

# Table des matières

<b>Préface des auteurs</b> .....	XVII
----------------------------------	------

<b>Préface à l'édition française</b> .....	XIX
--	-----

## Chapitre 1

<b>Aux sources du management contemporain</b> .....	1
1. Management dans l'ère prémoderne .....	1
1.1. <i>La révolution industrielle a-t-elle influencé les méthodes de management ?</i> .....	2
1.2. <i>Adam Smith, pionnier du management ?</i> .....	2
2. L'école classique du management .....	3
2.1. <i>Que doit-on à Frederick Taylor ?</i> .....	3
2.2. <i>Taylor, et après ?</i> .....	6
2.3. <i>Pourquoi tant d'intérêt pour le management scientifique ?</i> .....	6
2.4. <i>De Henri Fayol à Max Weber : vers une première approche européenne du management</i> .....	7
2.5. <i>Quelle est la continuité de l'école classique du management ?</i> .....	9
3. L'école des relations humaines .....	10
3.1. <i>D'où vient l'approche des relations humaines ?</i> .....	10
3.2. <i>L'approche du management sous l'aspect des relations humaines est-elle encore d'actualité ?</i> .....	15
4. L'école quantitative .....	16
5. L'organisation comme système ouvert .....	17
5.1. <i>Comment l'analyse systémique s'intègre-t-elle au monde du management ?</i> .....	17
5.2. <i>Qu'apporte au management la théorie de la contingence ?</i> .....	19
Activités .....	22

## Chapitre 2

<b>Les métiers du manager</b> .....	23
1. Qui sont les managers et où travaillent-ils ? .....	23
1.1. <i>Quels sont les trois points communs à toutes les organisations ?</i> .....	24
1.2. <i>En quoi les managers se distinguent-ils des autres collaborateurs de l'entreprise ?</i> .....	24
1.3. <i>Quels titres donne-t-on aux managers dans leur organisation ?</i> .....	25
2. Qu'est-ce que le management ? .....	26
2.1. <i>Qu'est-ce que « manager » ?</i> .....	26
2.2. <i>Efficiency ou efficacité ?</i> .....	26

3.	Que font les managers ? .....	27
3.1.	<i>Quelles sont les quatre activités de management ?</i> .....	28
3.2.	<i>Quels sont les véritables rôles du manager ?</i> .....	29
3.3.	<i>Quelles sont les compétences attendues des bons managers ?</i> .....	31
3.4.	<i>Manager, un métier universel ?</i> .....	32
4.	Étudier le management, pour quoi faire ? .....	37
4.1.	<i>Apprendre à mieux gérer les organisations.</i> .....	37
4.2.	<i>Quelles relations entre le management et d'autres disciplines ?</i> .....	37
5.	Quels sont les facteurs qui contribuent à l'évolution du management ? .....	40
5.1.	<i>Pourquoi les clients sont-ils importants pour un manager ?</i> .....	40
5.2.	<i>Pourquoi l'innovation est-elle importante pour un manager ?</i> .....	41
5.3.	<i>Pourquoi les réseaux sociaux sont-ils importants pour un manager ?</i> .....	41
5.4.	<i>Pourquoi le développement durable est-il important dans le travail du manager ?</i> .....	42
	Résumé .....	44
	Activités .....	46

### Chapitre 3

<b>L'environnement du management</b> .....	55	
1. Qu'est-ce que l'environnement externe et pourquoi est-il important ? .....	55	
1.1. <i>Comment l'économie a-t-elle changé ?</i> .....	56	
1.2. <i>Quel rôle joue la démographie ?</i> .....	58	
1.3. <i>En quoi l'environnement externe affecte-t-il les managers ?</i> .....	60	
2. Comment la mondialisation affecte-t-elle les organisations ? .....	64	
2.1. <i>Que veut dire être « mondial » ?</i> .....	64	
2.2. <i>Quels sont les différents types de firmes multinationales</i> .....	65	
2.3. <i>Quelles sont les étapes de la mondialisation ?</i> .....	66	
2.4. <i>Quelles sont les connaissances nécessaires pour opérer dans un contexte mondialisé ?</i> .....	67	
3. Qu'attend la société des organisations et des managers ? .....	68	
3.1. <i>Les organisations doivent-elles s'impliquer socialement ?</i> .....	68	
3.2. <i>Comment les organisations montrent-elles leur responsabilité sociale ?</i> .....	70	
3.3. <i>Qu'est-ce que la durabilité et pourquoi est-elle importante ?</i> .....	71	
4. Quels sont les facteurs qui déterminent un comportement éthique ou contraire à l'éthique ? .....	72	
4.1. <i>De quelles façons peut-on envisager l'éthique ?</i> .....	72	
4.2. <i>Comment les managers peuvent-ils encourager un comportement éthique ?</i> .....	73	
5. Quelles sont les caractéristiques de la main-d'œuvre actuelle et comment affectent-elles les organisations ? .....	76	
5.1. <i>Qu'est-ce que la diversité sur le lieu de travail ?</i> .....	76	
5.2. <i>Quels types de diversité trouve-t-on sur les lieux de travail ?</i> .....	77	
5.3. <i>De quelle manière les entreprises et les managers s'adaptent-ils à l'évolution de la main-d'œuvre ?</i> .....	80	
	Résumé .....	82
	Activités .....	85

## Chapitre 4

<b>La prise de décision</b> .....	91
1. Le processus décisionnel .....	91
1.1. Comment identifier un problème de décision ? .....	92
1.2. Quels sont les points clés du processus décisionnel ? .....	92
1.3. Comment pondérer les critères de décision et analyser les alternatives ? .....	92
1.4. Comment choisir ? .....	95
1.5. Et la mise en œuvre de la décision ? .....	95
1.6. Quelle est la dernière étape du processus décisionnel ? .....	95
1.7. Quelles sont les erreurs décisionnelles les plus courantes ? .....	95
2. Les trois approches de prise de décision .....	97
2.1. Le modèle rationnel .....	98
2.2. Qu'est-ce que la rationalité limitée ? .....	98
2.3. Quel est le rôle de l'intuition dans la prise de décision ? .....	100
3. Quels sont les différents types et contextes de décision ? .....	101
3.1. Les différents types de problèmes .....	101
3.2. Comment prendre des décisions programmées ? .....	102
3.3. Les décisions non programmées, quelles caractéristiques ? .....	103
3.4. Quel lien entre problèmes, décisions et niveaux de prise de décision ? .....	104
3.5. Quels sont les contextes de la prise de décision ? .....	105
4. Décider en groupe ? .....	106
4.1. Quels sont les avantages des décisions collectives ? .....	106
4.2. Quels sont les inconvénients des décisions collectives ? .....	106
4.3. Quand la décision de groupe est-elle efficace ? .....	107
4.4. Comment améliorer les décisions collectives ? .....	108
5. Quelles sont les questions actuelles concernant la prise de décision ? .....	109
5.1. Quelle est l'influence des cultures nationales sur la prise de décision ? .....	110
5.2. La créativité est-elle importante dans la décision ? .....	110
Résumé .....	112
Activités .....	115

## Chapitre 5

<b>La planification stratégique</b> .....	127
1. Qu'est-ce que la planification ? .....	127
1.1. Pourquoi une planification formelle ? .....	128
1.2. Quels sont les inconvénients de la planification formelle ? .....	129
1.3. La planification rend-elle les organisations plus performantes ? .....	130
2. Le management stratégique .....	130
2.1. Qu'est-ce que le management stratégique ? .....	130
2.2. Quelle est l'importance du management stratégique ? .....	131
2.3. Quelles sont les étapes du processus de management stratégique ? .....	131
2.4. Quels sont les principaux types de stratégies ? .....	134
2.5. Quels moyens stratégiques les entreprises peuvent-elles déployer ? .....	139

3.	Comment définir des objectifs et développer des plans ? .....	141
3.1.	<i>Quels types d'objectifs les entreprises ont-elles et comment sont-ils établis ?</i> .....	142
3.2.	<i>Quels types de plans et comment les développer ?</i> .....	146
4.	Les enjeux actuels de la planification stratégique .....	150
4.1.	<i>Comment les managers mettent-ils en place une planification efficace dans un environnement dynamique ?</i> .....	150
4.2.	<i>Comment les managers peuvent-ils surveiller l'environnement ?</i> .....	151
	Résumé .....	152
	Activités .....	154

## Chapitre 6

	<b>L'entrepreneuriat et les entrepreneurs</b> .....	163
1.	Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ? .....	163
1.1.	<i>Qui entreprend ?</i> .....	164
1.2.	<i>Quel est le rôle d'un entrepreneur ?</i> .....	164
2.	Mettre en place le projet entrepreneurial .....	166
2.1.	<i>Qu'est-ce qu'un business plan ?</i> .....	166
2.2.	<i>Organiser le projet entrepreneurial</i> .....	168
3.	Diriger une activité entrepreneuriale .....	170
3.1.	<i>Quelle est la personnalité de l'entrepreneur ?</i> .....	170
3.2.	<i>Comment les entrepreneurs peuvent-ils motiver leurs employés ?</i> .....	171
3.3.	<i>Comment un entrepreneur devient-il un dirigeant ?</i> .....	172
4.	Piloter l'activité entrepreneuriale .....	173
4.1.	<i>Comment gérer la croissance ?</i> .....	173
4.2.	<i>Comment gérer un ralentissement de l'activité ?</i> .....	173
4.3.	<i>Qu'implique le départ de l'entreprise ?</i> .....	174
4.4.	<i>Pourquoi est-il important que l'entrepreneur pense aussi à sa vie personnelle ?</i> .....	174
5.	L'entrepreneur est-il un leader comme les autres ? .....	175
5.1.	<i>À la recherche du leadership entrepreneurial</i> .....	176
5.2.	<i>Entrepreneurs en quête de leadership</i> .....	177
5.3.	<i>Entrepreneurs et leaders : réflexions pour demain</i> .....	179
	Résumé .....	181
	Activités .....	183

## Chapitre 7

	<b>La structure d'organisation</b> .....	191
1.	Les six éléments clés d'une structure d'organisation .....	192
1.1.	<i>Qu'est-ce que la spécialisation du travail ?</i> .....	192
1.2.	<i>Qu'est-ce que la départementalisation ?</i> .....	193
1.3.	<i>Autorité et responsabilité</i> .....	195
1.4.	<i>Qu'est-ce que l'éventail de contrôle ?</i> .....	200
1.5.	<i>Centralisation ou décentralisation ?</i> .....	201
1.6.	<i>Qu'est-ce que la formalisation ?</i> .....	202

2.	Quelle structure choisir ? L'approche par les facteurs de contingence .....	202
2.1.	<i>Organisation mécaniste ou organique ?</i> .....	202
2.2.	<i>L'impact de la stratégie</i> .....	204
2.3.	<i>L'impact de la taille de l'organisation</i> .....	204
2.4.	<i>L'impact de la technologie</i> .....	204
2.5.	<i>L'impact de l'environnement</i> .....	205
3.	Quelles sont les principales structures d'organisation ? .....	206
3.1.	<i>Les structures d'organisation classiques</i> .....	206
3.2.	<i>Les structures d'organisation contemporaines</i> .....	209
3.3.	<i>Qu'est-ce qu'une structure en équipes ?</i> .....	209
3.4.	<i>Que sont une structure matricielle et une structure par projets ?</i> .....	210
3.5.	<i>Qu'est-ce que l'entreprise étendue ?</i> .....	211
4.	Quelles questions se posent aujourd'hui autour des structures d'organisation ? .....	212
4.1.	<i>Comment maintenir les liens sociaux ?</i> .....	212
4.2.	<i>Comment les différences entre pays affectent-elles les structures d'organisation ?</i> .....	213
4.3.	<i>Comment créer une organisation apprenante ?</i> .....	213
4.4.	<i>Comment les managers mettent-ils en place des organisations du travail efficaces et efficaces ?</i> .....	215
	Résumé .....	218
	Activités .....	220

## Chapitre 8

	<b>La culture d'organisation</b> .....	227
1.	Qu'est-ce que la culture d'organisation et pourquoi est-elle importante ? .....	227
1.1.	<i>Qu'est-ce que la culture d'organisation ?</i> .....	227
1.2.	<i>Depuis quand s'intéresse-t-on à la culture d'organisation ?</i> .....	228
1.3.	<i>Quels sont les trois niveaux de la culture d'organisation ?</i> .....	228
1.4.	<i>Comment la culture d'organisation affecte-t-elle les managers ?</i> .....	231
2.	Quelles sont les origines de la culture d'organisation et comment se reproduit-elle ? .....	234
2.1.	<i>D'où vient une culture d'organisation ?</i> .....	234
2.2.	<i>Comment la culture est-elle transmise aux membres d'une organisation ?</i> .....	235
2.3.	<i>Comment peut-on analyser la culture ?</i> .....	236
2.4.	<i>Peut-on manager la culture ?</i> .....	237
3.	Quelle est l'influence des cultures nationales ? .....	238
3.1.	<i>L'étude de Hofstede</i> .....	238
3.2.	<i>L'étude GLOBE</i> .....	239
	Résumé .....	241
	Activités .....	243

## Chapitre 9

	<b>Le changement et l'innovation</b> .....	251
1.	Qu'est-ce que le changement ? .....	251
1.1.	<i>Les forces du changement</i> .....	253
1.2.	<i>Qui initie le changement organisationnel ?</i> .....	254
1.3.	<i>Comment se déroule le changement organisationnel ?</i> .....	256

2.	Comment gérer la résistance au changement .....	260
2.1.	<i>Pourquoi résiste-t-on au changement ?</i> .....	260
2.2.	<i>Comment réduire la résistance au changement ?</i> .....	261
3.	Comment les collaborateurs réagissent-ils au changement ? .....	262
3.1.	<i>Qu'est-ce que le stress ?</i> .....	263
3.2.	<i>Quels sont les symptômes du stress ?</i> .....	263
3.3.	<i>D'où vient le stress ?</i> .....	264
3.4.	<i>Comment réduire le stress ?</i> .....	265
4.	Comment encourager l'innovation au sein de l'organisation ? .....	266
4.1.	<i>Le lien entre créativité et innovation.</i> .....	267
4.2.	<i>Quels sont les ingrédients de l'innovation ?</i> .....	267
4.3.	<i>Comment encourager l'innovation ?</i> .....	268
	Résumé .....	270
	Activités .....	272

## Chapitre 10

	<b>Le comportement individuel</b> .....	281
1.	Quel est le domaine du comportement organisationnel ? .....	281
1.1.	<i>Quel est l'objet du comportement organisationnel ?</i> .....	282
1.2.	<i>À quoi sert le comportement organisationnel ?</i> .....	282
2.	Quel est le lien entre attitudes et performance ? .....	283
2.1.	<i>Les trois composantes d'une attitude.</i> .....	283
2.2.	<i>Quelles sont les attitudes professionnelles ?</i> .....	284
2.3.	<i>Attitude et comportement doivent-ils être cohérents ?</i> .....	284
2.4.	<i>Que nous apprend la théorie de la dissonance cognitive ?</i> .....	286
2.5.	<i>Comprendre les attitudes rend-il les managers plus performants ?</i> .....	287
3.	La personnalité .....	288
3.1.	<i>La personnalité permet-elle de prévoir le comportement ?</i> .....	288
3.2.	<i>Les traits de caractère permettent-ils de prédire certains comportements professionnels ?</i> .....	292
3.3.	<i>Comment faire correspondre personnalité et poste occupé ?</i> .....	294
3.4.	<i>Les attributs de personnalité varient-ils d'une culture à l'autre ?</i> .....	295
3.5.	<i>Comprendre la personnalité rend-il les managers plus performants ?</i> .....	296
4.	La perception .....	296
4.1.	<i>Quels sont les facteurs influençant nos perceptions ?</i> .....	296
4.2.	<i>Comment les managers jugent-ils leurs collaborateurs ?</i> .....	297
4.3.	<i>Comprendre les perceptions rend-il les managers plus efficaces ?</i> .....	300
5.	L'apprentissage .....	300
5.1.	<i>Qu'est-ce que le conditionnement opérant ?</i> .....	301
5.2.	<i>Quel est l'apport de la théorie de l'apprentissage social ?</i> .....	302
5.3.	<i>Les managers peuvent-ils modifier le comportement professionnel de leurs collaborateurs ?</i> .....	302
5.4.	<i>La compréhension des mécanismes d'apprentissage rend-elle les managers plus efficaces ?</i> .....	303

6. Développements actuels en comportement organisationnel.....	303
6.1. Comment les différences de génération affectent-elles le lieu de travail?.....	303
6.2. Comment gérer les comportements négatifs?.....	305
Résumé.....	306
Activités.....	309

## Chapitre 11

<b>Les groupes et les équipes de travail</b> .....	319
1. Qu'est-ce qu'un groupe et comment se développe-t-il?.....	319
1.1. Qu'est-ce qu'un groupe?.....	319
1.2. Comment se développe un groupe?.....	320
2. Comprendre le comportement de groupe.....	322
2.1. L'importance des rôles.....	322
2.2. Comment les normes et la conformité influencent-elles le comportement de groupe?...	322
2.3. En quoi le statut est-il un facteur essentiel?.....	324
2.4. Quelle est l'influence de la taille du groupe?.....	325
2.5. Quel est le lien entre cohésion et performance?.....	325
3. Transformer les groupes en équipes performantes.....	326
3.1. Groupe ou équipe?.....	327
3.2. Types d'équipes de travail.....	328
3.3. Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'une équipe?.....	330
3.4. Comment un manager peut-il influencer les comportements d'équipe de ses collaborateurs?.....	334
4. Quels sont les développements actuels en management d'équipes?.....	335
4.1. Qu'implique le management d'équipes internationales?.....	335
4.2. Quand le travail en équipes n'est-il pas le bon choix?.....	337
Résumé.....	338
Activités.....	340

## Chapitre 12

<b>La motivation</b> .....	353
1. Qu'est-ce que la motivation?.....	353
2. Que nous apprennent les théories classiques de la motivation?.....	354
2.1. Qu'est-ce que la pyramide des besoins de Maslow?.....	354
2.2. Que sont la théorie X et la théorie Y de McGregor?.....	356
2.3. Que dit la théorie des deux facteurs de Herzberg?.....	357
2.4. Que dit la théorie des trois besoins de McClelland?.....	359
3. Comment les théories contemporaines expliquent-elles la motivation?.....	360
3.1. Qu'est-ce que la théorie des buts?.....	360
3.2. La structuration du travail influence-t-elle la motivation?.....	362
3.3. Qu'est-ce que la théorie de l'équité?.....	364
3.4. Comment la théorie des attentes explique-t-elle la motivation?.....	366
3.5. Comment combiner les différentes théories de la motivation?.....	368

4. Quelles sont les problématiques actuelles de la motivation au travail ? .....	370
4.1. <i>Motiver dans un contexte économique difficile</i> .....	370
4.2. <i>Comment la culture nationale affecte-t-elle le management de la motivation ?</i> .....	371
4.3. <i>Comment les managers peuvent-ils motiver des groupes particuliers ?</i> .....	372
4.4. <i>Comment les entreprises innovantes motivent-elles leurs employés ?</i> .....	375
Résumé .....	376
Activités .....	380

## Chapitre 13

<b>Le leadership</b> .....	389
1. Qui sont les leaders et qu'est-ce que le leadership ? .....	389
2. L'apport des théories classiques du leadership .....	390
2.1. <i>La théorie des traits de personnalité du leader</i> .....	390
2.2. <i>Les théories comportementales du leadership</i> .....	391
3. L'apport des approches situationnelles du leadership .....	397
3.1. <i>Qu'appelle-t-on le modèle du leadership contingent de Fiedler ?</i> .....	397
3.2. <i>Comment fonctionne la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard ?</i> ....	400
3.3. <i>Qu'est-ce que le modèle de la participation du leader de Vroom et Yetton ?</i> .....	402
3.4. <i>Le soutien des subordonnés dans la théorie de l'objectif-trajectoire</i> .....	404
4. Quelles approches du leadership aujourd'hui ? .....	406
4.1. <i>Quatre approches contemporaines du leadership</i> .....	407
4.2. <i>Le leadership aujourd'hui</i> .....	413
5. Bâtir la confiance : l'essence du leadership .....	417
5.1. <i>Qu'est-ce que la confiance ?</i> .....	417
5.2. <i>Peut-il y avoir du leadership sans confiance ?</i> .....	418
5.3. <i>Un dernier mot sur le leadership</i> .....	420
Résumé .....	420
Activité .....	424

## Chapitre 14

<b>La communication interpersonnelle</b> .....	431
1. Comment communiquer efficacement ? .....	431
1.1. <i>Comment fonctionne le processus de communication ?</i> .....	432
1.2. <i>La communication écrite est-elle plus efficace que la communication verbale ?</i> .....	433
1.3. <i>La rumeur est-elle un bon moyen de communication ?</i> .....	434
1.4. <i>Les signaux non verbaux affectent-ils la communication ?</i> .....	435
1.5. <i>Quels sont les obstacles à une communication efficace ?</i> .....	435
1.6. <i>Comment surmonter les obstacles à la communication ?</i> .....	438
2. La communication face aux technologies de l'information .....	442
2.1. <i>La communication en réseau</i> .....	442
2.2. <i>Comment les technologies sans fil affectent-elles la communication ?</i> .....	443
2.3. <i>Comment le management du savoir affecte-t-il la communication ?</i> .....	444
3. À quels problèmes de communication les managers sont-ils actuellement confrontés ? ..	445
3.1. <i>Gérer la communication dans un environnement Internet</i> .....	445



3.2. Gérer les connaissances de l'organisation . . . . .	447
3.3. Le rôle de la communication dans le service client . . . . .	448
3.4. Obtenir des informations auprès des employés . . . . .	449
3.5. Communiquer de manière éthique . . . . .	449
4. Développer ses compétences interpersonnelles . . . . .	450
4.1. Encore l'écoute active ? . . . . .	450
4.2. Pourquoi le feed-back est-il si important ? . . . . .	451
4.3. Et la responsabilisation ? . . . . .	453
4.4. Comment gérer les conflits ? . . . . .	456
4.5. Les compétences de négociation . . . . .	461
Résumé . . . . .	464
Activités . . . . .	466

## Chapitre 15

<b>Les bases du contrôle</b> . . . . .	473
1. Qu'est-ce que le contrôle et pourquoi est-il important ? . . . . .	473
1.1. Qu'est-ce que le contrôle ? . . . . .	473
1.2. Pourquoi est-il important de contrôler ? . . . . .	474
2. Comment le processus de contrôle se déroule-t-il ? . . . . .	475
2.1. En quoi consiste la mesure des performances ? . . . . .	475
2.2. Quelles formes l'action managériale peut-elle prendre ? . . . . .	479
3. Les différents types de contrôles . . . . .	480
3.1. À quel moment le contrôle intervient-il ? . . . . .	481
3.2. Dans quels domaines peut-on exercer le contrôle ? . . . . .	483
4. Les développements actuels du contrôle . . . . .	487
4.1. Le contrôle doit-il tenir compte des différences culturelles ? . . . . .	487
4.2. Le contrôle dans l'organisation d'aujourd'hui . . . . .	489
Résumé . . . . .	494
Activités . . . . .	496

## Chapitre 16

<b>Le management des opérations</b> . . . . .	507
1. Pourquoi le management des opérations est-il nécessaire ? . . . . .	507
1.1. De quoi parle-t-on ? . . . . .	507
1.2. En quoi les entreprises industrielles et les sociétés de services se différencient-elles ? . . . . .	508
1.3. Comment améliore-t-on la productivité ? . . . . .	509
1.4. Quel est le rôle stratégique du management des opérations ? . . . . .	510
2. Qu'est-ce que le management de la chaîne de valeur ? . . . . .	511
2.1. Valeur ou chaîne de valeur ? . . . . .	511
2.2. Pourquoi gérer la chaîne de valeur ? . . . . .	513
2.3. Quels avantages peut-on retirer d'une bonne gestion de la chaîne de valeur ? . . . . .	514
3. Comment manager la chaîne de la valeur ? . . . . .	514
3.1. Quelles sont les conditions de réussite ? . . . . .	514
3.2. Quels sont les obstacles à la gestion de la chaîne de valeur ? . . . . .	518

4. Le management des opérations aujourd'hui.....	520
4.1. <i>Quel est le rôle de la technologie ?</i> .....	520
4.2. <i>Comment les managers contrôlent-ils la qualité ?</i> .....	522
4.3. <i>La gestion de projets</i> .....	525
Résumé .....	531
Activités .....	533
<b>Notes</b> .....	541
<b>Index des thèmes</b> .....	573