à trouver une idée géniale avant de créer une entreprise, car cela déplace l'attention, qui devrait se concentrer sur l'entreprise en tant que création majeure.)

4. Plus que des profits

- Un élément fondamental dans "l'horloge" est une idéologie intrinsèque (force vitale pour la formation de l'entreprise à un degré bien supérieur aux entreprises comparées), des valeurs fondamentales et un sens de sa mission au-delà du simple rendement financier.
- La rentabilité est l'une des conditions nécessaires pour exister mais n'est pas une fin en soi. Comme l'eau ou le sang, elle n'est pas l'objectif de l'existence, mais sans elle aucune vie n'est possible.
- L'entreprise visionnaire n'envisage pas de choisir entre vivre selon ses valeurs et être pragmatique : elle voit un défi dans le fait de trouver des solutions pragmatiques ET de se comporter selon ses valeurs de base.
- Le modèle entrepreneurial qui consiste à construire une entreprise autour d'une idée géniale, à grandir rapidement, à encaisser les bénéfices et à transmettre l'entreprise à des gestionnaires extérieurs ne produira sans doute pas les nouveaux Merck, Motorola ou GE.

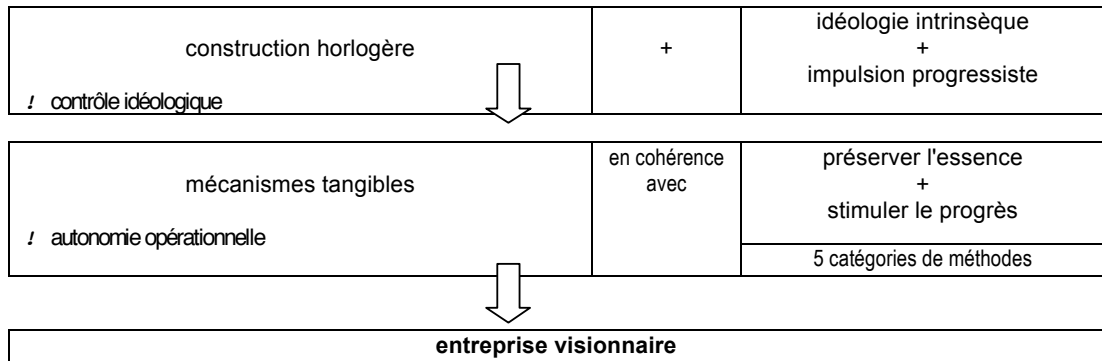
5. Une idéologie intrinsèque

- Il n'y a pas de contenu idéologique spécifique associé au statut d'entreprise visionnaire ; par contre *l'authenticité* de l'idéologie et le degré selon lequel une entreprise s'y conforme durablement compte bien plus que le contenu de l'idéologie.
- En outre, un point clé n'est pas de savoir si l'entreprise a une idéologie intrinsèque correcte ou admirable, mais de savoir si elle a une idéologie intrinsèque (bonne ou non) qui donne aux hommes de l'entreprise une direction et une inspiration et si elle consacre de l'énergie à la préserver en tant que puissance formatrice.
- La seule chose qui ne doit pas être modifiée dans le temps pour rester visionnaire, c'est l'idéologie intrinsèque.
- Idéologie de base = valeurs centrales + raison d'être
 - Valeurs centrales ou essentielles : fondements essentiels et résistants de l'organisation (ensemble restreint de principes généraux directeurs) ≠ pratiques opérationnelles ou cultures spécifiques. Protégées de la remise en cause pour des raisons économiques ou nécessités court terme. N'ont besoin d'aucune justification rationnelle ou externe. Sont quasi immuables car sont des convictions profondes, authentiquement vécues, auxquelles on croit.
 - Raison d'être ou sens de la mission : raisons fondamentales de l'organisation à exister au-delà du simple profit ≠ objectifs spécifiques ou stratégies économiques. Guide et inspire, sans forcément être différenciant. Est un composant distinct de l'idéologie. (permet de répondre à la question : "pourquoi ne pas vendre et tout liquider de l'entreprise ?" en trouvant une réponse valable pour cent ans)

6. Préserver l'essence ET stimuler le progrès

- Des entreprises se sont fourvoyées parce qu'elles ont confondu idéologie intrinsèque et pratiques spécifiques (exemples : IBM et son code vestimentaire qui ne sont qu'une manifestation culturelle et pas un principe de base) = une entreprise visionnaire conserve et protège son idéologie intrinsèque avec soin (HP : respect et sollicitude envers chaque employé par exemple) mais les *manifestations* spécifiques de cette idéologie doivent pouvoir évoluer (HP : rituel de la collation offerte au personnel à 10 h qui est une pratique non essentielle).
- Dans l'entreprise visionnaire l'idéologie intrinsèque va de pair avec une pulsion profonde, intérieure, presque instinctive vers un progrès engendrant le changement et le mouvement pour tout ce qui n'est pas l'idéologie intrinsèque elle-même.
- Les bâtisseurs d'entreprises visionnaires recherchent l'alignement dans les stratégies, l'organisation, la structure, les systèmes de formation, dans tout.

- Principe de construction horlogère : il est indispensable de créer des mécanismes tangibles permettant de préserver l'essence et de stimuler le progrès.



7. Cinq catégories de méthodes pour préserver l'essence ET stimuler le progrès

▪ Méthode 1 : des GOA (grands objectifs audacieux)

- les grands objectifs audacieux (ou GOA, ou *BHAG pour Big Hairy Audacious Goals dans le texte*) : véritable challenge, défi qui retient l'attention des gens, est tangible, énergisant, hautement focalisé ;
- s'impose de soi sans besoin d'explications ; attention au syndrome du "nous sommes arrivés" (léthargie d'autosatisfaction si un GOA achevé n'est pas remplacé par un autre) ;
- on peut avoir plusieurs GOA de front
- les risques s'accompagnent de souffrance : rester dans la zone de confort ne stimule pas le progrès. Parfois, les entreprises visionnaires ne mesurent pas leur audace : il ne leur arrive simplement jamais de penser qu'elles pourraient échouer.
- Attention à la "panne du leader post-héroïque" : comment maintenir l'élan après le départ de leaders très énergiques ? créer des GOA qui prennent vie d'eux-mêmes et agissent comme un stimulant au travers de multiples générations de leaders ; quel est le GOA qui propulse l'entreprise au long des générations et qui apporte de la cohérence entre générations ?
- Caractéristiques du GOA :
 - est clair et irrésistible (s'il n'est pas extrêmement motivant ce n'est pas un GOA) ;
 - ne doit pas être confortable
 - doit être si audacieux qu'il continue de stimuler le progrès même après le départ des managers qui le mettent en œuvre
 - doit nourrir un mouvement continu de GOA pour lutter contre la léthargie
 - n'est pas exclusif mais complémentaire à d'autres méthodes
 - doit être en accord avec l'idéologie de l'entreprise (puissant mouvement interactif entre l'idéologie de base et la pulsion vers le progrès).

▪ Méthode 2 : un attachement quasi mystique à la culture de l'entreprise

- Visionnaire ne veut pas dire doux et indiscipliné, plutôt le contraire. Les entreprises visionnaires ont des idées si bien arrêtées sur ce qu'elles sont, ce dont elles s'occupent et leurs grands projets que s'en expulsent plus ou moins naturellement, comme un virus, ceux qui n'adhèrent pas à leurs principes.
- Elles ont tendance à être plus exigeantes envers leur personnel que les autres concernant le niveau de performance et l'adhésion à leur idéologie.
- Quatre caractéristiques communes au "cultisme" :
 - Idéologie soutenue avec ferveur (pratiques de recrutement, pratiques de "cultisme", cocktails, discours qui renforcent l'engagement psychologique...)
 - Endoctrinement (pratiques d'intégration, centres de formation, universités internes...)
 - Etroitesse de mouvement et de distance par rapport à la culture (on s'adapte et on s'intègre ou le contraire) : langage unique, célébrations, style de management "maison"
 - Elitisme (sentiment d'appartenir à quelque chose de supérieur, mythologie persuasive de "héros du devoir" et exemples collectifs)

- Oui, cette apologie d'une culture d'entreprise peut être restrictive, inhiber le changement, exclure des gens talentueux, dans le cas où elle n'est pas CONTREBALANCEE par une haute dose de stimulation du progrès, dans le cas où le contrôle idéologique ne s'accompagne pas de l'autonomie opérationnelle.
- Une conséquence lourde : les entreprises optant pour une organisation décentralisée devraient *d'abord* imposer une idéologie rigoureuse et expulser les virus pour donner à ceux qui restent un immense sens des responsabilités inspirée par le sentiment d'appartenir à une organisation élitiste (être le bon acteur sur la bonne scène, donner aux gens la bonne construction mentale pour leur donner ensuite la liberté d'agir comme ils l'entendent).

▪ **Méthode 3 : expérimenter et tâtonner (innover par l'expérimentation)**

- A côté du processus des GOA, il existe le processus évolutif, qui s'apparente à la manière dont les espèces organiques évoluent et s'adaptent à leur environnement naturel (C. Darwin / théorie de l'évolution par processus de modification non dirigé et grâce à la sélection naturelle).
- S'apparente aussi au pinçage et à l'élagage en botanique : favoriser les nouvelles branches (variation) et tailler intelligemment le bois mort (élagage) pour avoir un ensemble de branches saines et prospères.
- Contrairement au GOA, implique l'ambiguïté : essayer beaucoup d'approches différentes pour *trébucher* sur quelque chose qui fonctionne ; saisir des occasions inattendues qui peuvent devenir des changements stratégiques majeurs souvent involontaires.
- C'est un progrès non planifié, dans la perspective d'une évolution plus que d'une création. N'est donc pas issu d'une planification stratégique originelle, mais plutôt d'un "opportunisme planifié" (Clausewitz stipulait que les plans détaillés échouent généralement parce que les circonstances évoluent invariablement).
- Toutes les entreprises évoluent d'une certaine mesure, l'évolution se produisant de manière volontairement stimulée ou non. Mais les entreprises visionnaires exploitent plus agressivement le pouvoir de l'évolution que ne le font les entreprises comparées
- Modèle d'innovation permanente 3M largement détaillé pages 214 à 228 à partir duquel se distinguent 5 principes de base :
 - Quoi qu'il arrive, bouger, éviter l'immobilisme, particulièrement pour réagir à des occasions inattendues ou à des problèmes spécifiques vécus par les clients, créer la variation, essayer quelque chose de différent *qui respecte l'idéologie intrinsèque*.
 - Accepter que des erreurs soient commises car elles font partie du processus évolutif. Pour connaître une saine évolution, il faut faire suffisamment d'expériences (multiplier) de différents types (varier) et éliminer celles qui échouent (mort des plus faibles). On ne peut avoir un système auto-évolutif volontariste sans un grand nombre d'expériences ratées. En outre, il est plus facile d'apprendre à partir d'un échec qu'à partir d'un succès. Par contre, tolérer les erreurs mais pas les "péchés", c'est-à-dire les ruptures vis-à-vis de l'idéologie intrinsèque.
 - Des petits pas gagnés peuvent être à l'origine de grands déplacements stratégiques. Chacun peut être amené à adopter la posture de "révolutionnaire marginal" pour influencer la stratégie de l'entreprise à partir de petites réussites dès lors qu'on a été autorisé à "faire une expérience".
 - Donner aux hommes l'espace dont ils ont besoin pour agir (exemple du 15 % de temps accordé par 3M à ses collaborateurs pour leurs travaux personnels) : les entreprises visionnaires offrent plus d'autonomie opérationnelle que les autres.
 - Se doter de mécanismes vertueux et tangibles pour stimuler le progrès car les bonnes intentions et les formules incantatoires ne suffisent pas pour que les gens expérimentent de nouveaux procédés, il faut faciliter le passage à la mise en œuvre concrète et pragmatique.
- A l'inverse, ce qu'il ne faut pas faire : l'obsession du contrôle, un management autocratique hiérarchisé fondé sur la peur, l'humiliation et l'intimidation.

▪ **Méthode 4 : un management formé en interne**

- Si le rôle du leadership dans une entreprise apparaît minimisé dans une entreprise, il serait faux en revanche de conclure que les dirigeants n'ont aucune importance, ou bien que n'importe quelle personne pourrait devenir PDG d'une entreprise visionnaire. La direction aura toujours un impact sur une organisation. En revanche, sera-ce l'impact attendu et ce management préservera-t-il l'essence en produisant cet impact ?
- Les entreprises visionnaires se distinguent par leur processus de repérage des talents, de sélection et de promotion interne, car c'est un facteur clé de préservation de leur essence.
- Ce n'est pas la qualité du leadership qui est réellement différenciant, c'est la *continuité de la qualité du leadership* qui compte, la *continuité* qui préserve l'essence.
- Dans le fonctionnement de l'horloge, la *boucle continue du leadership* est un processus vertueux et fondamental
 - Développement du management et planification successorale → candidats internes de bon niveau → continuité du leadership + excellence de l'interne → enrichissement du principe de préservation de l'essence couplé à la stimulation du progrès (exemple Procter & Gamble)
- S'il y a discontinuité du management, il y a besoin de faire appel à l'extérieur, donc risque d'affaiblissement de l'idéologie intrinsèque, d'obstacles au progrès par troubles au sommet et d'apparition d'un *fossé du leadership et syndrome du sauveur* :
 - Faible développement du management et préparation successorale inadaptée → absence de candidats internes de bon niveau → fossé du leadership / stagnation industrielle / recherche d'un sauveur → rupture du principe fondamental de préservation de l'essence couplé à la stimulation du progrès (exemple Colgate).
- Les exemples de GE, Motorola, P & G, Boeing, 3M etc. prouvent qu'une entreprise visionnaire n'a absolument aucun besoin de recruter sa direction générale à l'extérieur pour changer et avoir des idées neuves, de même qu'il n'y a aucune contradiction entre le fait de promouvoir à l'interne et d'inciter au changement.
- En conclusion :
 - L'entreprise doit avoir des processus de développement du management et une succession planifiée sur le long terme afin d'assurer une transition en douceur d'une génération à l'autre. Même les PME peuvent développer des managers et planifier les successions. Ceci implique une vision à très long terme
 - Développer et promouvoir les hommes de l'intérieur qui sont aptes à stimuler le changement et le progrès tout en préservant l'essence.
 - La question cruciale est : comment et à quel degré l'entreprise va-t-elle réussir sous la génération suivante, et la suivante, et la suivante ? tous les dirigeants finissent par mourir, mais une entreprise visionnaire peut continuer son tic-tac pendant des siècles en suivant le sens de sa mission et en exprimant ses valeurs essentielles longtemps après le mandat de tout dirigeant pris dans son individualité.

▪ **Méthode 5 : un processus implacable d'auto-amélioration continue**

- Le concept d'amélioration continue est, dans les entreprises visionnaires, une habitude institutionnelle, une discipline de vie, enracinée dans l'organisation et renforcée par des mécanismes concrets, habitude qui passe par des investissements à long terme dans une multitude de registres (développement du capital humain, idées et technologies nouvelles, outils de production).
- Le confort n'est pas l'objectif d'une entreprise visionnaire. Au contraire, l'entreprise visionnaire est dotée de mécanismes puissants pour éradiquer l'endormissement, la complaisance (qui guette toutes les organisations prospères qu'elle mène invariablement au déclin) et anticiper sur les changements de l'environnement.
- Les entreprises visionnaires conjuguent (mieux et plus que les entreprises comparées) investissement à très long terme (plusieurs décennies) et recherche simultanée de résultats élevés à court terme.
- Elles se caractérisent tout particulièrement par des niveaux d'investissement significatifs et renouvelés en formation des personnels et développement du management, ainsi que dans la solidité de leurs processus de recrutement.
- Quelques exemples de dispositifs extraits de l'exemple Marriott : index de satisfaction clients ayant un impact sur les rémunérations variables et les promotions internes ; visites mystères dans les établissements ; mesure individualisée et comparée de la performance annuelle ; prime fondée sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; facilitation de l'investissement personnel dans des parts sociales de l'entreprise ; professionnalisation élevée des dispositifs de recrutement ; investissements conséquents dans le développement du management ; université de formation interne.

8. Un facteur de succès indispensable : la cohérence par l'alignement

- L'essence d'une entreprise visionnaire n'est pas dans ses déclarations mais dans la totalité des éléments concrets qui la constituent. Elle déploie des signaux cohérents en interaction positive forte qui ne laisse place à aucune ambiguïté sur son idéologie ou ses ambitions. C'est l'alignement, ensemble des composants travaillant ensemble et en adéquation avec l'idéologie intrinsèque de l'entreprise et ses projets de progrès, ou vision.
- L'alignement n'est jamais parfait ni définitif mais requiert
 - D'avoir une approche globale, car aucun levier ni aucune des méthodes ci-dessus ne suffit isolément et en soi ; comme un tableau, c'est l'œuvre ou le tableau entier qui compte ;
 - De se consacrer aux détails : les gens veulent croire en la vision de leur entreprise, mais ils seront toujours à l'affût des petites incohérences contredisant les principes affirmés ;
 - De rechercher l'imbrication, les synergies et les liens qui se consolident les uns les autres et renforcent les mécanismes choisis ;
 - D'être uniquement guidé par son propre compas intérieur, sans se soucier des normes, des pratiques et des tendances à la mode : il ne s'agit pas de nier la réalité, bien au contraire, mais de se guider par l'idéologie auto-définie dans les confrontations à cette réalité. La question n'est pas : cette pratique est-elle bonne, mais nous convient-elle et respecte-t-elle notre idéologie et nos ambitions ?
 - D'éliminer les éléments spécifiques non appropriés, au sens de non alignés par rapport à l'idéologie ou bien freinant le progrès. L'alignement ne consiste pas à ajouter de nouveaux éléments, c'est un processus sans fin de corrections des mauvais alignements. Hormis l'idéologie intrinsèque, tout peut être changé ou éliminé.
- Dans un cheminement constant vers le progrès, de nouvelles méthodes apparaîtront qui seront d'abord jugées inhabituelles puis seront copiées. Quel que soit son statut, chacun peut travailler à instaurer toutes les méthodes possibles pour préserver l'idéologie intrinsèque de son entreprise, tout en inventant des mécanismes luttant contre la complaisance et l'endormissement, stimulant le changement.

9. En conclusion

- Conserver à l'esprit un concept à quatre clés
 - Etre un horloger, un architecte, pas un devin ;
 - Choisir le "génie du ET"
 - Préserver l'essence / stimuler le progrès
 - Rechercher un alignement constant.
- Ceux qui ont construit des entreprises visionnaires ont eu tendance à avoir une approche simple (ce qui ne veut pas dire facile) de l'économie, et n'étaient pas nécessairement plus brillants, créatifs ou charismatiques que d'autres. Cela signifie que chacun peut devenir un acteur majeur dans la construction d'une entreprise visionnaire, aider autrui à comprendre ces concepts et surtout à les mettre en pratique. Cela signifie un profond respect pour le rôle d'institutions sociales qu'exercent les entreprises, en ce qu'elles permettent à des individus de travailler ensemble pour une même cause.

Annexe 1. Quelques questions fréquemment posées

Nous voulons que notre entreprise devienne visionnaire : comment nous y prendre ?

Faire émerger l'idéologie intrinsèque et séparément la raison d'être de l'entreprise, qui *appartiennent déjà* au patrimoine de l'entreprise

Articuler de manière cohérente les quelques valeurs essentielles qui survivront au temps

Veiller absolument à la cohérence de l'ensemble des éléments de l'organisation et de ses fonctionnements

Je ne suis pas PDG, comment mettre tout cela en application

Mettre en œuvre ces principes dans son propre périmètre de travail, même modestement : tout le monde peut être horloger car il s'agit d'un état d'esprit et d'un mode de fonctionnement.

Il est possible d'élaborer une culture d'entreprise à l'intérieur d'une division, d'un département, de même qu'il est possible de stimuler le progrès à tous les niveaux.

Quel espoir pour de grands groupes historiques et non visionnaires ?

Plus l'entreprise est ancienne, plus les vices de fonctionnement éventuels sont enracinés, plus sa taille est grande plus les incohérences se multiplient, donc il est plus difficile de réformer que de créer de zéro. Mais il est des exemples qui prouvent qu'on peut parvenir à rétablir une cohérence remarquable ou bien s'engager dans un processus de transformation extrêmement fructueux

Que faire dans le cas d'une entreprise visionnaire en train de perdre son statut ?

IBM démontre qu'il arrive à des entreprises visionnaires de faire marche arrière. Dans ce cas il faut tirer les leçons qu'apporte l'histoire de chaque entreprise, de clarifier et s'engager à nouveau vis-à-vis de son idéologie, de revenir aux racines fondatrices, de progresser, de faire une chasse impitoyable aux incohérences.

Certains sont-ils incapables de construire une entreprise visionnaire ?

Ceux qui se refusent à persévérer à long terme, qui aiment se reposer sur leurs lauriers, n'ont pas d'idéologie propre, ne se soucient pas de la santé de leur entreprise après leur départ. Si vous n'êtes pas fermement convaincus par la nécessité du progrès ; si vous n'avez pas de propension naturelle pour une entreprise gouvernée par ses valeurs, dotée d'un sens de sa mission dépassant largement le seul objectif financier. Si vous êtes indifférent à la manière de construire une entreprise pour qu'elle soit forte pendant et plusieurs décennies après votre mandat. Hormis cela, pas d'autres exigences préliminaires...

Les facteurs de succès de l'entreprise visionnaire s'appliquent-ils aux organisations à but non lucratif ?

Oui sans réserve.

Tempête sur les entreprises visionnaires ?

Toutes les entreprises visionnaires de l'étude ont encaissé des coups durs à certains moments de leur histoire, cela n'altère pas la validité fondamentale des concepts exposés : d'une part car les entreprises visionnaires ne sont pas à l'abri des difficultés, mais elles font preuve de résistance ; d'autre part, car ces entreprises visionnaires ont été comparées à leurs homologues et bien qu'il n'existe pas d'entreprise parfaite, toutes ayant leurs défaillances, certaines conquièrent bien un statut supérieur sur le long terme, surpassent les performances générales du marché et celles d'entreprises comparées soigneusement sélectionnées.

Annexe 2. Quelques citations parmi toutes celles que contient l'ouvrage...

En me retournant sur le travail d'une vie, ce dont je suis probablement le plus fier, c'est d'avoir contribué à créer une entreprise, qui par la vertu de ses valeurs, de ses actes et de sa réussite, a eu un impact profond sur la façon dont les entreprises sont gérées dans le monde entier. Et je suis particulièrement fier de laisser derrière moi une organisation vivante qui pourra jouer un rôle d'exemple bien longtemps après ma mort.

William R. Hewlett, cofondateur de HP, 1990

Avant tout, il y eut cette capacité à construire, construire et construire encore – sans jamais s'arrêter, sans jamais regarder en arrière, sans que jamais il n'y ait de fin – cette institution... En dernier ressort, la plus grande création de Walt Disney a été Walt Disney, l'entreprise.

Richard Schickel, The Disney Version

Les chiffres et les valeurs. (...) Les gens qui font du chiffre et partagent nos valeurs ont des hauts et des bas. Ceux qui oublient les chiffres et partagent nos valeurs ont une chance de plus. Ceux qui n'ont ni l'un ni l'autre, c'est simple. Le problème vient de ceux qui font du chiffre sans partager nos valeurs... Nous essayons de les convaincre ; nous nous débattons avec eux ; nous ne savons pas quoi faire de ces gens là.

Jack Welch, PDG General Electric

C'est dans la constance des principes que nous trouvons notre orientation (...). Tant que Procter & Gamble sera orienté vers le progrès et la croissance, il est essentiel que le personnel comprenne que l'entreprise ne s'intéresse pas seulement aux résultats, mais aussi à la manière dont les ces résultats sont obtenus.

Ed Harness, ancien Président PG 1971

Parmi toutes mes réalisations, la plus vitale a été de coordonner les talents des gens qui travaillent pour nous et de les pointer vers une certaine cible.

Walter Elias, fondateur de Walt Disney Company, 1954

Notre entreprise a, de fait, trébuché sur certains de ses nouveaux produits. Mais n'oubliez jamais que vous ne pouvez trébucher que si vous avancez.

Richard P. Carlton, ancien PDG, 3M Corporation, 1950

L'une des responsabilités que (nous) considérons comme essentielle est d'assurer la continuité d'un management supérieur compétent. Nous nous sommes toujours efforcés d'avoir des candidats de réserve disponibles, nous avons toujours utilisé des programmes de formation à la transition pour préparer du mieux possible les meilleurs candidats, et nous avons toujours été très ouverts au sujet de la promotion interne. Nous sommes convaincus que la continuité est quelque chose d'infiniment précieux.

Robert W. Galvin, ancien membre de l'équipe de direction, Motorola corporation 1991

Ne vous donnez pas la peine d'être simplement meilleur que vos contemporains ou que vos prédécesseurs. Essayez d'être meilleurs que vous-même.

William Faulkner.