

# De la performance à l'excellence PDF

James C. Collins



Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

# De la performance à l'excellence

Pourquoi certaines entreprises passent le cap et  
d'autres non ?

Écrit par Bookey

[En savoir plus sur le résumé de De la performance à  
l'excellence](#)

[Écouter De la performance à l'excellence Livre audio](#)

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## À propos du livre

Si vous souhaitez que votre entreprise aille plus loin, vous ne devez pas vous contenter d'être « bon » mais faire des efforts continus pour atteindre l'« excellence », afin que votre société puisse être plus dynamique, plus compétitive et perdurer vraiment longtemps. Alors, comment les entreprises peuvent-elles franchir le cap de la simple performance? Et comment construire une équipe de gestion exceptionnelle ? Ce livre propose un ensemble d'idées qui, si elles sont mises en œuvre avec soin, permettront à la plupart des entreprises d'améliorer significativement leurs opérations et de devenir une entreprise remarquable.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

# À propos de l'auteur

Jim Collins est un expert en management de renom et un auteur à succès dont les ouvrages incluent \*Construit pour durer : Les habitudes gagnantes des entreprises visionnaires\*, \*De la performance à l'excellence : L'incertitude, le chaos et la chance – Pourquoi certaines prospèrent malgré tout\*, et \*Comment les grands tombent : Et pourquoi certaines entreprises ne se laissent jamais abattre\*. Il a passé ses premières années à enseigner et à mener des recherches à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford, où il a reçu le prix d'enseignement distingué. En 1995, il a fondé son propre laboratoire de management, où il a mené des recherches sur la vie des affaires avec des leaders de nombreuses institutions commerciales et sociales. Jim a également occupé des postes de direction et de PDG dans des entreprises mondialement reconnues telles que Merck, Starbucks, Times Spiegel Group, et McKinsey & Company.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

Ad



Scanner pour télécharger



# Essayez l'appli Bookey pour lire plus de 1000 résumés des meilleurs livres du monde

Débloquez **1000+** titres, **80+** sujets

Nouveaux titres ajoutés chaque semaine

- Brand
- Leadership & collaboration
- Gestion du temps
- Relations & communication
- Know
- Stratégie d'entreprise
- Créativité
- Mémoires
- Argent & investissements
- Positive Psychology
- Entrepreneuriat
- Histoire du monde
- Communication parent-enfant
- Soins Personnels

## Aperçus des meilleurs livres du monde



Essai gratuit avec Bookey



# Liste du contenu du résumé

Chapitre 1 : De la performance à l'excellence

Chapitre 2 : Leadership de niveau 5

Chapitre 3 : D'abord Qui . . . Ensuite Quoi

Chapitre 4 : Affronter les faits brutaux (Mais ne jamais perdre la foi)

Chapitre 5 : Le Concept du Hérisson (Simplicité à travers les Trois Cercles)

Chapitre 6 : Une Culture de Discipline

Chapitre 7 : Accélérateurs Technologiques

Chapitre 8 : Le Volant d'Inertie et La Boucle de Négation

Chapitre 9 : De la performance à l'excellence à la pérennité

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

# Chapitre 1 Résumé : De la performance à l'excellence



Section	Résumé
Titre du Chapitre	Bon est l'ennemi de l'excellence
Aperçu	Le chapitre présente la thèse selon laquelle "le bon est l'ennemi de l'excellence" et discute des raisons pour lesquelles de nombreuses entités se contentent de la médiocrité au lieu de poursuivre la grandeur.
Initiation de la Recherche	L'auteur et son équipe ont mené une étude de cinq ans sur des entreprises qui sont passées de la performance à l'excellence, motivées par un défi concernant des travaux antérieurs.
Résultats de l'Étude	Onze entreprises ayant fait la transition de la performance à l'excellence ont été identifiées, qui ont largement surperformé le marché, visant à comprendre le concept plus large de la grandeur des entreprises.
Motivation : Curiosité Intrépide	La recherche a été motivée par la curiosité et le désir d'explorer la grandeur des entreprises, similaire aux voyages de Lewis et Clark.
Aperçu des Phases de Recherche	<p>Phase 1 : La Recherche - Identifier les entreprises avec une performance supérieure soutenue.</p> <p>Phase 2 : Comparé à Quoi ? - Distinguer les entreprises de la performance à l'excellence des autres.</p> <p>Phase 3 : À l'intérieur de la Boîte Noire - Analyser des études de cas pour des éléments différenciateurs clés.</p> <p>Phase 4 : Du Chaos au Concept - Affiner les résultats pour établir un cadre.</p>
Concepts Clés des Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership de Niveau 5 : Humilité personnelle combinée à volonté professionnelle.</li> <li>- D'abord Qui... Ensuite Quoi : Mettre les bonnes personnes dans les bons rôles en premier.</li> <li>- Affronter les Faits Brutaux : Équilibrer la foi dans le succès avec des vérifications de la réalité disciplinées.</li> <li>- Le Concept du Hérisson : Se concentrer sur l'intersection de la passion, des capacités et des opportunités.</li> </ul>



Section	Résumé
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une Culture de Discipline : Assurer une pensée et une action disciplinées.</li> <li>- Accélérateurs Technologiques : Soutenir la transformation plutôt que d'être le moteur principal.</li> <li>- Le Concept du Volant : Reconnaître la transformation graduelle plutôt que des événements isolés.</li> </ul>
Principes Intemporels	Les principes s'appliquent à différents types d'organisations et ne sont pas limités à des contextes économiques spécifiques.
Conclusion et Invitation	Le chapitre se conclut en encourageant les lecteurs à s'engager de manière critique avec le matériel et à réfléchir à la manière d'élever une organisation de la performance à l'excellence.

## Chapitre 1 : De la performance à l'excellence

### Aperçu

Ce chapitre introduit la thèse centrale selon laquelle "le bon est l'ennemi du grand", en mettant en avant les raisons pour lesquelles de nombreuses entités—qu'il s'agisse d'écoles, de gouvernements ou d'entreprises—n'atteignent pas la grandeur, se contentant souvent de la médiocrité. L'auteur partage une anecdote de 1996 qui a lancé un vaste parcours de recherche visant à distinguer les grandes entreprises des bonnes.

### Le Début de la Recherche

Après avoir été remis en question sur l'efficacité d'un travail



précédent, l'auteur et son équipe de recherche se sont engagés dans une étude de cinq ans examinant les entreprises qui ont fait la transition du bon au grand. Ils ont identifié des facteurs distinctifs et ont comparé ces entreprises à celles qui sont restées simplement bonnes.

## **Découvertes de l'Étude**

Un groupe de onze entreprises ayant réussi la transition du bon au grand a été identifié, qui a collectivement connu des rendements boursiers significatifs par rapport au marché. Le chapitre souligne que l'étude ne concerne pas uniquement des entreprises spécifiques, mais cherche plutôt à répondre à la question plus large de la manière dont les bonnes entreprises peuvent devenir grandes.

## **Motivation : Une Curiosité Intrépide**

La principale motivation de l'auteur derrière la recherche était la curiosité, semblable à l'exploration entreprise par Lewis et Clark. Le chapitre résume le parcours d'enquête sur la grandeur d'entreprise.

## **Aperçu des Phases de Recherche**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

1.

### **Phase 1 : La Recherche**

- Identification des entreprises ayant affiché une performance supérieure soutenue.

2.

### **Phase 2 : Comparé à Quoi ?**

- Compréhension de ce qui distingue les entreprises ayant réussi la transition du bon au grand des entreprises similaires qui n'ont pas atteint la grandeur.

3.

### **Phase 3 : À l'Intérieur de la Boîte Noire**

- Réalisation d'analyses qualitatives et quantitatives approfondies des études de cas pour découvrir les principaux facteurs différenciateurs.

4.

### **Phase 4 : Du Chaos au Concept**

- Affinement itératif des résultats pour construire un cadre conceptuel fiable sur la transformation du bon au grand.

## **Concepts Clés des Découvertes**

Le chapitre présente des concepts essentiels découverts lors de la recherche, notamment :



-

## **Leadership de Niveau 5**

: Un mélange d'humilité personnelle et de volonté professionnelle chez des leaders efficaces.

-

## **Qui en Premier... Puis Quoi**

: L'importance de placer les bonnes personnes dans les bons rôles avant de déterminer les stratégies.

-

## **Affronter les Faits Brutaux**

: Équilibrer une foi indéfectible en le succès avec une confrontation disciplinée de la réalité.

-

## **Le Concept du Hérisson**

: Se concentrer sur ce que l'entreprise peut faire de mieux parmi des cercles de passion, de capacité et d'opportunité qui se croisent.

-

## **Une Culture de Discipline**

: Le besoin de personnes disciplinées et de réflexion pour stimuler la performance sans contrôle excessif.

-

## **Accélérateurs Technologiques**

: Considérer la technologie comme un acteur secondaire

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

dans la transformation plutôt que comme le moteur principal.

-

## **Le Concept du Volant d'Inertie**

: Comprendre que les transformations sont graduelles, et non le résultat d'événements uniques.

## **Principes Intemporels**

L'auteur souligne que les principes découverts ne sont pas liés à un contexte économique particulier, mais sont intemporels et peuvent s'appliquer à divers types d'organisations, pas seulement aux entreprises.

## **Conclusion et Invitation**

Le chapitre se termine par une invitation pour le lecteur à aborder le matériel de manière critique, à interroger les découvertes tout en restant ouvert aux preuves présentées. La quête est présentée comme un voyage vers la compréhension de la manière d'élever une organisation du bon au grand.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## Pensée critique

**Point clé:** Le concept selon lequel 'le bon est l'ennemi du grand' suggère que la complaisance freine le progrès.

**Interprétation critique:** Alors que Collins propose que se contenter du bon empêche d'atteindre une grande potentialité, il est essentiel de reconnaître que toutes les organisations n'aspirent pas à 'l'excellence' telle que définie par la performance sur le marché ou les rendements boursiers. Cette dichotomie peut faire abstraction de la valeur que les organisations accordent à la durabilité, à l'engagement communautaire ou au bien-être des employés. De tels facteurs peuvent constituer une forme de grandeur pour certaines entités, s'éloignant de la définition centrée sur l'entreprise de Collins. Des critiques littéraires comme celles de Peter Drucker, qui mettaient l'accent sur l'efficacité et la responsabilité sociale, soutiennent que 'la grandeur' est subjective et devrait englober des mesures de succès plus larges et diversifiées, au-delà de la simple performance financière.



# Chapitre 2 Résumé : Leadership de niveau 5



Section	Contenu
Chapitre 2	Leadership de niveau 5
Concepts Clés	Le leadership de niveau 5 allie humilité personnelle et volonté professionnelle, plaçant le succès de l'entreprise au-dessus des distinctions personnelles.
Étude de Cas	Darwin E. Smith a transformé Kimberly-Clark en un leader durant son mandat en tant que PDG, prenant des décisions audacieuses malgré des défis personnels.
Définir le Leadership de Niveau 5	<p>Volonté Professionnelle: Motivé pour obtenir des résultats exceptionnels pour l'entreprise.</p> <p>Humilité Personnelle: Modeste, redirige les éloges vers les autres.</p>
Différences avec d'Autres Leaders	Les leaders de niveau 5 se concentrent sur l'entreprise plutôt que sur la renommée personnelle, tandis que les leaders égocentriques mettent souvent leurs successeurs en situation d'échec.
Le Concept du "Fenêtre et du Miroir"	Les leaders de niveau 5 attribuent le succès aux autres et les échecs à eux-mêmes ; en contraste avec les leaders égocentriques qui rejettent la faute sur autrui.
Trouver et Cultiver des Leaders de Niveau 5	Les leaders potentiels de niveau 5 sont souvent négligés ; cultiver ce type de leadership implique une introspection et une priorisation de l'organisation.
Apprentissages Inattendus	Les leaders efficaces émergent souvent de l'intérieur des organisations et attribuent le succès à leurs équipes plutôt qu'à des attributs personnels.
Conclusion	Le leadership de niveau 5 est essentiel pour faire passer les entreprises de la performance à l'excellence et est crucial pour des résultats durables et la santé de l'organisation.



## Chapitre 2 : Leadership de niveau 5

### Concepts clés

- Le leadership de niveau 5 représente le sommet des capacités exécutives, caractérisé par un mélange d'humilité personnelle et de volonté professionnelle.
- Les leaders de niveau 5 priorisent le succès de l'entreprise plutôt que la reconnaissance personnelle ou les éloges.

### Étude de cas : Darwin E. Smith

- Darwin Smith a transformé Kimberly-Clark d'une entreprise en difficulté en leader du marché pendant ses deux décennies en tant que PDG.
- Malgré des défis personnels, y compris un diagnostic de cancer, Smith a pris des décisions audacieuses, telles que la vente d'usines traditionnelles pour se concentrer sur les produits de consommation.
- Son succès en leadership est marqué par une croissance impressionnante, surpassant des concurrents comme Procter & Gamble.



## Définir le leadership de niveau 5

1.

### **Volonté professionnelle**

: Les leaders de niveau 5 sont déterminés à obtenir des résultats exceptionnels et sont résolus à faire ce qui est nécessaire pour le succès de leur entreprise.

2.

### **Humilité personnelle**

: Ces leaders sont modestes, évitant l'auto-promotion et redirigeant le crédit vers les autres ou des circonstances favorables.

## **Différences avec d'autres leaders**

- Contrairement à de nombreux leaders comparables, qui affichent un grand ego et se concentrent sur la renommée personnelle, les leaders de niveau 5 gardent un profil bas et promeuvent les intérêts de l'entreprise.
- En examinant les styles de leadership contrastés, il est clair que les leaders trop égocentriques préparent souvent leurs successeurs à l'échec.



## **Le concept de "Fenêtre et Miroir"**

- Les leaders de niveau 5 regardent par la fenêtre pour créditer les autres ou des circonstances heureuses pour le succès, tandis qu'ils se regardent dans le miroir pour assumer la responsabilité des échecs.
- En revanche, les leaders comparables font souvent l'opposé, blâmant des facteurs externes pour leurs lacunes tout en revendiquant un succès personnel.

## **Identifier et cultiver les leaders de niveau 5**

- Les leaders potentiels de niveau 5 sont répandus mais souvent négligés en raison de la préférence pour les dirigeants très médiatisés.
- Cultiver le leadership de niveau 5 implique de favoriser l'auto-réflexion, un engagement envers le succès de l'organisation, et une volonté de placer les besoins de l'entreprise au-dessus des ambitions personnelles.

## **Perspectives inattendues**

- L'étude a découvert que de nombreux leaders efficaces émergent de l'intérieur de leurs organisations plutôt que par



des nominations externes, soulignant l'importance du talent interne.

- La bonne fortune joue un rôle considérable dans le succès des leaders de niveau 5, qui attribuent leurs réalisations à leurs équipes et à des conditions externes positives plutôt qu'à leur propre grandeur.

## **Conclusion**

- Le leadership de niveau 5 constitue un élément crucial pour faire passer une entreprise de la performance à l'excellence, marqué par des résultats soutenus et un engagement envers le succès futur et la planification de la succession.

- Développer des traits de leadership de niveau 5 est bénéfique non seulement pour les leaders individuels, mais aussi pour la santé et le succès à long terme des organisations.



## Exemple

**Point clé:** Faites preuve d'humilité tout en visant l'excellence.

**Exemple:** Imaginez que vous dirigez une équipe de projet au travail. Vous poussez votre équipe à respecter une échéance critique, en travaillant des heures supplémentaires et en guidant chacun à travers des moments difficiles. Lorsque le projet réussit, au lieu de prendre tout le crédit, vous reconnaissez publiquement les efforts de votre équipe, mettant en avant leurs contributions au succès. Vous réfléchissez également aux erreurs commises en cours de route, en les utilisant comme des leçons pour les projets futurs. Cette approche illustre le leadership de niveau 5, alliant humilité personnelle à une volonté farouche d'obtenir des résultats exceptionnels pour l'organisation.



## Pensée critique

**Point clé:**La complexité du succès en leadership

**Interprétation critique:**Alors que Collins prône le leadership de niveau 5, il est crucial de reconnaître que réduire le succès organisationnel uniquement à l'humilité personnelle et à la volonté professionnelle peut négliger la nature multifacette du leadership. Des preuves empiriques suggèrent que des facteurs situationnels, la dynamique d'équipe et même les conditions économiques peuvent influencer fortement l'efficacité d'un leader, offrant un contrepoint à l'accent mis par l'auteur sur les traits individuels (Kirkpatrick & Locke, 1991). La représentation de Collins suggère une vision déterministe du leadership qui peut ne pas s'appliquer universellement à travers diverses industries et styles de leadership, indiquant qu'une perspective plus large pourrait donner des aperçus plus complets sur un leadership efficace.



# Chapitre 3 Résumé : D'abord Qui . . . Ensuite Quoi

## Chapitre 3 : D'abord Qui . . . Ensuite Quoi

### Résumé

Dans ce chapitre, Collins souligne que les transformations réussies de la performance à l'excellence commencent par se concentrer sur les bonnes personnes plutôt que de définir immédiatement une nouvelle direction ou stratégie pour l'entreprise. Les leaders qui ont facilité ces transformations ont aligné leurs équipes en intégrant les bons individus "dans le bus" avant de décider de la destination du bus.

### Principaux enseignements :

1.

#### **Prioriser le "Qui" au lieu du "Quoi" :**

Les leaders doivent se concentrer sur le recrutement de la bonne équipe et se séparer de ceux qui ne s'intègrent pas à la



culture ou à la mission de l'entreprise.

2.

### **Adaptabilité :**

Recruter en fonction des personnes elles-mêmes permet une plus grande flexibilité dans les objectifs changeants, car les personnes motivées par leurs pairs peuvent s'adapter à de nouvelles stratégies.

3.

### **Automotivation des bonnes personnes :**

Les organisations qui passent de la performance à l'excellence constatent souvent une diminution du besoin de gestion stricte lorsque les bonnes personnes sont en place.

4.

### **Conséquences des mauvaises personnes :**

Avoir les mauvaises personnes dans une entreprise compromet l'efficacité de toute stratégie, peu importe à quel point la vision peut être excellente.

**Installer l'application Bookey pour débloquer le  
texte complet et l'audio**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger



Scanner pour télécharger



# Pourquoi Bookey est une application incontournable pour les amateurs de livres



## Contenu de 30min

Plus notre interprétation est profonde et claire, mieux vous saisissez chaque titre.



## Format texte et audio

Absorbent des connaissances même dans un temps fragmenté.



## Quiz

Vérifiez si vous avez maîtrisé ce que vous venez d'apprendre.



## Et plus

Plusieurs voix & polices, Carte mentale, Citations, Clips d'idées...

Essai gratuit avec Bookey



# Chapitre 4 Résumé : Affronter les faits brutaux (Mais ne jamais perdre la foi)

## Chapitre 4 : Affronter les faits brutaux (Mais ne jamais perdre la foi)

### Introduction

- Les faux espoirs en leadership entraînent des erreurs significatives.

### Études de cas d'A&P et Kroger

- A&P était autrefois le plus grand détaillant d'alimentation, mais n'a pas su s'adapter aux évolutions des demandes des consommateurs, entraînant son déclin.

- Kroger a réussi à affronter la réalité du marché et a évolué vers un modèle de supermarché, réalisant une croissance substantielle.

### Principaux enseignements d'A&P et Kroger

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

- Le contraste frappant entre A&P et Kroger illustre l'importance d'aborder les faits brutaux.
- La direction d'A&P a ignoré la réalité, maintenant des pratiques obsolètes ; Kroger a accueilli le changement basé sur des études de marché et les désirs des clients.

## **L'importance d'affronter les faits brutaux**

- Des résultats décisifs émergent d'une série de décisions bien exécutées.
- Les entreprises de la performance à l'excellence priorisent les faits brutaux, conduisant à des choix plus clairs pour la prise de décision.

## **Exemples d'entreprises : Pitney Bowes vs. Addressograph**

- Pitney Bowes a prospéré en faisant face à ses défis, tandis qu'Addressograph a chuté sous une mauvaise gestion et un déni de la réalité.
- Un leadership fort et charismatique peut parfois obscurcir la vérité ; des leaders efficaces accordent la priorité à la réalité plutôt qu'à leur image.



## **Créer un climat où la vérité est entendue**

- Quatre pratiques pour favoriser une culture de transparence :
- 1. Mener par des questions, pas par des réponses.
- 2. S'engager dans le dialogue et le débat, pas par la coercition.
- 3. Mener des autopsies sans blâme.
- 4. Construire des mécanismes d'alerte pour être à l'écoute des mises en garde.

## **Foi inébranlable face aux faits brutaux**

- Les entreprises de la performance à l'excellence gardent une forte foi en leur potentiel tout en affrontant des réalités sévères.
- Le paradoxe de Stockdale : allier la foi en un succès futur avec la reconnaissance des défis actuels.

## **Conclusion**

- Les leaders doivent équilibrer optimisme et réalisme, veillant à ce que leur approche favorise la résilience et



l'adaptabilité face à l'adversité.

## **Points clés et découvertes inattendues**

- Affronter les faits brutaux est essentiel pour trouver un chemin vers l'excellence.
- Le leadership ne commence pas par une vision mais par une compréhension claire de la réalité.
- La motivation découle de l'avoir des bonnes personnes ; l'accent doit être mis sur la non-démotivation des individus en ignorant les vérités.

**Plus de livres gratuits sur Bookey**



Scanner pour télécharger

## Pensée critique

**Point clé:**Le concept d'affronter les faits brutaux met l'accent sur un examen rigoureux et intransigeant de la réalité.

**Interprétation critique:**Bien que Collins soutienne que reconnaître les vérités difficiles est essentiel pour le succès organisationnel, cette perspective peut négliger les complexités inhérentes à la motivation humaine et aux dynamiques de leadership. Par exemple, une concentration excessive sur les 'faits brutaux' pourrait conduire à une attitude défaitiste, étouffant la créativité et favorisant un environnement négatif. De plus, le contexte historique du leadership suggère que toutes les stratégies efficaces ne s'alignent pas avec les principes de Collins ; le leadership charismatique s'est avéré fructueux pour de nombreuses organisations malgré l'indifférence aux réalités inconfortables. Des chercheurs comme Daniel Pink illustrent l'importance de la motivation intrinsèque sur le lieu de travail, suggérant qu'une approche uniquement analytique ne saisit pas le plein éventail d'un leadership efficace (Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*). Ainsi, bien qu'affronter les faits brutaux



soit effectivement crucial, il est vital d'aborder l'équilibre entre réalisme et optimisme avec une compréhension nuancée des dynamiques d'équipe et de la motivation.

# Chapitre 5 Résumé : Le Concept du Hérisson (Simplicité à travers les Trois Cercles)

## Chapitre 5 : Le Concept du Hérisson (Simplicité à travers les Trois Cercles)

### Aperçu

Le Concept du Hérisson fait la distinction entre deux types de penseurs : les hérissons, qui se concentrent sur une seule idée simple, et les renards, qui ont des pensées plus éparées et complexes. La parabole souligne que malgré l'intelligence des renards, c'est la concentration directe et unique des hérissons qui mène au succès.

### Concepts Clés

1.

#### Hérisson vs. Renard

: Les renards savent beaucoup de choses, élaborant des

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

stratégies complexes, tandis que les hérissons simplifient les réalités complexes en concepts unificateurs qui guident leurs actions. Ceux qui dirigent des entreprises prospères ont tendance à être comme des hérissons, se concentrant nettement sur leur idée centrale.

2.

### **Les Trois Cercles**

: Un Concept du Hérisson se forme à l'intersection de trois questions cruciales :

- Dans quoi pouvez-vous être le meilleur au monde ?
- Qu'est-ce qui alimente votre moteur économique ?
- Quelle est votre passion profonde ?

3.

### **Simplicité dans la Stratégie**

: Les entreprises prospères opèrent sur des idées claires et simples plutôt que sur des stratégies compliquées. Walgreens en est un exemple, se concentrant sur l'idée d'être le meilleur dans le domaine des pharmacies accessibles, ce qui a conduit à une croissance exceptionnelle.

### **Études de Cas**

-

#### **Walgreens**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

: A mis en œuvre son concept avec cohérence et clarté, conduisant à des profits substantiels et à des retours sur le marché.

-

## **Eckerd**

: Manquait d'une stratégie cohérente de hérisson, poursuivant la croissance sans focus, et a souffert en conséquence.

## **Moteur Économique**

: Comprendre votre dénominateur économique est crucial. Les entreprises de la performance à l'excellence identifient une concentration unique, comme le profit par visite du client, ce qui accroît leur efficacité.

## **Passion et Performance**

: Une passion authentique pour ce que fait une entreprise est essentielle. Des entreprises comme Philip Morris ont réussi non seulement parce qu'elles avaient un modèle économique solide mais aussi en raison de leur profonde passion pour leurs secteurs.

## **Processus Itératif**

: Développer un Concept du Hérisson n'est pas un

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

événement ponctuel mais un processus continu nécessitant une réflexion et un dialogue constants, souvent guidés par un conseil de membres informés.

## Conclusions Clés

- Le chemin de la performance à l'excellence implique une compréhension approfondie et une clarté qui dépassent la simple planification stratégique.
- Il est essentiel d'affronter les faits brutaux tout en gardant la foi dans la découverte du meilleur chemin à suivre.
- Un fort Concept du Hérisson peut émerger indépendamment de la situation actuelle d'une entreprise dans son secteur ou des défis rencontrés.

En résumé, le Concept du Hérisson préconise une approche ciblée et passionnée qui exploite la simplicité, la compréhension et l'action cohérente, conduisant à un succès durable.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

# Chapitre 6 Résumé : Une Culture de Discipline

## Chapitre 6 : Une Culture de Discipline

### Présentation

Dans ce chapitre, le concept d'une Culture de Discipline est exploré comme essentiel pour transformer une bonne entreprise en une grande entreprise. Il souligne que la véritable liberté doit être équilibrée par la responsabilité, créant une structure qui favorise un comportement autodiscipliné parmi les membres de l'équipe.

### Concepts Clés

1.

#### **Bureaucratie vs. Discipline**

: Les entreprises développent souvent des structures bureaucratiques pour gérer l'incompétence, ce qui peut étouffer la créativité et l'innovation. En revanche, une culture



axée sur la discipline prospère lorsque les bonnes personnes sont en place, éliminant le besoin de règles excessives.

2.

### **Liberté dans un Cadre**

: Les entreprises réussies encouragent la liberté individuelle tout en maintenant un système structuré. Les dirigeants sont responsables de prendre des décisions cruciales dans le cadre des protocoles établis.

3.

### **Rincer votre Fromage Cottage**

: Cette expression symbolise une diligence extrême dans l'exécution des responsabilités, semblable à l'engagement d'un athlète de classe mondiale envers de petites actions mais percutantes qui mènent à un succès global plus important.

4.

### **Concept du Hérisson**

: Les entreprises doivent adhérer strictement à leur Concept

**Installer l'application Bookey pour débloquer le  
texte complet et l'audio**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

Ad



Scanner pour télécharger



★ ★ ★ ★ ★  
22k avis 5 étoiles

## Retour Positif

Fabienne Moreau

Un résumé de livre ne testent  
ion, mais rendent également  
amusant et engageant.  
té la lecture pour moi.

**Fantastique!**



Je suis émerveillé par la variété de livres et de langues  
que Bookey supporte. Ce n'est pas juste une application,  
c'est une porte d'accès au savoir mondial. De plus,  
gagner des points pour la charité est un grand plus !

Giselle Dubois

Fi



Le  
liv  
co  
pr

é Blanchet

de lecture  
ception de  
es,  
ous.

**J'adore !**



Bookey m'offre le temps de parcourir les parties  
importantes d'un livre. Cela me donne aussi une idée  
suffisante pour savoir si je devrais acheter ou non la  
version complète du livre ! C'est facile à utiliser !"

Isoline Mercier

**Gain de temps !**



Bookey est mon applicat  
intellectuelle. Les résum  
magnifiquement organis  
monde de connaissance

**Appli géniale !**



J'adore les livres audio mais je n'ai pas toujours le temps  
l'écouter le livre entier ! Bookey me permet d'obtenir  
un résumé des points forts du livre qui m'intéresse !!!  
Quel super concept !!! Hautement recommandé !

Joachim Lefevre

**Appli magnifique**



Cette application est une bouée de sauve  
amateurs de livres avec des emplois du te  
Les résumés sont précis, et les cartes me  
renforcer ce que j'ai appris. Hautement re

Essai gratuit avec Bookey



# Chapitre 7 Résumé : Accélérateurs Technologiques

## Chapitre 7 : Accélérateurs Technologiques

### Introduction à la Disruption Technologique

Le 28 juillet 1999, le prix de l'action de drugstore.com a grimpé en flèche en quelques secondes après son introduction en bourse, illustrant l'engouement entourant les nouvelles technologies. Les investisseurs étaient attirés par l'idée que l'Internet transformait fondamentalement les affaires, entraînant un enthousiasme irrationnel pour des entreprises manquant de modèles économiques solides.

### L'Étude de Cas Walgreens

Face à la menace de la concurrence des dot-com, Walgreens a adopté une approche réfléchie plutôt que réactive. Au lieu de se précipiter dans des projets Internet, ils ont méthodiquement intégré la technologie pour renforcer leur

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

modèle d'affaires de base—une philosophie guidée par leur Concept du Hérisson. Cela a impliqué la création d'une plateforme en ligne alignée avec leur objectif de fournir des services pharmaceutiques pratiques.

## **Concept du Hérisson et Technologie**

L'essence du succès des entreprises de la performance à l'excellence réside dans le lien entre la technologie et leur Concept du Hérisson. Walgreens et des entreprises similaires ont investi dans la technologie comme un moyen de renforcer leurs fondations stratégiques plutôt que d'adopter des technologies simplement pour paraître modernes.

## **La Technologie comme Accélérateur**

La technologie joue un rôle crucial comme un accélérateur de dynamique pour les grandes entreprises. Les entreprises leaders n'ont pas initié leurs transformations par la technologie mais l'ont appliquée judicieusement une fois leurs stratégies commerciales de base définies. Par exemple, Walgreens a appliqué une technologie avancée uniquement après avoir compris sa pertinence pour leur modèle opérationnel.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## **L'Importance de l'Adaptation**

À travers l'histoire, les grandes entreprises se sont efficacement adaptées à de nombreux changements technologiques, révélant que le changement technologique est une constante. La question clé pour les organisations n'est pas l'existence de la technologie, mais la manière dont elles pensent stratégiquement à l'intégrer dans leurs opérations.

## **Le Piège de la Technologie et les Facteurs Culturels**

Compter uniquement sur la technologie sans comprendre les concepts sous-jacents peut mener à l'échec. Les entreprises réussies maintiennent une culture qui favorise une réflexion et une action disciplinées. Comme le montrent les expériences de nombreuses entreprises, les facteurs de gestion et culturels influencent de manière écrasante les résultats, bien plus que la seule prouesse technologique.

## **La Peur d'Être Largué**

Les entreprises de la performance à l'excellence affichent une approche calme face aux avancées technologiques,

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

contrastant fortement avec la peur de la médiocrité et les réactions frénétiques. Leur objectif est de créer une valeur exceptionnelle plutôt que de simplement réagir à la concurrence.

## **Conclusion : Évolution des Perspectives sur la Technologie**

Le chapitre conclut en soulignant que, bien que la technologie soit importante, elle n'est pas le seul déterminant du succès ou de l'effondrement d'une entreprise. Les entreprises passant de la performance à l'excellence reconnaissent la technologie comme un outil devant s'intégrer dans leurs objectifs stratégiques définis, leur permettant d'atteindre des percées plutôt que de simplement suivre les tendances.

### **Résumé des Points Clés**

- Les organisations de la performance à l'excellence adoptent une approche disciplinée de la technologie, l'intégrant uniquement lorsqu'elle s'inscrit dans leur Concept du Hérisson.
- Les entreprises réussies voient la technologie comme un



moyen de renforcer leur dynamique, apparaissant comme des innovateurs seulement après avoir défini leurs stratégies de base.

- Une culture axée sur l'adaptation réfléchie plutôt que sur des stratégies réactives est essentielle pour maintenir des avantages concurrentiels.
- Les preuves historiques montrent que le changement technologique n'est pas la cause principale du déclin; au contraire, l'échec de la gestion joue un rôle plus important.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

# Chapitre 8 Résumé : Le Volant d'Inertie et La Boucle de Négation

## Chapitre 8 : Le Volant d'Inertie et La Boucle de Négation

### Vue d'ensemble

Ce chapitre décrit le concept du volant d'inertie comme une métaphore du processus graduel de transformation passant de la performance à l'excellence au sein des entreprises. Il souligne que les transformations significatives s'accumulent et se construisent au fil du temps grâce à un effort constant, plutôt qu'à des succès dramatiques et soudains.

### Accumulation et Percée

- Le volant d'inertie représente un processus cumulatif d'efforts menant à la percée.
- Contrairement aux représentations médiatiques, qui dépeignent des succès soudains, le parcours de la



performance à l'excellence implique des actions et des décisions constantes qui se cumulent au fil du temps.

- Exemple : La transformation de Circuit City a nécessité une décennie de décisions stratégiques avant d'atteindre une croissance significative et une reconnaissance publique.

## **Modèles à Travers les Entreprises**

- Les transitions réussies partagent une accumulation systématique suivie d'un élan de percée, tandis que les entreprises de comparaison tombent souvent dans une "boucle de négation" résultant d'actions inconsistantes.

- Les entreprises de comparaison ont fréquemment poursuivi des acquisitions mal orientées ou des changements radicaux sans comprendre la nécessité d'une base solide — une stratégie qui conduit à l'échec.

## **La Boucle de Négation vs. Le Volant d'Inertie**

- La boucle de négation est caractérisée par des changements erratiques de direction, des acquisitions impulsives et un manque d'élan soutenu.

- Les entreprises dans la boucle de négation changent souvent de direction et de stratégies, menant à la stagnation plutôt

**Plus de livres gratuits sur Bookey**



Scanner pour télécharger

qu'à la croissance.

## **Constance et L'Effet Volant d'Inertie**

- Les entreprises qui passent de la performance à l'excellence excellent en maintenant la constance, en s'appuyant sur des succès précédents et en utilisant l'effet volant d'inertie pour générer de l'élan et aligner naturellement leurs équipes.
- Elles ne s'appuient pas sur des programmes de motivation tape-à-l'œil mais démontrent, à travers des résultats tangibles, comment elles obtiennent un soutien interne et externe pour leurs stratégies.

## **Gestion des Pressions et des Acquisitions**

- Les entreprises qui passent de la performance à l'excellence gèrent efficacement les pressions à court terme tout en se concentrant sur des transformations à long terme.
- Les acquisitions réussies se produisent uniquement après qu'une entreprise a gagné de l'élan et non comme un raccourci vers le succès.

## **Conclusion**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

- L'essence du parcours de la performance à l'excellence implique des actions constantes et disciplinées qui peuvent ne pas fournir une reconnaissance immédiate mais s'accumulent pour créer un élan significatif au fil du temps.
- Le défi devient alors de maintenir l'excellence et de naviguer dans les complexités futures après avoir atteint le succès.

## Résumé du Chapitre

- Les transformations de la performance à l'excellence peuvent sembler dramatiques de l'extérieur, mais elles sont organiques à l'intérieur.
- Il n'y a pas de moments singuliers de percées ; les transformations se produisent à travers une série d'efforts accumulés.
- Les entreprises de comparaison ont souvent recours à la boucle de négation des stratégies inconsistantes, tandis que les entreprises qui passent de la performance à l'excellence suivent un modèle de volant d'inertie cohérent.
- Un leadership efficace priorise la constance, les résultats et la stratégie à long terme par rapport à la visibilité ou au succès immédiat.



# Chapitre 9 Résumé : De la performance à l'excellence à la pérennité

## Chapitre 9 : De la performance à l'excellence à la pérennité

### Introduction

Ce chapitre aborde la connexion entre les concepts dévoilés dans "De la performance à l'excellence" et "De la performance à l'excellence à la pérennité." L'auteur réfléchit à la manière dont "De la performance à l'excellence" a constitué une base pour ses recherches, mais a finalement décidé d'aborder l'étude de "De la performance à l'excellence" de manière indépendante pour éviter les biais.

### Conclusions clés

1.

#### Cadres en chevauchement

: Les premiers dirigeants des entreprises durables ont

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

appliqué les principes de "De la performance à l'excellence" tout en construisant leurs affaires, bien que ce soient des entrepreneurs plutôt que des PDG.

2.

### **Relation séquentielle**

: "De la performance à l'excellence" sert de prélude à "De la performance à l'excellence à la pérennité," offrant des stratégies pour obtenir d'excellents résultats, qui peuvent ensuite être transformés en excellence durable grâce aux principes de "De la performance à l'excellence à la pérennité."

### **Concepts fondamentaux**

-

#### **Passage des résultats soutenus à la grandeur durable**

: Pour qu'une entreprise évolue d'excellents résultats à une grandeur durable, il est crucial d'identifier des valeurs

**Installer l'application Bookey pour débloquer le  
texte complet et l'audio**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger



# Lire, Partager, Autonomiser

Terminez votre défi de lecture, faites don de livres aux enfants africains.

## Le Concept



Cette activité de don de livres se déroule en partenariat avec Books For Africa. Nous lançons ce projet car nous partageons la même conviction que BFA : Pour de nombreux enfants en Afrique, le don de livres est véritablement un don d'espoir.

## La Règle



Gagnez 100 points



Échangez un livre



Faites un don à l'Afrique

Votre apprentissage ne vous apporte pas seulement des connaissances mais vous permet également de gagner des points pour des causes caritatives ! Pour chaque 100 points gagnés, un livre sera donné à l'Afrique.

Essai gratuit avec Bookey



# Meilleures phrases du De la performance à l'excellence par James C. Collins avec numéros de page

[Voir sur le site de Bookey et générer de belles images de citation](#)

## Chapitre 1 | Phrases des pages 15-34

1. Le bon est l'ennemi de l'excellence.
2. Peu de gens atteignent de grandes vies, en grande partie parce qu'il est si facile de se contenter d'une bonne vie.
3. Une bonne entreprise peut-elle devenir une grande entreprise et, si oui, comment ?
4. Nous croyons que presque n'importe quelle organisation peut améliorer considérablement sa réputation et sa performance, peut-être même devenir grande, si elle applique consciencieusement le cadre d'idées que nous avons découvert.
5. Il s'avère que la grandeur est largement une question de choix conscient.
6. Oui, le monde change, et continuera de le faire. Mais cela ne signifie pas que nous devrions arrêter la recherche de

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

principes intemporels.

7. Il s'agit finalement d'une seule chose : les principes intemporels de De la performance à l'excellence.

8. Les meilleurs étudiants sont ceux qui ne croient jamais vraiment leurs professeurs.

## **Chapitre 2 | Phrases des pages 35-66**

1. Vous pouvez accomplir n'importe quoi dans la vie, à condition de ne pas vous soucier de qui obtient le crédit.

2. Je n'ai jamais cessé d'essayer de devenir qualifié pour le poste.

3. Les leaders de niveau 5 canalisent leurs besoins d'égo loin d'eux-mêmes et vers l'objectif plus large de construire une grande entreprise.

4. Les leaders de niveau 5 sont une étude de dualité : modestes et déterminés, humbles et intrépides.

5. Les leaders de niveau 5 regardent par la fenêtre pour attribuer le crédit à des facteurs extérieurs quand tout va bien, et ils se regardent dans le miroir pour attribuer la



responsabilité quand cela va mal.

6. Je veux pouvoir regarder depuis mon porche une des grandes entreprises du monde un jour et pouvoir dire : 'J'ai travaillé là.'

### **Chapitre 3 | Phrases des pages 67-97**

1. Il y aura des moments où nous ne pourrons pas attendre quelqu'un. Maintenant, vous êtes soit dans le bus, soit hors du bus.
2. Les leaders de la performance à l'excellence ont compris trois vérités simples.
3. D'abord les personnes, plutôt que ce qu'elles peuvent faire, vous pouvez plus facilement vous adapter à un monde en évolution.
4. Une grande vision sans de grandes personnes est sans importance.
5. Si vous commencez par les personnes, plutôt que par ce qu'elles peuvent faire, vous pouvez plus facilement vous adapter à un monde en évolution.
6. Le moment où vous sentez le besoin de gérer quelqu'un de



près, vous avez fait une erreur de recrutement.

7. Vous recrutez les meilleures personnes, vous en faites les meilleurs managers de l'industrie, et vous acceptez le fait que certains d'entre eux seront recrutés pour devenir PDG d'autres entreprises.

8. Les gens ne sont pas votre atout le plus important. Les bonnes personnes le sont.

9. D'abord les personnes, ensuite ce qu'elles peuvent faire - comme une discipline rigoureuse, appliquée de manière cohérente.

10. Être rigoureux signifie appliquer en permanence des normes élevées à tout moment et à tous les niveaux, en particulier au niveau de la direction.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger



Scannez pour télécharger



Téléchargez l'appli Bookey pour profiter

**Plus d'un million de citations**  
**Plus de 1000 résumés de livres**

**Essai gratuit disponible !**



## Chapitre 4 | Phrases des pages 98-127

1. Il n'y a pas de pire erreur en leadership public que de donner de faux espoirs qui seront rapidement balayés.
2. Les faits sont meilleurs que les rêves.
3. Nous devons garder foi en notre victoire finale, quelles que soient les difficultés.
4. Vous ne devez jamais confondre la foi en votre victoire finale—une foi que vous ne pouvez jamais vous permettre de perdre—avec la discipline de confronter les faits les plus brutaux de votre réalité actuelle.
5. Au moment où un leader se laisse devenir la principale préoccupation des gens, plutôt que la réalité elle-même étant la principale réalité, vous avez une recette pour la médiocrité, voire pire.
6. Il y avait une certaine caractéristique churchillienne dans ce que nous faisons. Nous avons une volonté très forte de vivre... par Dieu, nous allons gagner ce combat. Cela pourrait nous prendre cent ans, mais nous persisterons



pendant cent ans, si c'est ce qu'il faut.

## Chapitre 5 | Phrases des pages 128-168

1. Connais-toi toi-même.
2. Le renard sait beaucoup de choses, mais le hérisson sait une grande chose.
3. Ceux qui laissent les plus grandes empreintes... ont des milliers de gens qui les appellent, 'Bonne idée, mais tu es allé trop loin !'
4. Pour être clair, les hérissons ne sont pas stupides. Bien au contraire. Ils comprennent que l'essence d'une profonde compréhension est la simplicité.
5. La différence stratégique essentielle... repose sur deux distinctions fondamentales.
6. Un Concept Hérisson n'est pas un objectif d'être le meilleur, une stratégie pour être le meilleur, une intention d'être le meilleur, un plan pour être le meilleur. C'est une compréhension de ce dans quoi tu peux exceller.
7. Le Concept Hérisson simplifie un monde complexe et rend les décisions beaucoup plus faciles.



8. Qu'est-ce qui fait avancer ton moteur économique ?

9. Nous ne devrions faire que ces choses pour lesquelles nous pouvons ressentir de la passion.

## **Chapitre 6 | Phrases des pages 169-200**

1. La liberté n'est qu'une partie de l'histoire et la moitié de la vérité. C'est pourquoi je recommande que la Statue de la Liberté sur la côte Est soit remplacée par une Statue de la Responsabilité sur la côte Ouest.

2. George Rathmann a évité ce cercle vicieux entrepreneurial. Il a compris que le but de la bureaucratie est de compenser l'incompétence et le manque de discipline—un problème qui disparaît largement si vous avez les bonnes personnes dès le départ.

3. Ce que j'ai tiré d'Abbott, c'est l'idée que lorsque vous fixez vos objectifs pour l'année, vous les enregistrez de manière concrète. Vous pouvez changer vos plans au fil de l'année, mais vous ne changez jamais ce contre quoi vous vous évaluez.



4. Les entreprises qui passent de la performance à l'excellence ont construit un système cohérent avec des contraintes claires, mais elles ont également donné aux gens la liberté et la responsabilité dans le cadre de ce système.
5. Une culture de discipline implique une dualité. D'une part, elle nécessite des personnes qui adhèrent à un système cohérent ; d'autre part, elle donne aux gens la liberté et la responsabilité dans le cadre de ce système.
6. Le point est d'abord d'obtenir des personnes autodisciplinées qui s'engagent dans une réflexion très rigoureuse, qui prennent ensuite des actions disciplinées dans le cadre d'un système cohérent conçu autour du Concept du Hérisson.





Scannez pour télécharger



Téléchargez l'appli Bookey pour profiter

**Plus d'un million de citations**  
**Plus de 1000 résumés de livres**

**Essai gratuit disponible !**



## Chapitre 7 | Phrases des pages 201-226

1. La plupart des hommes préféreraient mourir plutôt que de réfléchir. Beaucoup le font.
2. Ils ont décidé de faire une pause et de réfléchir. Ils ont décidé d'utiliser leur cerveau. Ils ont décidé de réfléchir !
3. La technologie devient un accélérateur de l'élan, et non un créateur.
4. Il n'y a jamais eu de meilleur exemple de cette différence que pendant la bulle technologique de la fin des années 1990.
5. La technologie ne peut pas transformer une bonne entreprise en une grande entreprise, et ne peut pas à elle seule empêcher le désastre.
6. Ceux qui ont construit les entreprises de la performance à l'excellence n'étaient pas motivés par la peur.

## Chapitre 8 | Phrases des pages 227-256

1. De la performance à l'excellence est un processus cumulé : étape par étape, action par action, décision par décision, tour après tour de la roue



d'inertie, qui aboutit à des résultats durables et spectaculaires.

2. L'image de la roue d'inertie capture la sensation générale de ce qu'il se passait à l'intérieur des entreprises alors qu'elles passaient de la performance à l'excellence. Peu importe à quel point le résultat final était dramatique, les transformations de la performance à l'excellence ne se produisaient jamais d'un seul coup.
3. Vous ne pourriez pas répondre ; c'est tout simplement une question insensée. Était-ce la première poussée ? La deuxième ? La cinquième ? La centième ? Non ! C'était toutes ces efforts additionnés dans un cumul général appliqué dans une direction cohérente.
4. Les entreprises passées de la performance à l'excellence n'avaient pas de nom pour leurs transformations. Il n'y avait pas d'événement de lancement, pas de slogan, pas du tout de sensation programmatique.
5. En bref, votre défi ne sera plus comment passer de la performance à l'excellence, mais comment passer de



l'excellence à la durabilité de l'excellence.

6. Un pouvoir immense existe dans le fait d'une amélioration continue et de la livraison de résultats.

## **Chapitre 9 | Phrases des pages 257-285**

1. C'est votre travail dans la vie qui est la véritable séduction.

2. Lorsque nous avons commencé le projet de recherche De la performance à l'excellence, nous avons été confrontés à un dilemme : comment devrions-nous penser aux idées de Built to Last tout en faisant la recherche De la performance à l'excellence ?

3. Pour faire la transition d'une entreprise avec des résultats extraordinaires durables à une entreprise emblématique d'une excellence pérenne, appliquez le concept central de Built to Last : découvrez vos valeurs fondamentales et votre purpose au-delà de la simple recherche de profits.

4. D'une manière ou d'une autre, au fil des ans, les gens ont eu l'impression que Wal-Mart était... juste cette grande idée qui s'est transformée en un succès immédiat. Mais... c'était



le résultat de tout ce que nous avons fait depuis [1945].

5. Aucune entreprise ne peut croître ses revenus de manière constante plus vite que sa capacité à attirer suffisamment de personnes qualifiées pour mettre en œuvre cette croissance et devenir une grande entreprise.
6. Les grandes entreprises durables n'existent pas simplement pour générer des rendements pour les actionnaires. En effet, dans une véritable grande entreprise, les bénéfices et le flux de trésorerie deviennent comme le sang et l'eau pour un corps sain : ils sont absolument essentiels à la vie, mais ce ne sont pas le véritable but de la vie.
7. Si vous êtes engagé dans un travail que vous aimez et pour lequel vous vous souciez, pour quelque raison que ce soit, il est impossible d'imaginer ne pas essayer de le rendre excellent. C'est tout simplement un acquis.
8. Lorsque vous faites cela, vous commencerez inévitablement à grandir vers devenir un leader de niveau 5.





Scannez pour télécharger



Téléchargez l'appli Bookey pour profiter

**Plus d'un million de citations**  
**Plus de 1000 résumés de livres**

**Essai gratuit disponible !**



# De la performance à l'excellence

## Questions

[Voir sur le site de Bookey](#)

### Chapitre 1 | De la performance à l'excellence| Questions et réponses

#### 1.Question

**Pourquoi le bon est-il considéré comme l'ennemi du grand ?**

Réponse:Le bon permet aux personnes et aux organisations de se contenter de la médiocrité plutôt que de viser l'excellence. Quand quelque chose est simplement bon, il devient trop facile de l'accepter, étouffant ainsi la quête de la grandeur. Peu de personnes et d'entreprises atteignent leur plein potentiel parce qu'elles se sentent à l'aise d'être juste bonnes.

#### 2.Question

**Quelle était la question principale qui a inspiré la recherche dans 'De la performance à l'excellence' ?**

Réponse:La question centrale était : 'Une bonne entreprise

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

peut-elle devenir une grande entreprise et, si oui, comment ?

Cette question est née de la prise de conscience que de nombreuses entreprises n'atteignent qu'un succès modéré et n'essaient jamais de parvenir à la grandeur.

### 3.Question

**Quelles ont été les idées tirées de la conversation lors du dîner avec Bill Meehan ?**

Réponse:La critique de Meehan a souligné que la plupart des entreprises discutées dans 'Built to Last' avaient toujours été grandes, ce qui a conduit à la réalisation importante que les entreprises qui commencent bonnes rencontrent des défis uniques pour devenir grandes. Cela a suscité la recherche sur la compréhension de la manière dont les entreprises peuvent effectuer cette transition.

### 4.Question

**Quels ont été les résultats de la recherche menée pendant cinq ans ?**

Réponse:La recherche a identifié des facteurs clés qui permettent aux entreprises de passer de bonnes à grandes.



Cela a inclus la compréhension des styles de leadership, l'importance d'avoir les bonnes personnes dans l'équipe, d'affronter des vérités difficiles et de maintenir une culture de discipline. La grandeur se révèle ne pas provenir de la chance ou d'un changement dramatique, mais d'efforts constants et d'engagement.

### 5.Question

**Comment Walgreens illustre-t-elle le concept de transformer le bon en grand ?**

Réponse:Walgreens était une entreprise moyenne qui s'est transformée dans les années 1970. Elle a surpassé de nombreux géants de l'industrie en mettant en œuvre des stratégies efficaces et des pratiques disciplinées, démontrant que même les entreprises sans un départ remarquable peuvent obtenir de grands résultats grâce à des efforts ciblés.

### 6.Question

**Qu'est-ce que le leadership de niveau 5 ?**

Réponse:Le leadership de niveau 5 est caractérisé par un mélange d'humilité personnelle et de volonté professionnelle.



Ces leaders se concentrent sur le succès de leur entreprise et de ses personnes plutôt que de rechercher la célébrité ou la reconnaissance personnelle, en menant par l'exemple et en favorisant un environnement où les autres peuvent exceller.

### 7.Question

**Quelle est l'importance du concept de hérisson dans la transition du bon au grand ?**

Réponse:Le concept de hérisson met l'accent sur le fait de trouver une approche simple et ciblée du business qui aligne ce dont vous êtes profondément passionné, ce à quoi vous pouvez être le meilleur, et ce qui anime votre moteur économique. Cette clarté permet aux entreprises de concentrer efficacement leurs efforts et d'atteindre un succès durable.

### 8.Question

**Pourquoi l'idée d'une 'culture de discipline' est-elle importante pour les grandes entreprises ?**

Réponse:Une culture de discipline signifie qu'une entreprise peut fonctionner efficacement sans avoir besoin de contrôles



excessifs ou de bureaucratie. Quand les individus prennent des responsabilités et sont auto-disciplinés, l'organisation peut réagir de manière plus agile aux défis et aux opportunités, favorisant ainsi des performances durables dans le temps.

### 9.Question

**Comment les bonnes organisations peuvent-elles devenir grandes, selon le livre ?**

Réponse:Presque toute organisation peut s'améliorer considérablement et potentiellement devenir grande en appliquant consciencieusement le cadre d'idées découvertes lors de la recherche—transformant leurs pratiques, cultivant le bon leadership et maintenant des efforts disciplinés.

### 10.Question

**Que doit-on retenir des principes trouvés dans 'De la performance à l'excellence' ?**

Réponse:Les principes trouvés dans 'De la performance à l'excellence' sont intemporels et applicables à divers types d'organisations, pas seulement aux entreprises. Ils soulignent



que la grandeur est atteignable par des choix délibérés, un effort constant et le respect de vérités fondamentales sur le leadership, la discipline et le focus.

## **Chapitre 2 | Leadership de niveau 5| Questions et réponses**

### **1.Question**

**Quelle est l'essence du leadership de niveau 5 selon le chapitre ?**

Réponse:Le leadership de niveau 5 incarne un mélange d'extrême humilité personnelle et de volonté professionnelle intense. Les leaders à ce niveau ont une ambition considérable, mais cette ambition est surtout destinée à l'entreprise, pas à eux-mêmes.

### **2.Question**

**Qui est Darwin E. Smith et quel a été son impact sur Kimberly-Clark ?**

Réponse:Darwin E. Smith était le PDG de Kimberly-Clark qui a transformé l'entreprise d'un producteur de papier médiocre à un leader des produits de consommation, réalisant



des rendements boursiers remarquables bien au-dessus de la moyenne du marché.

### 3.Question

**Que suggère l'auteur à propos de l'image traditionnelle des leaders en affaires ?**

Réponse:L'auteur critique la notion selon laquelle des leaders au charisme démesuré ou des sauveurs sont essentiels pour le succès d'une entreprise. Au contraire, l'étude a révélé que des leaders discrets et humbles favorisaient les meilleures transitions de la performance à l'excellence.

### 4.Question

**Le leadership de niveau 5 peut-il être appris ou développé ?**

Réponse: Bien que la recherche indique que la plupart des entreprises performantes avaient du leadership de niveau 5, il n'est pas clair si l'on peut devenir un leader de niveau 5.

Cependant, pratiquer des disciplines associées à un leadership efficace peut aider les individus à développer ces traits.



## 5.Question

**Quelle décision cruciale Darwin Smith a-t-il prise pour Kimberly-Clark et quelle était sa signification ?**

Réponse: Darwin Smith a décidé de vendre les usines de Kimberly-Clark et d'investir entièrement dans l'industrie des produits en papier pour consommateurs. Ce mouvement a été jugé extrêmement audacieux mais a finalement conduit au succès remarquable de l'entreprise, surpassant les principaux concurrents.

## 6.Question

**Décrivez les styles de leadership contrastés des leaders de niveau 5 par rapport aux leaders de comparaison.**

Réponse: Les leaders de niveau 5 se caractérisent par une humilité convaincante et la volonté de reconnaître les contributions des autres lors des succès tout en prenant l'entière responsabilité lors des échecs. En revanche, les leaders de comparaison cherchent souvent la gloire personnelle et blâment des facteurs externes pour les mauvais résultats.



## 7.Question

**Quels traits communs ont été notés parmi les leaders de niveau 5 ?**

Réponse:Les leaders de niveau 5 ont démontré une détermination indéfectible, un engagement envers des résultats à long terme, de la modestie, de la diligence et une forte capacité à bâtir une entreprise pérenne, mettant souvent l'institution au-dessus de la reconnaissance individuelle.

## 8.Question

**Comment Colman Mockler a-t-il exemplifié le leadership de niveau 5 ?**

Réponse:Colman Mockler a combattu des tentatives de rachat hostile pour maintenir Gillette concentré sur son succès à long terme plutôt que de tirer profit personnellement, démontrant ainsi son altruisme et son engagement envers l'avenir de l'entreprise.

## 9.Question

**Quel est le rôle de la 'chance' dans le succès selon les leaders de niveau 5 ?**

Réponse:Les leaders de niveau 5 attribuent souvent leur



succès à la bonne chance et aux contributions des autres, contrairement aux leaders de comparaison qui ont tendance à se créditer de leur succès et à blâmer des facteurs extérieurs en cas d'échecs.

### 10.Question

**Quel est le concept de 'fenêtre et miroir' décrit dans le chapitre ?**

Réponse:Le concept de 'fenêtre et miroir' décrit comment les leaders de niveau 5 regardent par la fenêtre pour reconnaître les autres pour leurs succès tout en se regardant dans le miroir pour assumer la responsabilité de leurs échecs, alors que les leaders de comparaison font l'inverse.

### 11.Question

**Quels défis les conseils d'administration rencontrent-ils dans la sélection des leaders ?**

Réponse:Les conseils d'administration priorisent souvent à tort la célébrité et les caractéristiques plus grandes que nature dans la sélection des leaders, négligeant le potentiel de leaders de niveau 5 discrets et efficaces qui incarnent



l'humilité et la volonté professionnelle nécessaires pour des organisations véritablement exceptionnelles.

## 12.Question

**Résumez la vision du chapitre sur le développement des futurs leaders de niveau 5.**

Réponse:Le chapitre suggère que des leaders de niveau 5 potentiels sont abondants mais souvent ignorés. Cultiver la réflexion personnelle, le mentorat et un accent sur la contribution plutôt que sur le gain personnel peut aider les individus à évoluer en leaders de niveau 5 efficaces.

## Chapitre 3 | D'abord Qui . . . Ensuite Quoi| Questions et réponses

### 1.Question

**Quelle est la première étape pour transformer une entreprise de bonne à excellente, selon le chapitre 3 ?**

Réponse:D'abord, mettez les bonnes personnes dans le bus et faites sortir les mauvaises, avant de décider de la destination.

### 2.Question

**Pourquoi est-il plus bénéfique de se concentrer sur qui**



**plutôt que sur quoi lors de la prise de décisions commerciales ?**

Réponse:Se concentrer sur qui permet une plus grande adaptabilité au changement ; si les bonnes personnes sont à bord, elles peuvent diriger le bus dans la bonne direction au fur et à mesure que les circonstances évoluent.

### **3.Question**

**Comment la bonne équipe impacte-t-elle la gestion et la motivation d'une entreprise ?**

Réponse:Lorsque les bonnes personnes sont dans l'équipe, cela réduit le besoin d'une gestion stricte ; elles sont auto-motivées pour obtenir de grands résultats.

### **4.Question**

**Une entreprise peut-elle encore réussir avec une grande vision mais les mauvaises personnes ?**

Réponse:Non, une grande vision sans de grandes personnes n'est pas pertinente.

### **5.Question**

**Comment Dick Cooley a-t-il abordé l'acquisition de talents chez Wells Fargo ?**



Réponse:Cooley a injecté un flux infini de talents chez Wells Fargo, en embauchant des personnes exceptionnelles indépendamment des rôles spécifiques, pour se préparer aux changements futurs dans l'industrie bancaire.

## 6.Question

**Quelle leçon peut-on tirer des styles de gestion de Wells Fargo et de Bank of America ?**

Réponse:Wells Fargo mettait l'accent sur l'acquisition de talents de premier plan et la constitution d'une équipe solide, tandis que le modèle de leadership plus faible de Bank of America entravait sa capacité à s'adapter et à prospérer.

## 7.Question

**Que signifie 'premier qui' dans le contexte du leadership ?**

Réponse:Cela souligne l'importance de prioriser les bonnes personnes dans votre organisation avant de déterminer la direction stratégique.

## 8.Question

**Comment la rémunération est-elle liée à l'efficacité organisationnelle dans les entreprises de la transition de**



## **la bonne à l'excellence ?**

Réponse: Les entreprises de la transition de la bonne à l'excellence n'ont trouvé aucune corrélation directe entre la rémunération des dirigeants et les transitions réussies, ce qui indique que la présence des bonnes personnes était plus critique.

### **9.Question**

**Quelles sont les trois disciplines pratiques pour des décisions rigoureuses concernant les personnes ?**

Réponse: 1. Ne pas embaucher si vous avez des doutes ; continuez à chercher. 2. Agissez rapidement lorsque des changements sont nécessaires. 3. Allouez les meilleurs talents aux plus grandes opportunités.

### **10.Question**

**L'idée que 'les gens sont votre atout le plus important' est-elle exacte selon les résultats ?**

Réponse: Non, les bonnes personnes sont beaucoup plus importantes que simplement 'les gens' en général.

### **11.Question**

**Pourquoi l'auteur a-t-il suggéré que les dirigeants**



**devraient prendre le temps de déterminer qui est assis où dans le bus ?**

Réponse: Assurer une bonne correspondance entre les compétences et les rôles garantit que les bonnes personnes occupent les bonnes positions, ce qui peut mener à de meilleurs résultats pour l'entreprise.

### **12.Question**

**Que voulait dire George Weissman de Philip Morris en décrivant son expérience dans l'entreprise comme une 'passionnante histoire d'amour' ?**

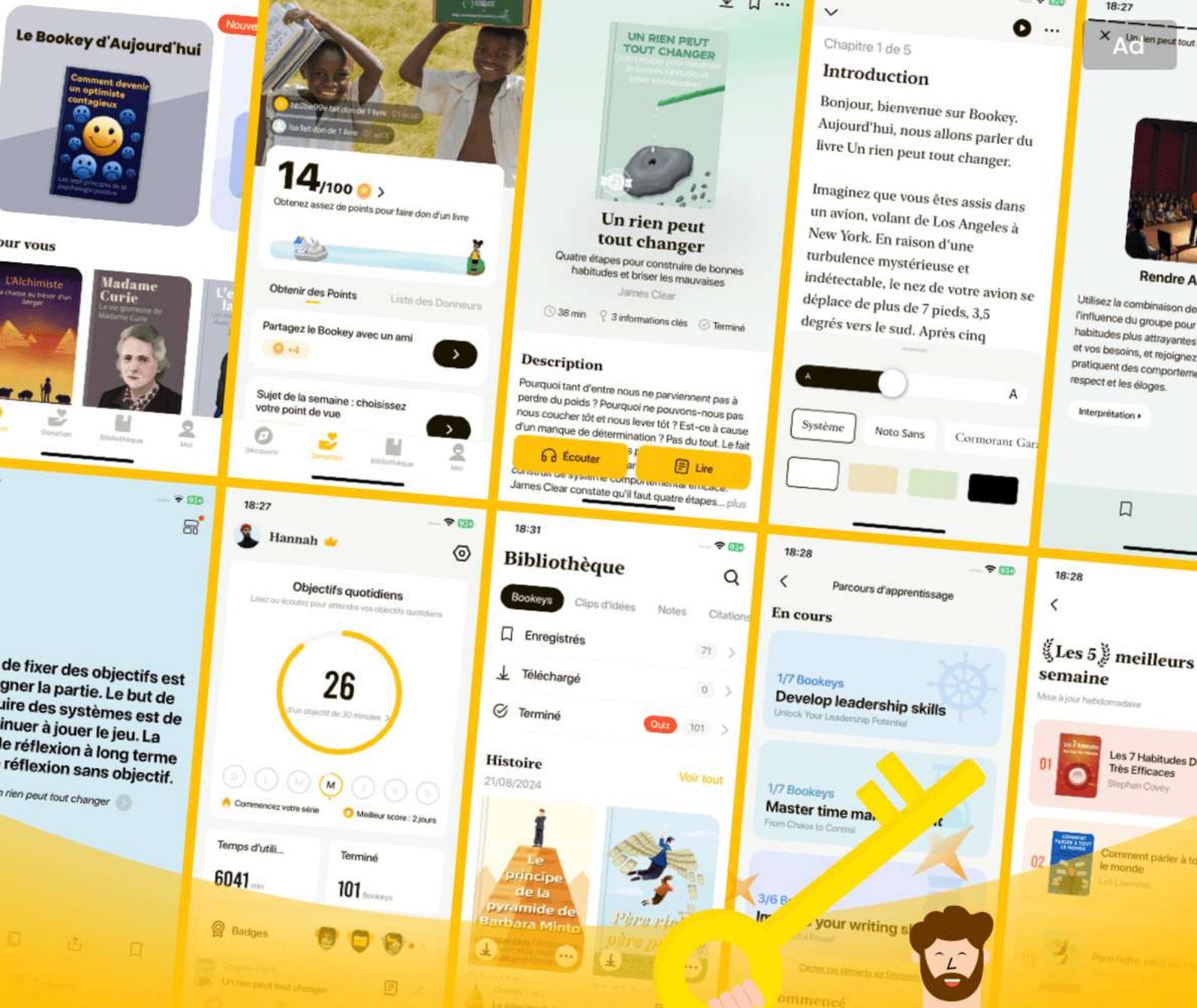
Réponse: Son sentiment reflète une profonde camaraderie et un respect entre collègues, soulignant comment travailler avec des personnes extraordinaires peut améliorer son épanouissement professionnel et personnel.

### **13.Question**

**Comment le respect du principe du 'premier qui' peut-il contribuer à mener une grande vie ?**

Réponse: En s'entourant de personnes que vous aimez et respectez au travail et dans la vie, vous pouvez atteindre à la fois le succès professionnel et le bonheur personnel.





# Les meilleures idées du monde débloquent votre potentiel

Essai gratuit avec Bookey



Scanner pour télécharger



## **Chapitre 4 | Affronter les faits brutaux (Mais ne jamais perdre la foi)| Questions et réponses**

### **1.Question**

**Quelle est une leçon importante tirée des comparaisons entre A&P et Kroger dans le chapitre 4 ?**

Réponse:A&P n'a pas réussi à faire face aux faits brutaux concernant les demandes changeantes du marché et a finalement diminué en raison de son incapacité à s'adapter, tandis que Kroger a embrassé ces vérités, se transformant en une chaîne d'épiceries de premier plan en évoluant son modèle commercial pour répondre aux besoins des clients.

### **2.Question**

**Pourquoi le concept de confronter les faits brutaux est-il important pour le leadership ?**

Réponse:Confronter les faits brutaux est crucial car cela permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées basées sur la réalité, plutôt que sur des pensées illusoire. Cela conduit à de meilleures stratégies et peut prévenir le déclin d'une entreprise.



### 3.Question

**Qu'est-ce que le paradoxe de Stockdale et comment s'applique-t-il au leadership dans les affaires ?**

Réponse:Le paradoxe de Stockdale affirme qu'il faut garder une foi inébranlable dans l'objectif final tout en confrontant simultanément les dures réalités de la situation actuelle. Dans les affaires, cela signifie croire en un succès futur tout en abordant les défis de manière réaliste.

### 4.Question

**Comment les styles de leadership de Roy Ash et Alan Wurtzel différaient-ils ?**

Réponse:Roy Ash illustre un leader charismatique qui poursuivait de grandes visions sans reconnaître la réalité, conduisant à un échec chez Addressograph, tandis qu'Alan Wurtzel dirigeait en posant des questions et cherchait à comprendre, facilitant un retournement réussi chez Circuit City.

### 5.Question

**Que signifie 'créer une culture où la vérité est entendue' ?**

Réponse:Cela signifie favoriser un environnement dans



lequel les employés se sentent en sécurité pour exprimer les défis et donner des retours honnêtes, permettant à l'organisation de reconnaître les problèmes et de les traiter efficacement.

## 6.Question

**Comment les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre la pratique de diriger avec des questions plutôt qu'avec des réponses ?**

Réponse:Les dirigeants peuvent engager leurs équipes dans des discussions en posant des questions ouvertes qui suscitent réflexion et exploration plutôt que de les orienter vers des réponses spécifiques. Cette approche encourage la collaboration et l'innovation.

## 7.Question

**Pourquoi le charisme pourrait-il être considéré comme un fardeau dans le leadership selon le chapitre ?**

Réponse:Le charisme peut éclipser la réalité, amenant les équipes à retenir des vérités désagréables pour protéger les sentiments ou les perspectives des dirigeants, ce qui conduit à de mauvaises décisions et à des occasions manquées.



## 8.Question

**Quelles mesures pratiques une entreprise peut-elle prendre pour s'assurer que les faits brutaux sont acceptés ?**

Réponse:Les entreprises peuvent mener des 'autopsies sans blâme' pour apprendre des échecs, créer des mécanismes d'alerte qui mettent en évidence les problèmes, et faciliter une communication ouverte à tous les niveaux pour traiter et s'adapter aux faits critiques.

## 9.Question

**Reliez l'idée des faits brutaux à la transformation de Fannie Mae dans les années 1980. Que faisaient ses dirigeants différemment ?**

Réponse:Les dirigeants de Fannie Mae ont confronté le fait brutal de leur situation financière désastreuse tout en maintenant une vision de grandeur sans désespoir.

Contrairement à d'autres qui se résignaient à leur sort, ils ont innové et créé de nouvelles stratégies financières, surmontant finalement leurs défis.

## 10.Question

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

**Comment les conclusions du chapitre s'appliquent-elles à la croissance personnelle et à la résilience des individus ?**

Réponse:Le chapitre enseigne que, tout comme les organisations, les individus font face à des adversités et doivent embrasser ces défis tout en gardant l'espoir et en se concentrant sur des objectifs à long terme, utilisant les difficultés comme des opportunités de croissance.

**Chapitre 5 | Le Concept du Hérisson (Simplicité à travers les Trois Cercles)| Questions et réponses**

### **1.Question**

**Quel est le concept du Hérisson selon James C. Collins dans le chapitre 5 ?**

Réponse:Le concept du Hérisson est une idée simple et cristalline qui émerge d'une compréhension approfondie de trois cercles qui s'entrecroisent : ce dans quoi vous pouvez être le meilleur au monde, ce qui fait fonctionner votre moteur économique, et ce pour quoi vous avez une passion profonde. Ce concept guide les efforts d'une entreprise, différenciant les entreprises de la performance à



l'excellence de leurs homologues moins réussis.

## 2.Question

**En quoi les hérissons diffèrent-ils des renards dans le contexte des stratégies d'entreprise ?**

Réponse:Les hérissons se concentrent sur une idée unique et claire qui simplifie la complexité du monde des affaires, leur permettant d'exceller dans leur niche, alors que les renards poursuivent plusieurs stratégies simultanément, ce qui entraîne des efforts dispersés et un manque de succès constant.

## 3.Question

**Pourquoi est-il important pour une entreprise de comprendre ce qu'elle ne peut pas être la meilleure ?**

Réponse:Comprendre ce qu'une entreprise ne peut pas être la meilleure lui évite de gaspiller ses ressources dans des poursuites qui ne mèneront probablement pas à l'excellence. Cette clarté garantit que les efforts sont concentrés sur des domaines où l'entreprise peut réellement exceller.

## 4.Question

**Une entreprise évoluant dans une industrie médiocre**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

**peut-elle tout de même atteindre l'excellence ?**

Réponse:Oui, Collins montre qu'une entreprise n'a pas besoin d'être dans une grande industrie pour atteindre l'excellence.

Chaque entreprise de la performance à l'excellence a trouvé des moyens de prospérer en se concentrant sur son unique concept de Hérisson, quel que soit le contexte industriel.

### **5.Question**

**Comment Walgreens illustre-t-elle le concept du Hérisson ?**

Réponse:Walgreens s'est concentré sur le fait d'être le meilleur des magasins de droguerie pratiques. Ils ont maximisé les visites des clients et les bénéfices par visite en situant stratégiquement leurs magasins et en proposant des services au volant, garantissant que leur modèle commercial était étroitement aligné avec leur concept de Hérisson.

### **6.Question**

**Quel rôle la compréhension économique joue-t-elle dans le succès d'une entreprise ?**

Réponse:Une compréhension approfondie des moteurs clés



du moteur économique d'une entreprise, notamment l'identification d'un unique dénominateur économique ayant le plus grand impact, permet une prise de décision plus éclairée qui influence directement la rentabilité et la durabilité.

### **7.Question**

**Quelle est la signification de la passion dans le concept du Hérisson ?**

Réponse:La passion est essentielle car elle pousse les gens à s'engager profondément dans leur travail. Une entreprise doit poursuivre des activités qui suscitent la passion des employés, contribuant à une culture qui soutient le concept du Hérisson et favorise une excellence durable.

### **8.Question**

**Comment le chapitre illustre-t-il la différence entre les entreprises de la performance à l'excellence et leurs entreprises de comparaison ?**

Réponse:Les entreprises de la performance à l'excellence maintiennent une stratégie claire et ciblée liée à leur concept de Hérisson, ce qui entraîne une croissance et une excellence



durables, tandis que les entreprises de comparaison poursuivent souvent la croissance pour elle-même sans une compréhension claire de leurs forces, ce qui donne lieu à des résultats inconsistants.

### 9.Question

**Que signifie un processus itératif dans l'obtention d'un concept de Hérisson ?**

Réponse:Un processus itératif implique des discussions continues, des évaluations et des débats parmi les parties prenantes clés pour affiner la compréhension des trois cercles du concept de Hérisson. Cela nécessite du temps et des cycles répétés de questionnement et d'apprentissage, plutôt qu'un atelier ponctuel ou une session de brainstorming.

### 10.Question

**Pourriez-vous décrire un exemple tiré du texte qui démontre une application réussie du concept du Hérisson ?**

Réponse:Wells Fargo est mis en avant dans le texte comme une application réussie du concept du Hérisson. La banque a identifié qu'elle pouvait se concentrer sur le fonctionnement



d'une banque comme une entreprise dans l'ouest des États-Unis. En comprenant ses forces et les moteurs économiques, elle s'est différenciée et a nettement surpassé ses concurrents.

## **Chapitre 6 | Une Culture de Discipline| Questions et réponses**

### **1.Question**

**Quelle est l'importance de l'équilibre entre liberté et responsabilité dans le cadre de la culture d'entreprise ?**

Réponse:L'équilibre entre liberté et responsabilité permet aux individus d'agir avec autonomie tout en garantissant le respect des principes fondamentaux et des objectifs. Cette approche favorise l'innovation et la créativité (liberté) tout en évitant le chaos et la désorganisation (responsabilité). Des entreprises comme Nucor et Abbott illustrent cet équilibre, leur permettant d'atteindre des performances élevées sans tomber dans la bureaucratie.

### **2.Question**

**Comment une culture de discipline peut-elle prévenir les**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## **problèmes bureaucratiques dans une entreprise en croissance ?**

Réponse: Une culture de discipline favorise la responsabilité parmi les employés et veille à ce que les bonnes personnes occupent les bonnes positions. En plaçant l'accent sur l'autodiscipline et en responsabilisant les individus au sein d'un cadre clair, les entreprises peuvent éviter les pièges d'une bureaucratie inutile qui étouffe souvent l'innovation. Cette approche proactive aide à maintenir un esprit entrepreneurial même lorsque l'organisation se développe.

### **3.Question**

**Pourquoi est-il important pour les leaders d'avoir un concept de hérisson clair dans une transformation de la performance à l'excellence ?**

Réponse: Avoir un concept de hérisson clair permet aux organisations de concentrer leurs ressources et efforts sur ce dans quoi elles peuvent exceller. Cette focalisation favorise la discipline dans la prise de décision et aide les entreprises à éviter les distractions causées par des opportunités tentantes



mais non liées, garantissant ainsi un succès durable.

#### 4.Question

**Quelles leçons pouvons-nous tirer de l'analogie du 'rincer votre fromage cottage' ?**

Réponse:L'analogie du 'rincer votre fromage cottage' illustre l'idée d'une discipline extrême dans la quête de l'excellence. Elle souligne que même les petites actions, lorsqu'elles sont effectuées avec rigueur, contribuent à l'amélioration globale des performances. Les entreprises qui adoptent cet état d'esprit, comme Dave Scott l'a fait dans son entraînement, tendent à exceller car elles reconnaissent l'importance de faire systématiquement tout ce qu'il faut pour être les meilleures.

#### 5.Question

**Qu'est-ce qui distingue une culture de discipline d'une approche de leadership tyrannique ?**

Réponse:Une culture de discipline repose sur la responsabilité partagée et le respect mutuel, encourageant les équipes autogérées et favorisant l'adhésion aux principes sans



surveillance oppressive. En revanche, le leadership tyrannique s'appuie sur le contrôle du leader et l'application autoritaire des règles, ce qui manque de durabilité lorsque le leader s'en va. Les entreprises qui passent de la performance à l'excellence privilégient la force culturelle à long terme plutôt que les directives à court terme.

## 6.Question

**Quel rôle joue la 'liste des choses à ne plus faire' dans l'amélioration de la discipline organisationnelle ?**

Réponse:La 'liste des choses à ne plus faire' est cruciale car elle aide les organisations à éliminer les activités inutiles et les distractions qui ne s'alignent pas sur leurs objectifs fondamentaux. En choisissant consciemment de cesser certaines pratiques, les entreprises peuvent concentrer leurs ressources et leur énergie sur des initiatives qui stimulent réellement la croissance et qui s'alignent avec leur concept de hérisson.

## 7.Question

**Comment l'approche de George Rathmann chez Amgen illustre-t-elle l'importance de la culture dans le succès des**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## affaires ?

Réponse: George Rathmann a mis l'accent sur une culture de discipline chez Amgen, reconnaissant que favoriser des individus autodisciplinés au sein d'un cadre structuré conduirait à une croissance et une innovation soutenues. Son évitement de la bureaucratie a permis à Amgen de prospérer créativement tout en maintenant un succès opérationnel constant, démontrant ainsi comment une culture forte et positive peut conduire à des résultats à long terme.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

Ad



Scanner pour télécharger



# Essayez l'appli Bookey pour lire plus de 1000 résumés des meilleurs livres du monde

Débloquez **1000+** titres, **80+** sujets

Nouveaux titres ajoutés chaque semaine

- Brand
- Leadership & collaboration
- Gestion du temps
- Relations & communication
- Know
- Stratégie d'entreprise
- Créativité
- Mémoires
- Argent & investissements
- Positive Psychology
- Entrepreneuriat
- Histoire du monde
- Communication parent-enfant
- Soins Personnels

## Aperçus des meilleurs livres du monde



Essai gratuit avec Bookey



## Chapitre 7 | Accélérateurs Technologiques| Questions et réponses

### 1.Question

**Pourquoi Walgreens a-t-il réussi tandis que drugstore.com a échoué pendant l'essor des dot-com ?**

Réponse:Walgreens a réussi en adoptant une approche méthodique et réfléchie pour intégrer la technologie dans son modèle commercial, progressant de 'ramper' à 'marcher' puis à 'courir'. En revanche, drugstore.com a fonctionné sur l'engouement et l'expansion rapide sans un plan cohérent, conduisant à des pertes financières insoutenables.

### 2.Question

**Quelle est l'importance du concept du Hérisson en rapport avec la technologie ?**

Réponse:Le concept du Hérisson aide les entreprises à déterminer comment utiliser la technologie : si une technologie s'aligne avec leur mission et leurs forces fondamentales, elles peuvent devenir des pionnières dans son



application. Sinon, elles peuvent opter pour une simple parité ou l'ignorer complètement.

### 3.Question

**En quoi les entreprises de la performance à l'excellence diffèrent-elles dans leur approche de la technologie par rapport aux entreprises médiocres ?**

Réponse:Les entreprises de la performance à l'excellence évitent les modes technologiques et se concentrent plutôt sur la technologie qui correspond directement à leur concept du Hérisson, l'utilisant comme un outil pour accélérer leur élan plutôt que comme un moteur de changement.

### 4.Question

**Quelle approche Fannie Mae a-t-elle adoptée pour améliorer ses capacités technologiques ?**

Réponse:Fannie Mae, sous la direction de Jim Johnson, a réalisé un audit technologique complet et a systématiquement amélioré son application technologique sur cinq ans, transformant ses opérations et améliorant considérablement son efficacité.

### 5.Question

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## **Quelle leçon peut-on tirer de la comparaison entre Nucor et Bethlehem Steel concernant la technologie ?**

Réponse:La comparaison illustre que, bien que la technologie puisse être un facteur important, c'est la gestion et la culture qui déterminent principalement le succès ou l'échec. La gestion efficace de Nucor a capitalisé sur la technologie, tandis que Bethlehem Steel a échoué en raison de mauvaises pratiques de gestion.

### **6.Question**

## **Quelle a été la réponse des entreprises de la performance à l'excellence pendant la frénésie technologique d'Internet ?**

Réponse:Les entreprises de la performance à l'excellence comme Walgreens ont réagi prudemment et créativement, prenant des mesures délibérées pour s'adapter plutôt que de courir frénétiquement après les tendances, démontrant leur engagement envers une action disciplinée plutôt qu'un comportement réactif.

### **7.Question**

## **Que veut dire Jim Collins en disant que la technologie est**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

**un 'accélérateur' plutôt qu'un 'créateur' d'élan ?**

Réponse:La technologie accélère l'élan lorsqu'elle s'aligne avec la stratégie et les valeurs fondamentales d'une entreprise. Cependant, elle ne peut pas générer d'élan par elle-même ; les entreprises doivent d'abord établir un concept fondamental solide avant d'utiliser efficacement la technologie.

### **8.Question**

**Pourquoi les dirigeants des entreprises de la performance à l'excellence mentionnent-ils rarement la technologie comme un facteur clé de leur succès ?**

Réponse:Les dirigeants se concentraient davantage sur la philosophie de gestion, la culture et les pratiques disciplinées que sur la technologie, la considérant comme un outil de soutien plutôt que comme le principal moteur de leur transformation de bon à excellent.

### **9.Question**

**Comment les entreprises devraient-elles évaluer leurs besoins technologiques ?**



Réponse:Les entreprises devraient évaluer la technologie en fonction de son adéquation avec leur concept du Hérisson. Si une technologie contribue directement à leurs forces et objectifs principaux, elles devraient l'adopter ; sinon, elles peuvent opter pour des standards de base ou l'ignorer.

### 10.Question

**En quoi consiste l'approche 'ramper, marcher, courir' ?**

Réponse:L'approche 'ramper, marcher, courir' consiste à mettre en œuvre progressivement la technologie : commencer lentement par des expérimentations ('ramper'), puis la relier efficacement aux opérations commerciales ('marcher'), et enfin exécuter des initiatives majeures lorsque cela est prêt ('courir').

## Chapitre 8 | Le Volant d'Inertie et La Boucle de Négation| Questions et réponses

### 1.Question

**Quel est le concept de Flywheel et son importance dans la transformation de la performance à l'excellence ?**

Réponse:Le concept de Flywheel illustre que les transformations de la performance à l'excellence se



produisent grâce à un processus constant et cumulatif plutôt qu'à un événement dramatique et unique. Il symbolise l'effort persistant nécessaire pour construire un élan au fil du temps, chaque coup de pouce contribuant à la transformation globale, entraînant finalement une percée. L'idée clé est que le progrès durable découle d'améliorations incrémentielles et de prises de décision, mettant en avant un engagement à long terme plutôt que des gains à court terme.

## 2.Question

**Comment les entreprises confondent-elles le 'Doom Loop' avec des stratégies de transformation efficaces ?**

Réponse:Les entreprises tombent souvent dans le Doom Loop en changeant constamment de direction et en cherchant des solutions rapides ou des résultats miraculeux par le biais de programmes tape-à-l'œil, plutôt que de poser une base solide. Cet échec à maintenir une approche cohérente et disciplinée entraîne un cycle d'initiatives à court terme qui



compromettent ultimement le succès à long terme, les amenant à répéter les mêmes erreurs au lieu de construire un élan cumulatif comme les entreprises qui passent de la performance à l'excellence.

### 3.Question

**Pourquoi les organisations ne peuvent-elles pas identifier un seul moment de percée lors de la transformation de la performance à l'excellence ?**

Réponse:Les organisations ne peuvent pas identifier un seul moment de percée car le processus implique une série de décisions et d'actions interconnectées qui s'accumulent progressivement. Cette évolution ressemble davantage à un développement organique au fil du temps, où chaque étape contribue à l'élan global plutôt qu'à un événement miraculeux unique. Pour ceux qui y participent, la transformation est un voyage graduel plutôt qu'un saut instantané.

### 4.Question

**Quel rôle jouent les leaders dans le maintien de l'élan du flywheel ?**

Réponse:Les leaders des entreprises passant de la



performance à l'excellence privilégient des actions cohérentes alignées sur les objectifs à long terme de l'entreprise, plutôt que de se concentrer sur des changements spectaculaires. Ils veillent à ce que le flywheel continue de tourner en soutenant une pensée disciplinée, en maintenant la clarté autour du concept de Hedgehog et en inspirant confiance par des résultats tangibles plutôt que par de grandes proclamations.

### 5.Question

**Comment le concept de Hedgehog Concept est-il lié au Flywheel ?**

Réponse:Le Hedgehog Concept est crucial pour le Flywheel car il agit comme le principe directeur qui informe des décisions stratégiques cohérentes. Il aide les organisations à comprendre leurs forces uniques et comment les exploiter efficacement, leur permettant ainsi de pousser le flywheel de manière cohérente dans la bonne direction et de construire un élan vers des résultats significatifs.

### 6.Question

**Quelles sont quelques idées fausses courantes sur la transition de la performance à l'excellence ?**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

Réponse: Une idée fausse courante est que les transformations réussies se produisent rapidement et de manière spectaculaire, souvent perçues comme un succès du jour au lendemain. En réalité, ces transformations sont graduelles, nécessitant un effort constant dans le temps, et souvent les changements les plus significatifs se produisent sans grande fanfare extérieure ou reconnaissance jusqu'à ce qu'un élan substantiel ait été atteint.

## 7.Question

**Pourquoi les entreprises de la performance à l'excellence restent-elles résistantes aux pressions de Wall Street ?**

Réponse: Les entreprises de la performance à l'excellence résistent à la pression de Wall Street en se concentrant sur la performance à long terme plutôt que sur des gains à court terme. Elles éduquent les investisseurs sur leurs stratégies et leurs progrès, démontrant des résultats cohérents qui amènent finalement les analystes à s'aligner sur leur vision, plutôt que de céder aux exigences immédiates de rentabilité qui peuvent perturber les efforts des entreprises.



## 8.Question

**Qu'est-ce que l'effet Flywheel, et comment peut-il contribuer à créer de l'enthousiasme au sein d'une entreprise ?**

Réponse:L'effet Flywheel fait référence au phénomène où des petites victoires continues s'accumulent et créent un sentiment d'élan au sein de l'organisation. À mesure que les gens commencent à voir des résultats tangibles provenant d'efforts constants, l'enthousiasme grandit de manière organique, les motivant à contribuer activement à un succès supplémentaire. Cet aspect auto-renforçant de l'élan est essentiel pour susciter le soutien et l'engagement à travers l'entreprise.

## 9.Question

**Comment des entreprises comme Circuit City et Nucor ont-elles démontré l'effet Flywheel ?**

Réponse:Des entreprises comme Circuit City et Nucor ont exemplifié l'effet Flywheel en construisant progressivement leurs modèles commerciaux par des améliorations incrémentielles et une exécution soignée sur plusieurs



années. Pour Circuit City, cela impliquait d'évoluer sa stratégie de vente au détail sur une décennie, tandis que Nucor se concentrait sur le perfectionnement de sa production d'acier en mini-mill. Les deux ont cultivé le succès non pas à partir de changements brusques, mais à partir d'un effort persistant menant à des percées significatives.

### 10.Question

**Que peuvent apprendre les organisations de la différence entre le Flywheel et le Doom Loop ?**

Réponse:Les organisations peuvent apprendre que le succès durable découle de la patience, de la cohérence et d'une alignement stratégique pour pousser vers une vision claire, plutôt que de rechercher des solutions rapides ou d'abandonner des stratégies à long terme pour des résultats immédiats. Construire une base solide mène à l'accumulation d'un élan qui peut propulser l'organisation vers la grandeur, tandis que des changements erratiques et une urgence superficielle peuvent saper les efforts et entraîner des reculs.



# Chapitre 9 | De la performance à l'excellence à la pérennité| Questions et réponses

## 1.Question

**Quelle est l'importance de la distinction entre 'De la performance à l'excellence' et 'Construire pour durer' ?**

Réponse:La distinction met l'accent sur l'évolution d'une entreprise, qui passe de l'atteinte de résultats remarquables ('De la performance à l'excellence') à la capacité de maintenir une grandeur durable dans le temps ('Construire pour durer'). Les insights de 'De la performance à l'excellence' fournissent des stratégies fondamentales pour une entreprise cherchant à passer d'une performance moyenne à une performance exceptionnelle, tandis que 'Construire pour durer' se concentre sur la manière de pérenniser ce succès à travers les générations. En essence, l'un prépare le terrain pour l'autre.

## 2.Question

**Comment l'équipe de recherche a-t-elle abordé la relation entre 'De la performance à l'excellence' et 'Construire**



**pour durer' ?**

Réponse: Ils ont décidé de mener leur recherche sur 'De la performance à l'excellence' avec un regard neuf, mettant délibérément de côté les idées de 'Construire pour durer' afin d'éviter les biais. Cela leur a permis de découvrir de nouvelles perspectives sur la transformation des bonnes entreprises en grandes sans idées préconçues.

### **3.Question**

**Quel rôle le concept de valeurs fondamentales a-t-il joué dans les deux études ?**

Réponse: Les valeurs fondamentales sont au cœur du succès des entreprises durables. 'De la performance à l'excellence' souligne l'importance pour une entreprise d'avoir une clarté sur ses valeurs fondamentales et son objectif, tandis que 'Construire pour durer' met l'accent sur la culture de ces valeurs pour orienter la prise de décisions à long terme et inspirer les employés.

### **4.Question**

**Pouvez-vous donner un exemple de 'buildup to**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

**breakthrough' dans 'De la performance à l'excellence' ?**

Réponse:L'histoire de Wal-Mart est un exemple clé. Sam Walton n'a pas connu un succès immédiat ; il a commencé avec un magasin en 1945, a connu des années de croissance progressive, et ce n'est qu'après une période soutenue de travail acharné qu'il a atteint une croissance explosive à partir de 1970, culminant avec plus de 3 000 magasins en 2000.

### **5.Question**

**Quelles leçons pratiques peut-on tirer de la comparaison entre de grandes entreprises et leurs dirigeants ?**

Réponse:Les grandes entreprises ont souvent des dirigeants de niveau 5 qui font preuve à la fois d'humilité et de détermination. Ils privilégient le succès de l'entreprise par rapport aux distinctions personnelles, ce qui contribue à construire une culture qui favorise la durabilité à long terme et embrasse le changement tout en maintenant les valeurs fondamentales.

### **6.Question**

**Qu'est-ce qu'un BHAG et comment est-il lié à la grandeur**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

?

Réponse:Un BHAG, ou Objectif Big Hairy Audacious, est un objectif audacieux et clairement défini qui inspire une organisation. Il sert de point focal pour unifier les efforts. La distinction entre bons et mauvais BHAGs est cruciale ; les bons BHAGs reposent sur la compréhension et la capacité, tandis que les mauvais BHAGs proviennent d'un brio sans fondement.

### 7.Question

**Pourquoi une personne pourrait-elle remettre en question la quête de la grandeur dans son travail ?**

Réponse:Les individus peuvent parfois remettre en question la nécessité de la grandeur en raison des pressions sociétales à privilégier le succès en termes plus conventionnels, comme le profit ou la taille de l'entreprise. Cependant, la véritable grandeur concerne la contribution significative et l'impact plutôt que de simples métriques de succès.

### 8.Question

**Qu'est-ce qui motive les individus à aspirer à la grandeur**

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

## **dans leur travail ?**

Réponse:Le désir de viser la grandeur provient souvent d'un lien personnel profond avec le travail qu'ils accomplissent et d'un engagement à avoir un impact significatif. Lorsque les individus sont passionnés et attachés à leurs contributions, la quête de l'excellence devient naturelle et gratifiante.

## **9.Question**

### **Comment peut-on trouver un travail significatif qui inspire la quête de la grandeur ?**

Réponse:Pour trouver un travail significatif, il est essentiel de s'engager dans des activités qui s'alignent sur ses valeurs personnelles et ses passions. Que ce soit dans des contextes d'entreprise, à but non lucratif ou communautaire, les individus devraient chercher à contribuer à quelque chose en laquelle ils croient profondément, avec l'objectif de faire une différence positive.





Scanner pour télécharger



# Pourquoi Bookey est une application incontournable pour les amateurs de livres



## Contenu de 30min

Plus notre interprétation est profonde et claire, mieux vous saisissez chaque titre.



## Format texte et audio

Absorbent des connaissances même dans un temps fragmenté.



## Quiz

Vérifiez si vous avez maîtrisé ce que vous venez d'apprendre.



## Et plus

Plusieurs voix & polices, Carte mentale, Citations, Clips d'idées...

Essai gratuit avec Bookey



# De la performance à l'excellence Quiz et test

Vérifier la réponse correcte sur le site de Bookey

## Chapitre 1 | De la performance à l'excellence| Quiz et test

1. La thèse centrale du Chapitre 1 est que 'le bien est l'ennemi du grand.'
2. La recherche menée dans ce chapitre a conclu que certaines entreprises devaient suivre un ensemble rigide de stratégies pour se transformer de bonnes à excellentes.
3. Le leadership de niveau 5 se caractérise par une combinaison d'humilité personnelle et de volonté professionnelle.

## Chapitre 2 | Leadership de niveau 5| Quiz et test

1. Les leaders de niveau 5 se concentrent sur la reconnaissance personnelle plutôt que sur le succès de l'entreprise.
2. Le concept de 'la fenêtre et le miroir' signifie que les leaders de niveau 5 s'attribuent le mérite de leurs succès.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger

3. Darwin E. Smith était un leader de niveau 5 qui a transformé Kimberly-Clark en leader du marché pendant son mandat.

## **Chapitre 3 | D'abord Qui . . . Ensuite Quoi| Quiz et test**

1. Les leaders doivent donner la priorité à l'embauche de la bonne équipe avant de définir une direction stratégique pour l'entreprise.
2. Avoir les mauvaises personnes dans une entreprise n'affecte pas l'efficacité d'une stratégie.
3. Les entreprises de 'De la performance à l'excellence' pratiquent des licenciements sévères pour maintenir une culture de haute performance.





Téléchargez l'appli Bookey pour profiter

# Plus de 1000 résumés de livres avec des quiz

**Essai gratuit disponible !**

Scannez pour télécharger



## **Chapitre 4 | Affronter les faits brutaux (Mais ne jamais perdre la foi)| Quiz et test**

1. Vrai ou Faux : A&P a réussi à s'adapter aux demandes changeantes des consommateurs, ce qui a conduit à son succès continu.
2. Vrai ou Faux : Les entreprises de « De la performance à l'excellence » donnent la priorité à la confrontation des faits brutaux pour améliorer la clarté de la prise de décision.
3. Vrai ou Faux : Un leadership efficace est défini principalement par des personnalités fortes et charismatiques, selon les études de cas de ce chapitre.

## **Chapitre 5 | Le Concept du Hérisson (Simplicité à travers les Trois Cercles)| Quiz et test**

1. Le concept du Hérisson suggère que les renards, qui sont des penseurs dispersés et complexes, sont plus réussis que les hérissons, qui se concentrent sur une seule idée.
2. Les entreprises qui réussissent s'appuient souvent sur des idées claires et simples plutôt que sur des stratégies complexes.



3. Walgreens est un exemple d'une entreprise qui a souffert en raison d'un manque de stratégie cohérente inspirée du hérisson.

## **Chapitre 6 | Une Culture de Discipline| Quiz et test**

1. Vrai ou Faux : Une culture de discipline est essentielle pour transformer une bonne entreprise en une grande selon le chapitre 6 de 'De la performance à l'excellence'.
2. Vrai ou Faux : Créer des règles bureaucratiques excessives au sein d'une entreprise est nécessaire pour gérer l'incompétence et favoriser la créativité.
3. Vrai ou Faux : Le concept de Hérisson implique de comprendre ce qu'une entreprise peut faire de mieux, ce qui fait fonctionner son moteur économique, et ce qui la passionne, menant à une pensée et à une action disciplinées.





Téléchargez l'appli Bookey pour profiter

# Plus de 1000 résumés de livres avec des quiz

**Essai gratuit disponible !**

Scannez pour télécharger



## Chapitre 7 | Accélérateurs Technologiques| Quiz et test

1. Les organisations de De la performance à l'excellence adoptent une approche disciplinée de la technologie, l'intégrant uniquement lorsqu'elle correspond à leur concept du Hérisson.
2. Les entreprises prospères voient la technologie uniquement comme un moyen de moderniser et de suivre le rythme des concurrents, indépendamment de leurs stratégies fondamentales.
3. Une culture axée sur l'adaptation réfléchie plutôt que sur des stratégies réactionnaires est essentielle pour maintenir les avantages concurrentiels.

## Chapitre 8 | Le Volant d'Inertie et La Boucle de Négation| Quiz et test

1. La roue d'inertie représente un succès spectaculaire du jour au lendemain plutôt qu'un processus cumulatif d'efforts.
2. Les entreprises de de la performance à l'excellence recourent souvent à des acquisitions impulsives comme



stratégie pour un succès rapide.

3. Le passage de bon à excellent implique des actions cohérentes qui s'accumulent pour créer un élan significatif au fil du temps.

## **Chapitre 9 | De la performance à l'excellence à la pérennité| Quiz et test**

1. <"De la performance à l'excellence"> est une suite de <"De la survie à la pérennité">, offrant des stratégies menant à un succès durable.
2. La grandeur durable nécessite d'identifier des valeurs fondamentales et un sens au-delà du profit.
3. Le succès de Sam Walton avec Wal-Mart est décrit comme un reflet d'une percée immédiate plutôt que d'une montée progressive.

Plus de livres gratuits sur Bookey



Scanner pour télécharger



Téléchargez l'appli Bookey pour profiter

# Plus de 1000 résumés de livres avec des quiz

**Essai gratuit disponible !**

Scannez pour télécharger

