

Lettre à nos clients, actionnaires et collaborateurs

L'année 2000 a été mémorable pour GE :

En 2000, les performances commerciales ont

battu les records; l'occasion s'est présentée

d'acquérir et d'intégrer les activités de

Honeywell; et la transition vers une

nouvelle équipe dirigeante a commencé.

- Le chiffre d'affaires a augmenté de 16% pour atteindre 129,9 milliards de dollars US - un record.

- Le bénéfice net a augmenté de 19% pour atteindre le chiffre record de 12,7 milliards de dollars US, 15 des 20 domaines d'activité principaux de GE ayant enregistré une augmentation à deux chiffres des bénéfices.

- Le bénéfice par action a augmenté de 19%.

- Les fonds générés par nos opérations ont atteint le chiffre record de 15,4 milliards de dollars US - une augmentation de 31%, soit 3,6 milliards de dollars US par rapport à 1999.

- La marge d'exploitation - un chiffre clé de la performance de l'entreprise - a augmenté pour atteindre presque 19%, et ce résultat est obtenu dans une Société qui a œuvré pendant 111 ans pour atteindre les 10%.

- Pour la quatrième année consécutive, la Société a fait plus de 100 acquisitions et a montré une grande rapidité pour acquérir Honeywell, dont les activités s'ajustent parfaitement avec nos secteurs Aircraft Engines, Industrial Systems et Plastics. Les actionnaires de Honeywell ont approuvé la fusion en janvier, et GE et Honeywell travaillent actuellement avec les organismes de réglementation pour conclure la transaction le plus tôt possible en 2001.

Nous espérons que les activités de Honeywell absorbées, permettront une augmentation à deux chiffres de notre bénéfice par action et ajouteront dans les deux ans un ou deux points au pourcentage de croissance du résultat net de GE.

- En 2000, GE a poursuivi son programme de rachat d'actions, a augmenté le dividende de 17% et a effectué un partage de 3 actions pour 1.

- Le cours de nos actions a diminué de 7%, mais est resté supérieur au S&P 500, qui a diminué de 10%. Ceci n'est pas le genre de "surclassement" que nous aurions été fiers de rapporter les années précédentes - en particulier après avoir enregistré les meilleurs résultats d'exploitation dans l'histoire de la Société. Néanmoins, les actionnaires qui ont gardé nos actions pendant cinq ans, y compris en 2000, ont été récompensés par un taux annuel total de leur retour sur investissement de 34% en moyenne. Ce rendement annuel total a atteint 29% pour ceux qui ont gardé nos actions pendant dix ans, et 23% pour ceux qui les ont conservées pendant deux décennies.

- Un progrès substantiel a été accompli en 2000 par la poursuite de la diversification de la direction de GE. 26% des 3.900 cadres supérieurs de la Société sont constitués de femmes et de minorités, et plus de 30 milliards de dollars US de notre chiffre d'affaires de 2000 ont été générés par des opérations commerciales dirigées par des cadres supérieurs féminins ou issus de minorités.

- GE a été une fois de plus la société la plus honorée du globe, étant primée pour la quatrième année consécutive comme la "Société la plus admirée en Amérique" par le magazine *Fortune* et pour la troisième fois comme "La Société la plus respectée au monde" par le *Financial Times*.

Nous écrivons cela dans une année de transition vers une nouvelle équipe, et nous souhaitons profiter de cette occasion pour exprimer ce que GE représente aujourd'hui : pourquoi la Société fonctionne, sur quelles valeurs et convictions elle s'appuie et comment ces valeurs et ces convictions nous guideront vers des jours encore meilleurs qui, nous le savons, sont devant nous.

Le premier point, mais aussi le plus important, est le fait que GE soit une société de croissance. Cette croissance représente pour la seule année 2000, l'équivalent d'une "société" multi-activités de 18 milliards de dollars US, générant un bénéfice de 2 milliards de dollars US. En 2000, la Société a non seulement enregistré le chiffre d'affaires le plus élevé jamais comptabilisé, mais celui-ci a également bénéficié d'un des plus forts taux de croissance de son histoire.

Le deuxième point est qu'à travers la poursuite rigoureuse de quatre grandes initiatives au sein de la Société - Globalisation, Services, Qualité Six Sigma et Numérisation - nous avons modifié non seulement notre environnement de travail et ce que nous vendons, mais aussi notre façon de travailler, de penser et les rapports avec nos clients.

La globalisation a transformé cette Société fortement implantée aux Etats-Unis en une entreprise dont 40% du chiffre d'affaires est réalisé hors des Etats-Unis. Mais au-delà, cela nous a transformés en une Société qui explore le monde, pas uniquement pour vendre ou pour localiser des sources d'approvisionnement, mais à la recherche d'un capital intellectuel : les plus grands talents et les meilleures idées du monde.

L'engagement de GE vers les **Services** en a fait une Société dont le chiffre d'affaires actuel est basé à 70% sur la vente de services, alors qu'en 1980, il provenait à 85% de la vente de produits. Ce changement étend notre potentiel commercial et notre capacité à fournir de la valeur ajoutée à nos clients.

Six Sigma a modifié le centre d'intérêt de la Société, qui s'est tourné de l'intérieur vers l'extérieur, Six Sigma a changé notre manière de penser et de former nos futurs dirigeants et nous a poussé à devenir une organisation vraiment focalisée sur le client.

Comme nous le disions dans notre lettre de 1999, la **numérisation** est en train de transformer tous nos actes et dynamise chaque recoin de la Société; elle nous rend plus rapides, plus économes et plus intelligents malgré notre taille croissante. En 2000, ces réflexions se sont traduites en chiffres, puisque nous avons vendu plus de 7 milliards de dollars US de biens et services sur Internet et réalisé des achats par enchères publiques en ligne pour plus de 6 milliards de dollars US. Les efforts de numérisation au sein de la Société permettront en 2001 une augmentation des marges d'exploitation générant plus de 1,5 milliards de dollars US.

Les initiatives jouent un rôle crucial dans la modification de la Société, mais le changement le plus significatif a été la transformation de GE en une **Société du savoir**.

Aujourd'hui, notre vraie "compétence fondamentale" n'est pas la fabrication ou les services, mais le recrutement et la formation des meilleurs talents au monde, chez qui nous cultivons un désir insatiable d'apprendre, d'évoluer et de mieux faire les choses tous les jours. Nous trouvons, stimulons et récompensons ces gens, en les libérant de la bureaucratie, en leur donnant toutes les ressources dont ils ont besoin, et simplement par le fait de laisser libre cours à leurs talents, nous avons pu constater qu'ils nous rendent meilleurs d'année en année.

Notre Société possède une agilité qui dépasse celle d'autres entreprises qui n'ont qu'une fraction de notre taille; c'est une société à l'esprit vif qui permet à ses collaborateurs de rêver et les encourager à agir et à prendre des risques. Dans une culture où les individus agissent de cette manière tous les jours, "grand" ne sera jamais synonyme de lent.

Tout cela concerne les individus - la composante humaine. Mais ce sont bien les valeurs et les comportements qui produisent ces indices de performance, et ce sont les fondations sur lesquelles nous construisons notre avenir.

Le suite de notre lettre décrit ces convictions et valeurs qui sont les nôtres, car elles sont au cœur et à la base de toutes nos entreprises, et surtout de notre façon d'aborder l'avenir.

L'intégrité

L'intégrité constitue la première et la plus importante de nos valeurs. L'intégrité signifie de toujours respecter la loi, aussi bien sa lettre que son esprit. Mais l'intégrité ne concerne pas uniquement les lois; elle est au cœur de chacune de nos relations.

Au sein de la Société, l'intégrité établit la confiance, cruciale dans les relations humaines qui vont transformer nos valeurs en actes. Cette confiance permet à nos collaborateurs de prendre des risques : ils savent qu'avec nous un "ratage" ne porte pas préjudice à leur carrière. Grâce à la confiance, nos collaborateurs peuvent pousser les objectifs de rendement plus loin; ils savent que ne pas atteindre ces objectifs n'est pas une infraction punissable. L'intégrité et la confiance sont à la base de l'absence de formalisme qui nous est chère. Inutile d'amener des témoins aux entretiens ou de "mettre les choses par écrit". Rien de tout cela - notre parole suffit.

Lors de nos discussions extérieures avec les syndicats et les gouvernements, nous présentons notre position librement et avec vigueur, sur un mode constructif; nous exprimons notre accord ou désaccord sur les questions tout en sachant que notre intégrité n'est jamais mise en question.

Une période de transition est une période de changements, et quelques-unes de nos valeurs devront être modifiées pour s'adapter à ce qu'apportera l'avenir. Une chose ne variera pas; notre engagement d'intégrité, qui veut dire : faire les choses comme elles doivent l'être, et aussi: toujours faire ce qui doit être fait.



Le comité exécutif de GE se compose du Président du Conseil d'Administration et CEO John F. Welch, Jr. (assis, à droite), du Président et Chairman-Elect Jeffrey R. Immelt (assis, à gauche), et des Vice-Présidents et Executive Officers Dennis D. Dammerman (debout, à droite) et Robert C. Wright (debout, à gauche).

Nous écrivons cela dans une année de transition vers une nouvelle équipe, et nous souhaitons utiliser cette occasion pour exprimer ce qu'est GE aujourd'hui : pourquoi la Société fonctionne, sur quelles valeurs et convictions elle s'appuie et comment ces valeurs et convictions nous guideront vers les jours encore meilleurs qui, nous le savons, sont devant nous.

GE...une Société du savoir. Aujourd'hui, notre "compétence fondamentale" n'est pas la fabrication ou les services, mais le recrutement et la formation des meilleurs talents du monde, chez qui nous cultivons un désir insatiable d'apprendre, d'évoluer et de mieux faire les choses tous les jours.

L'épanouissement dans le changement

Nous pensons depuis longtemps que la fin d'une institution est proche, dès que son rythme d'évolution interne devient plus lent que celui de l'extérieur. La seule question est de savoir quand.

Apprendre à aimer le changement n'est pas une chose naturelle pour une institution séculaire, mais aujourd'hui c'est précisément ce que notre Société fait: pour elle, les changements sont toujours une source d'exaltation et une possibilité à exploiter, plutôt qu'une menace ou une crise. Nous ne sommes pas de meilleurs prophètes que d'autres, et nous serions bien en mal de prédire l'évolution exacte de la conjoncture. Mais nous n'avons pas besoin de prévoir cette évolution. Il nous suffit simplement de nous y impliquer totalement ! Nos initiatives en Europe, au Mexique, au Japon et dans le reste de l'Asie au cours des années 90 nous ont permis de prendre des risques et de chevaucher la vague des grands bouleversements technologiques, comme nous l'avons fait pour la numérisation et plus récemment pour acquérir Honeywell, selon une stratégie amplement récompensée. Nous nous battons tous les jours pour que tous les salariés considèrent le changement comme un phénomène exaltant et dynamisant, apprécié par tous, car il fournit l'oxygène nécessaire à notre croissance.

Le client

Les bureaucraties aiment se concentrer sur l'activité intérieure. Ce n'est pas qu'elles n'aiment pas les clients, seulement elles trouvent que les clients ne sont pas aussi intéressants qu'elles-mêmes. Aujourd'hui, notre Société fait tous les efforts nécessaires pour s'engager totalement envers ses clients en leur communiquant les avantages de Six Sigma.

La clé de cet engagement est le concept "Span", qui sert à mesurer la fiabilité opérationnelle dans la satisfaction des demandes du client. "Span", c'est la détermination de l'écart entre la date de livraison effective et la date de livraison demandée par le client. Un écart important démontre un défaut de capacité à livrer à une date spécifique; un écart minime reflète une grande capacité; l'objectif à atteindre étant toujours l'écart nul.

Avec "Span", la mesure de l'écart se base sur le jour de livraison demandé par le client. Lors de la prise de commande, cette date est communiquée à tous, de la première personne du processus qui reçoit les pièces moulées, les plaques imprimées ou tout autre composant du fournisseur, jusqu'aux ingénieurs de service qui se tiennent près du client lors de la mise en service du produit. Chaque livraison à chaque client est mesurée et bien en vue de tous; et tous les participants du processus savent que leurs actions influent sur la mesure de l'écart à l'échelle de l'entreprise.

L'objectif est de resserrer les deux côtés de l'écart de livraison, les jours en avance et ceux en retard, pour les approcher du centre : le jour exact souhaité par le client.

Les écarts ont été réduits chez Plastics de 50 à 5 jours, chez Aircraft Engines de 80 à 5 jours, et chez Mortgage Insurance de 54 à 1 jour.

L'année dernière, GE a mené à bien plus de 2000 projets Six Sigma "orientés vers les clients". Nous avons pris les ressources GE pour les appliquer aux besoins les plus importants du client, en utilisant Six Sigma comme base. L'effort a entièrement porté sur nos opérations tournées vers le client. Les gains ont été significatifs: l'amélioration de la fiabilité des locomotives, la réduction du temps d'acquisition des images des scanners médicaux et l'amélioration des opérations des compagnies aériennes. Nous ne pensons pas connaître toutes les réponses, mais nous sommes totalement engagés à les trouver et à externaliser toutes nos initiatives pour en faire bénéficier nos clients. Nous croyons qu'à long terme, cela distinguera GE aux yeux des clients.

L'avantage de la taille

Une des plus importantes erreurs des grandes entreprises est qu'elles se croient obligées de "surveiller" leur taille. Soudain elles sont impressionnées par leur taille et en même temps angoissées à l'idée de devoir la contrôler, pour pouvoir en faire le tour. Cela crée souvent un surplus de niveaux, de structures et de bureaucratie - et finit par frustrer les gens et étouffer leurs idées.

Nous avons une approche différente de la taille. Nous comprenons ses limites propres, concernant la vitesse et la transparence des communications par exemple, et nous nous battons quotidiennement pour créer la rapidité et l'esprit d'une petite entreprise. Mais nous apprécions l'énorme avantage que la taille nous offre: la possibilité de prendre de grandes initiatives, de gros risques et d'évoluer hors de l'enveloppe technologique, d'appréhender l'avenir. Notre taille nous permet d'investir des centaines de millions de dollars dans un programme incroyablement ambitieux comme le GE90, le moteur à réaction ayant la plus forte poussée au monde, et la turbine "H", le turbogénérateur le plus efficace au monde. Notre taille nous permet d'introduire chaque année au moins un nouveau produit dans chaque secteur du diagnostic médical, d'investir des centaines de millions dans de nouvelles capacités de production de plastiques, de poursuivre les investissements même pendant le cycle descendant d'une activité ou de réaliser plus de 100 acquisitions par an, année après année.

C'est notre taille qui nous permet cela, en sachant que nous n'avons pas besoin d'être parfaits, que nous pouvons prendre plus de risques en sachant que tout ne sera pas couronné de succès. C'est parce que notre taille, loin de bloquer les innovations selon les clichés classiques, nous permet en réalité de prendre des initiatives plus nombreuses et plus importantes. Nous ne réussissons pas à chaque fois, mais le fait est que notre taille nous permet d'en manquer quelques-unes sans en être affectés.

...notre taille, loin de bloquer les innovations, selon les clichés classiques, nous permet en réalité de prendre des initiatives plus nombreuses et plus importantes. Nous ne réussissons pas à chaque fois, mais le fait est que notre taille nous permet d'en manquer quelques-unes sans être affectés.

L'élimination de la bureaucratie

Dans notre Société, nous cultivons la haine de la bureaucratie et nous n'hésitons jamais à utiliser ce mot horrible de "haine". Les bureaucrates doivent être ridiculisés et nous devons nous en séparer. Ils se multiplient dans les niveaux de l'organisation et derrière les murs des fonctions - ce qui veut dire que chaque jour voit une lutte incessante contre cette structure, pour garder l'organisation ouverte, aérée et libre. Même si la bureaucratie a été en grande partie éradiquée, comme c'est le cas chez GE, il faut être vigilant voire même paranoïaque, parce que le comportement bureaucratique fait partie de la nature humaine, qu'on y résiste difficilement et qu'elle peut revenir en un clin d'œil. La bureaucratie crée des gens frustrés, dévoie leurs priorités, limite leurs rêves et détourne l'attention de toute l'entreprise vers l'intérieur.

Dans un monde numérisé, le fonctionnement interne des sociétés sera exposé au monde, et les bureaucraties seront vues par tous pour ce qu'elles sont : lentes, repliées sur elles-mêmes, insensibles aux clients - et même absurdes.

Confiance en soi, Simplicité et Vitesse

L'une mène à l'autre. La confiance en soi est une qualité indispensable de la direction. Elle provient soit de l'enfance, soit des sports, soit des succès à l'école; elle peut aussi s'acquérir par des opportunités de diriger, de prendre des risques dans l'entreprise, d'être mis au défi et de gagner. Tout dirigeant a l'obligation de permettre à tous de relever des défis professionnels, afin de donner à chaque collaborateur la possibilité de développer sa confiance en soi. Nous voyons tous les jours que la vie des gens - et pas seulement leur vie professionnelle - est transformée de façon déterminante par la confiance en eux-mêmes qu'ils ont gagnée en relevant de grands défis.

Ensuite, la confiance en soi permet de communiquer simplement et clairement - sans le jargon professionnel, les graphiques surchargés, les notes de service compliquées et les présentations incompréhensibles que les dirigeants peu sûrs d'eux-mêmes utilisent pour masquer leur manque de confiance. Les dirigeants qui manquent de confiance utilisent leur intelligence pour rendre les choses plus complexes. Ceux qui ont confiance en eux-mêmes l'utilisent pour rendre les choses plus simples.

La simplicité rend les communications plus claires et accroît les chances que tous, au sein de l'organisation, reçoivent le même message. Ces messages clairs et simples dynamisent les gens et les incitent à l'action; ainsi la simplicité mène à la vitesse, un des facteurs clé du succès en affaires.

Les dirigeants

Cela concerne les 4 spécificités GE du « leadership » que nous utilisons maintenant depuis de nombreuses années pour sélectionner nos dirigeants : ils ont l'énergie nécessaire pour

mettre en œuvre le changement, ont la capacité à motiver autrui, à prendre des décisions difficiles et le pouvoir de les mettre en application.

Et cela concerne les quatre "catégories" qui nous servent à évaluer et à traiter avec nos dirigeants actuels. Catégorie I : il partage nos valeurs et atteint ses objectifs : ses possibilités sont illimitées ! Catégorie II : il ne partage pas nos valeurs et n'atteint pas ses objectifs : nous nous en séparerons. Catégorie III : il partage nos valeurs, mais n'atteint pas les objectifs : nous lui donnons une autre chance, voire deux.

Aucune de ces trois catégories n'est un cas difficile, mais voilà la Catégorie IV, la plus difficile de toute : le dirigeant qui ne partage pas nos valeurs, mais qui atteint les objectifs; le dirigeant incontournable, celui qui ne lâche pas prise, qui fournit les résultats escomptés mais aux dépens d'autrui, à force de courbettes envers ses supérieurs et d'abus envers ses subalternes. Il est beaucoup plus difficile de se séparer de cette catégorie de responsable car les entreprises se soucient constamment d'assurer leurs résultats - c'est dans leur nature - et elles se refusent naturellement à voir partir quelqu'un qui réalise les objectifs. Malgré cela, nous devons nous séparer des personnes de Catégorie IV, car ils possèdent la puissance de détruire la culture d'ouverture basée sur la confiance, dont nous avons besoin pour gagner aujourd'hui et dans l'avenir.

Nous avons fait un bond en avant quand nous avons commencé à nous séparer de nos dirigeants de Catégorie IV, en expliquant à tous les collaborateurs de la Société pourquoi ces dirigeants devaient partir - non pas pour les habituelles "raisons personnelles" ou "pour poursuivre d'autres opportunités", mais parce qu'ils ne partageaient pas nos valeurs. Tant qu'une organisation n'a pas le courage d'agir ainsi, les individus n'auront pas une entière confiance dans la réalité de ces valeurs. Il reste certainement quelques dirigeants de Catégorie IV, qu'il faut trouver. Ils doivent quitter la Société, car leur comportement affaiblit la confiance que plus de 300.000 personnes ont dans leurs dirigeants.

La formation

Nous avons toujours eu de solides programmes de formation de gestion avancés chez GE. Nous proposons également des programmes exceptionnels de début de carrière en gestion financière, ingénierie, fabrication, audit etc. Néanmoins, en raison de notre diversité, nous n'avons jamais eu un vrai programme général de début de carrière pour former des dirigeants à toutes nos fonctions. Toutes nos grandes initiatives au sein de la Société nous ont apporté des résultats imprévus, et Six Sigma n'est pas une exception. Aujourd'hui, Six Sigma est devenue, en plus de ses autres avantages, le langage des dirigeants. Nous pouvons raisonnablement penser que le prochain CEO de cette Société, dans des dizaines d'années, sera probablement un des membres actuels "Black Belt" ou "Master Black Belt" de l'équipe Six Sigma quelque part

Dans un monde numérisé, le fonctionnement interne des sociétés sera exposé au monde, et les bureaucraties seront vues par tous pour ce qu'elles sont : lentes, repliées sur elles-mêmes, insensibles aux clients - et même absurdes.

chez GE, ou quelqu'un à qui nous sommes sur le point de proposer, comme nous le faisons à tous nos collaborateurs en début de carrière (3-5 ans) qui font partie des 20% les plus performants, un engagement "Black Belt" de deux à trois ans. La qualité essentielle d'une mission "Black Belt" est, en plus de la discipline rigoureuse des processus et l'engagement total vis à vis des clients qu'elle demande, la formation parfaite des dirigeants de GE du 21^{ème} siècle.

Les individus

Notre technologie, nos secteurs d'activité, notre recherche et nos ressources ne suffisent pas à faire de nous les meilleurs du monde, si nous n'avons pas toujours les meilleurs individus - ceux qui s'efforcent de s'améliorer encore. Cela demande une discipline sans faille dans l'évaluation, et une objectivité totale dans le traitement de tous les individus de l'organisation.

Pour chaque évaluation et chaque système de stimulation, nous séparons notre population en trois catégories : les 20% supérieurs, les 70% intermédiaires, aux performances élevées, et les 10% inférieurs.

Les 20% supérieurs doivent être choyés, entourés de soins et récompensés dans leur amour-propre et sur le plan financier, car c'est par eux que la réussite arrive. La perte d'une de ces personnes doit être considérée comme une grave erreur de direction - un échec véritable.

Entre les 20% supérieurs et les 70% intermédiaires, la séparation n'est pas stricte. Ces individus passent sans arrêt d'une des deux catégories à l'autre. Néanmoins, selon notre expérience, les 10% inférieurs tendent à rester dans leur catégorie. Une Société qui joue son avenir sur les individus qui la composent doit se séparer de ces 10% du bas, et continuer à s'en séparer tous les ans, en plaçant toujours plus haut la barre des performances et en augmentant la qualité de ses dirigeants.

Ne pas éliminer ces 10% inférieurs au début de leur carrière n'est pas seulement une erreur de gestion, mais également une fausse gentillesse - une forme de cruauté - parce que tout nouveau dirigeant arrivé dans un secteur d'activité se séparera immédiatement de ces 10% inférieurs, en les laissant - parfois en plein milieu de leur carrière - désorientés et en les obligeant à recommencer ailleurs. Se séparer de ces personnes aux performances marginales au début de leur carrière est ce que l'on peut faire de mieux pour eux; les laisser en place pour s'installer dans une carrière qui va obligatoirement être arrêtée ne l'est pas. Les dirigeants de GE ne doivent pas seulement comprendre qu'il faut encourager, inciter et récompenser les meilleurs 20% et s'assurer que les 70% aux performances élevées sont incités à s'améliorer sans cesse; ils doivent forger leur détermination de se séparer, et toujours de façon humaine, des 10% du bas, et de le faire tous les ans. C'est à ce prix que les vraies méritocraties sont créées et qu'elles réussissent.

L'absence de formalisme

Généralement, la plupart des grandes institutions ne considèrent pas l'absence de formalisme comme une caractéristique culturelle particulièrement importante; chez nous, c'est une valeur essentielle. L'absence de formalisme signifie plus que de s'appeler par son prénom dans l'entreprise; ce n'est pas seulement l'absence de dirigeants paradant autour de l'atelier en costume ou de places de parking réservées ou d'autres signes extérieurs de rang et de statut. Cela va beaucoup plus loin. Chez GE, c'est une atmosphère dans laquelle tout un chacun peut donner un avis ou proposer une idée à n'importe qui d'autre, quelle que soit l'ancienneté des deux parties. Les dirigeants d'aujourd'hui doivent être autant à l'aise lors d'une visite commerciale que dans une salle de conseil - l'absence de formalisme est une philosophie de fonctionnement et aussi une caractéristique culturelle.

Une des vieilles maximes des dirigeants de GE est la conviction que les activités doivent être numéro un ou numéro deux sur leurs marchés ou qu'elles doivent le devenir. Cette maxime a guidé notre gestion pendant de longues années, et les succès commerciaux sont venus confirmer son application. Mais, encore une fois, une bureaucratie insidieuse s'est infiltrée dans la définition de numéro un ou de numéro deux et a entraîné les équipes de direction vers une conception de plus en plus étroite de leurs marchés, de façon à faire rentrer leurs activités dans la catégorie un ou deux.

Il a fallu un rapport présenté par une classe de formation de gestion de niveau intermédiaire de la Société au printemps 1995, pour démontrer sans timidité ni embellissement que l'idée de gestion qui nous était chère avait été détournée de son sens. Ce rapport indiquait que la restriction de notre définition du marché pour satisfaire à l'exigence d'être numéro un ou numéro deux nous faisait manquer des opportunités et limitait nos perspectives de croissance.

Cette franchise nous a secoués, et nous avons secoué le système. Lors de la révision de notre plan triennal en juillet cette année-là, nous avons demandé aux dirigeants de définir leurs marchés de manière à obtenir pour leur secteur d'activité 10% des parts de marchés ou même moins. Plutôt que de regarder les débouchés de plus en plus limités résultant de la définition "numéro un ou numéro deux", qui nous avait pourtant si bien servi auparavant, nous pouvions alors avoir les yeux grands ouverts sur les vastes opportunités qui s'ouvraient pour nos produits et services. Ce changement simple mais fondamental et notre volonté de le considérer comme "la meilleure idée" ont été les facteurs déterminants permettant l'accélération du taux de croissance de notre chiffre d'affaires jusqu'à des valeurs à deux chiffres dans la deuxième moitié des années 90.

Ici s'exprime la culture de l'absence de formalisme de GE, qui cultive une recherche illimitée d'idées, qui montent ou

Ici s'exprime la culture de l'absence de formalisme de GE, qui cultive une recherche illimitée d'idées, qui montent ou tombent selon leur mérite et non selon le rang hiérarchique de leur inventeur, une culture qui permet la participation active de tous.

tombent selon leur mérite et non selon le rang hiérarchique de leur inventeur, une culture qui permet la participation active de tous.

En tant que **"Société mondiale qui sait apprendre"**, GE est le résultat, le point culminant des valeurs et comportements décrits plus haut. Aujourd'hui, toute l'intelligence et les meilleures idées du monde nous appartiennent, parce que nous sommes "sans frontières". Nous ne sommes pas seulement réceptifs à ces idées, nous passons notre temps à les chercher. Il y a quelques années, Toyota nous a appris la gestion des actifs. Wal*Mart nous a introduit à la Quick Market Intelligence. AlliedSignal et Motorola nous ont mis sur la voie de notre énorme initiative Six Sigma. Plus récemment, Trilogy, Cisco et Oracle nous ont aidés au début de la numérisation de GE.

Alors qu'auparavant, l'auteur exclusif d'une idée était récompensé et pouvait ainsi se distinguer de ses collègues, il est aujourd'hui plus important chez GE de trouver une meilleure idée et de la partager sans tarder au sein du secteur d'activité et de la Société tout entière, avec l'intention et pour effet de placer la barre des performances pour toutes les activités GE encore plus haut.

Les innovations qui permettent à chaque secteur d'activité de GE - de Aircraft Engines à Medical Systems - de rester à la tête de leurs domaines industriels, surviennent beaucoup plus rapidement grâce au flux et reflux incessant des technologies au sein de notre Société : la technologie des métaux de Aircraft Engines vers Power Systems, la numérisation de Medical Systems vers Capital Services en passant par Industrial Systems, le succès de "Span" de Plastics en passant par Mortgage Insurance vers tous les autres secteurs d'activité.

Le système opérationnel de GE, que nous avons illustré dans les pages qui suivent, n'est pas une série bureaucratique de revues, d'analyses de budget, de rapports et autres présentations censées impressionner l'audience, mais une série régulière de sessions consacrées à l'apprentissage et au partage des meilleures idées et méthodes de travail en

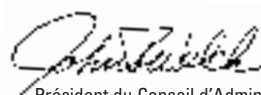
provenance de toute la Société et du monde entier.

Si l'on comprend comment cette culture d'apprentissage, cette soif insatiable de nouvelles idées dynamise ce système opérationnel et en constitue le point central, on comprend aussi pourquoi des secteurs d'activité aussi divers que Plastics, Aircraft Engines ou NBC vont croître plus vite et afficher de meilleures performances en participant à un tel système que s'ils n'y participaient pas. C'est ça qui permet à GE de fonctionner. C'est là que se fabrique la culture d'apprentissage. Ce genre de mécanisme de fonctionnement est difficile à rendre vivant sur le papier ou dans un graphique. On y arrive beaucoup mieux en observant le ferment et le partage d'idées qui sont au cœur de ce qui peut ressembler, sur un agenda, à une suite de réunions de travail ennuyeuses.

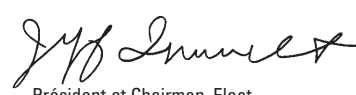
C'est cette passion d'apprendre et de partager qui constitue la base de l'optimisme inébranlable avec lequel nous envisageons l'avenir et de la conviction que nos meilleurs jours sont encore à venir.

La GE de l'avenir sera basée sur les valeurs que nous chérissons et qui nous font avancer aujourd'hui : une confiance mutuelle et la soif sans fin, insatiable et sans frontières de trouver les meilleures idées et de d'attirer les individus du plus haut niveau au monde. Mais la GE de l'avenir sera plus rapide et plus audacieuse, et ses actions feront que la Société d'aujourd'hui nous semblera lente et prudente en comparaison. Chaque collaborateur de cette GE comprendra que le succès ne peut venir que du lien indissoluble avec le succès de nos clients.

Et cette GE vous sera toujours, exactement comme aujourd'hui, reconnaissante de votre soutien durable.



Président du Conseil d'Administration
et Chief Executive Officer



Président et Chairman-Elect



Vice-Président du Conseil
d'Administration et Executive Officer



Vice-Président du Conseil
d'Administration et Executive Officer

Le 9 février 2001