

# 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. Organisation mécaniste ou organique ? .....  | 202 |
| 2.2. L'impact de la stratégie .....   | 204 |
| 2.3. L'impact de la taille de l'organisation .....  | 204 |
| 2.4. L'impact de la technologie .....   | 204 |
| 2.5. L'impact de l'environnement .....  | 205 |
| 3. Quelles sont les principales structures d'organisation ? .....   | 206 |
| 3.1. Les structures d'organisation classiques .....   | 206 |
| 3.2. Les structures d'organisation contemporaines .....   | 209 |
| 3.3. Qu'est-ce qu'une structure en équipes ? .....  | 209 |
| 3.4. Que sont une structure matricielle et une structure par projets ? .....                                  | 210 |
| 3.5. Qu'est-ce que l'entreprise étendue ? .....   | 211 |
| 4. Quelles questions se posent aujourd'hui autour des structures d'organisation ? .....                       | 212 |
| 4.1. Comment maintenir les liens sociaux ? .....  | 212 |
| 4.2. Comment les différences entre pays affectent-elles les structures d'organisation ? .....                 | 213 |
| 4.3. Comment créer une organisation apprenante ? .....  | 213 |
| 4.4. Comment les managers mettent-ils en place des organisations<br>du travail efficaces et efficaces ? ..... | 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. Qu'est-ce que la culture d'organisation ? .....   | 227 |
| 1.2. Depuis quand s'intéresse-t-on à la culture d'organisation ? .....                         | 228 |
| 1.3. Quels sont les trois niveaux de la culture d'organisation ? .....                         | 228 |
| 1.4. Comment la culture d'organisation affecte-t-elle les managers ? .....                     | 231 |
| 2. Quelles sont les origines de la culture d'organisation et comment se reproduit-elle ? ..... | 234 |
| 2.1. D'où vient une culture d'organisation ? .....   | 234 |
| 2.2. Comment la culture est-elle transmise aux membres d'une organisation ? .....              | 235 |
| 2.3. Comment peut-on analyser la culture ? .....   | 236 |
| 2.4. Peut-on manager la culture ? .....  | 237 |
| 3. Quelle est l'influence des cultures nationales ? .....                                      | 238 |
| 3.1. L'étude de Hofstede .....   | 238 |
| 3.2. L'étude GLOBE .....   | 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. Les forces du changement .....                           | 253 |
| 1.2. Qui initie le changement organisationnel ? .....         | 254 |
| 1.3. Comment se déroule le changement organisationnel ? ..... | 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 |