

Table des matières

AVANT-PROPOS.....	1
-------------------	---

Chapitre 1

Un monde de changements	3
Les évolutions significatives en cours	3
Économie : retour au réel.....	7
<i>Une période de forte croissance et d'envolée boursière</i>	8
<i>Les dérives de la Nouvelle Économie</i>	10
<i>Sanctions, remises en ordre et retour aux fondamentaux du capitalisme</i>	12
Baisse des prix et croissance.....	13
<i>Déflation ou reprise de l'inflation ?</i>	14
Se préparer au vieillissement de l'Europe	16
<i>Une évolution de la structure de la consommation et un accroissement des prélèvements</i>	16
<i>Une diminution de la flexibilité et de la vitesse des structures de production de biens et services</i>	17
<i>Parfois un handicap pour le développement de l'innovation</i>	17
<i>En conséquence, une population souvent victime des plans de restructuration ou de rénovation de l'entreprise</i>	18
<i>Un fort besoin de main-d'œuvre qualifiée à partir de 2005</i>	18
Bondir avec le dragon chinois.....	19
<i>Quelques chiffres en vrac</i>	21
<i>Le « grand marché chinois »</i>	23
<i>Quelques conseils pour aborder le marché chinois</i>	25
<i>Les impedimenta</i>	30
<i>Le développement durable en Chine</i>	37
<i>Les atouts de l'Europe en Chine</i>	38
Le monde comme champ d'opportunités et de menaces	39
<i>Homogénéité et différences</i>	40

Une double opportunité	41
Un champ de menaces : les nouveaux concurrents	42
S'internationaliser, une triple nécessité	42
Les impacts stratégiques des nouvelles technologies de l'information.....	43
La surabondance d'informations et l'accélération des changements	44
Accélération des nouveautés techniques et de leur diffusion	44
Prolifération des nouveaux produits et des services.....	45
Accumulation de données sur les clients et personnalisation	45
Montée des risques politiques et terroristes, impacts sur l'économie mondiale.....	46
L'adaptation au nouveau contexte	47
Brève histoire des systèmes de production.....	47
La convergence vers un corps de concepts cohérents	48
Les concepts du management moderne.....	49
Vers des organisations post-tayloriennes adaptées au nouvel environnement.....	50

Chapitre 2

Finalités des entreprises et des organisations : créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes.....

Une nouvelle finalité éthique de l'entreprise : le développement durable	54
Les évolutions significatives en cours.....	56
Ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré	56
La valeur des entreprises.....	57
Les deux paramètres fondamentaux : croissance future des profits et taux d'intérêts à long terme.....	61
Rentabilité moyenne dans le temps du placement en actions et réalisme des objectifs.....	62
La valeur pour l'actionnaire : approches traditionnelles.....	65
Les concepts d'EVA (Valeur Ajoutée Économique) et de MVA (Valeur Ajoutée Marché).....	67
L'exemple de Rhône-Poulenc Agro.....	69
Pilotage et stratégies fondés sur l'EVA et la MVA.....	71
Gestion de crise : finalités et meilleures pratiques.....	73
Des indicateurs financiers aux indicateurs non financiers.....	74
Le concept fondamental de « Valeur-Client ».....	76
Produire de la satisfaction-client	76
De la satisfaction-client à la Valeur-Client	77
La Valeur pour le personnel	77
Productivité et hausses de salaires	78
Autres critères et enquêtes de satisfaction.....	79
La Valeur pour les autres parties prenantes	79

Table des matières

Les finalités du développement durable.....	80
<i>La logique de durabilité</i>	80
<i>Le système de comptabilité économique et environnemental</i>	83
<i>Les instruments économiques de protection de l'environnement</i>	83
<i>Création de la valeur et DD</i>	84
Le management par la valeur	85
Annexe 1	
Calcul de l'EVA et de la MVA.....	86
Annexe 2	
Rentabilité et évaluation des actions	91
Chapitre 3	
Vision, valeurs et changement de culture	95
Les évolutions significatives en cours	96
Diriger, c'est fonder ou changer la culture.....	97
<i>Fondateur et transformateur de culture</i>	97
<i>Culture et performances économiques</i>	98
Les mécanismes de l'acculturation	99
<i>Le langage</i>	99
<i>L'éducation et la formation</i>	102
<i>De la propagande à la communication</i>	103
<i>Les prédictions créatrices, accélératrices et destructrices</i>	105
<i>L'attente normative ou la pression sociale</i>	106
<i>La mode</i>	107
<i>Les exemples et modèles culturels</i>	107
Agir par l'acculturation : les sept leviers	108
La vision.....	109
<i>Définition de la vision</i>	109
Les composantes de la vision	110
<i>Le socle culturel</i>	110
<i>Le futur désiré</i>	110
La construction de la vision	111
<i>Le lien entre vision, stratégie et structure organisationnelle</i>	111
<i>Les étapes de construction de la vision d'une activité</i>	113
Exemples.....	114
Les défis actuels du management d'après 700 dirigeants.....	119
Chapitre 4	
Marketing, qualité et gestion de la relation client	121
Les évolutions significatives en cours	122
Les préoccupations marketing des entreprises et les tendances.....	124
<i>Internet : révolution de l'information et du service clients</i>	128

Le « marketing collaboratif » et les infomédiaires.....	129
La présence sur le Net et L'e-commerce	131
Les autres méthodes du marketing moderne	132
La Gestion de la Relation client	134
Le marketing sur Internet.....	136
Le concept fondamental de « Valeur-Client ».....	136
Historique.....	136
Définition de la Qualité par Bradley T. Gale	137
L'Analyse de la Valeur-Client (l'AVC)	139
La pratique de l'AVC (Analyse de Valeur-Client).....	140
L'écoute-client, sans préjugé, permanente et réactive.....	142
L'importance capitale des données sur les clients et les concurrents : les méthodes utilisées.....	144
Les bases de données, outil marketing et arme stratégique	147
Exemples de méthodes d'enquêtes de satisfaction.....	148
Un cas de vente « Business to Business » : vente et installation d'un équipement	148
Le système de mesure de Rank Xerox.....	149
Autre exemple de résultats d'une Analyse de Valeur-Client pour des biens d'équipement	150
La nouvelle place du marketing	151
Données générales sur la qualité de service, la satisfaction client et la fidélisation	151
Importance stratégique du service et de la qualité de service	151
Les cinq composantes fondamentales de la qualité de service	152
Causes habituelles de l'insatisfaction des clients et conséquences	152
Satisfaire encore plus pour fidéliser	153
Mettre en œuvre la Valeur-Client	154
L'intérêt stratégique de la Valeur-Client perçu par rapport à la concurrence, dans le contexte actuel.....	154
Encore du chemin à parcourir pour mettre en place un véritable management par la Valeur-Client	155
Les efforts en cours des entreprises pour apporter de la Valeur-Client.....	156
Pratiquer le cyber-marketing devient fondamental.....	157
Un marketing sous surveillance de l'opinion et des médias, source de risques importants.....	161
Le rôle des dirigeants en matière de marketing	162
L'écoute de leurs clients et l'identification de leurs attentes.....	162
Le choix des segments-cibles	163
La proposition de valeur et le positionnement	164
Le passage à une entreprise orientée client	164
Comprendre le cyber-marketing pour s'adapter à la nouvelle économie.....	164

Chapitre 5

Le management stratégique moderne	167
Les évolutions significatives en cours	168
Panorama des doctrines stratégiques classiques.....	170
<i>Les doctrines classiques toujours d'actualité</i>	170
Les approches stratégiques modernes	173
<i>La plate-forme stratégique du BCG (synthèse par Octave Gélinier)</i>	173
<i>La stratégie de prolifération des produits de J. Deschamps et P. Nayak</i>	173
<i>Les trois stratégies gagnantes de Treacy et Wiersema</i>	175
<i>La Conquête du Futur selon G. Hamel et C. K. Prahalad</i>	179
<i>Croissance, création de valeur et migration de valeur</i>	181
<i>La recherche de valeur dans les services et le conseil</i>	183
<i>Éviter la convergence stratégique par Michaël E. Porter</i>	184
<i>Co-évolution, co-opétition et écosystèmes par James Moore</i>	186
<i>L'éclatement des entreprises en sociétés distinctes</i>	187
<i>Les stratégies fondées sur les ressources : Resource-Based View Strategy</i>	188
<i>Le vainqueur prend tout le marché</i>	192
Impacts stratégiques des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC)	192
<i>Le phénomène majeur de notre époque : Internet et le commerce électronique (e-commerce)</i>	193
<i>L'impact des NTIC sur le marketing et le commercial</i>	198
<i>Les nouveaux gains de productivité dans les activités tertiaires des entreprises</i>	201
<i>Emplois stratégiques des ressources Internet dans les entreprises</i>	202
<i>Le changement récent d'attitude des dirigeants vis-à-vis des nouvelles technologies</i>	204
Stratégie et gestion de crise	205
<i>Une stratégie reposant sur le court terme et l'urgence</i>	205
<i>La priorité : diagnostiquer la situation financière et reconstituer les moyens financiers de la survie</i>	206
<i>Une stratégie comptable à pratiquer immédiatement</i>	207
<i>Un impératif : un bon diagnostic de l'origine et des causes des difficultés</i>	207
<i>Une stratégie construite sur la réduction drastique des coûts</i>	208
<i>Présenter un plan de redressement crédible</i>	209
Les indicateurs stratégiques pour traduire la vision en action	209
Le management Hoshin pour déployer la stratégie avec rapidité et vigueur	212
<i>L'intégration de la stratégie et de la qualité par le Hoshin</i>	212
<i>Créer un plan d'attaque concernant toute l'entreprise</i>	213
<i>Le déploiement avec le Hoshin en impliquant le personnel</i>	214
Le rôle des dirigeants en stratégie.....	216
<i>Cas d'une PME peu internationalisée</i>	216
<i>Cas d'une ME internationale ou d'une grande entreprise</i>	218

Chapitre 6

Créativité, innovation et organisation innovante	221
<i>L'innovation dans l'entreprise</i>	222
Les évolutions significatives en cours.....	223
Le projet d'innovation.....	224
<i>Le management de l'innovation</i>	225
<i>Le management des créatifs et de la créativité : l'entreprise créative</i>	227
<i>La mesure de l'innovation</i>	231
<i>Les formes variées de l'innovation</i>	231
<i>Les outils de l'innovation</i>	233
<i>La recherche et développement (R&D)</i>	235
<i>L'intelligence économique</i>	239
<i>Les processus et sous-processus composant la création de produits et services</i>	246
<i>Déceler les besoins émergents des clients ou les améliorations rentables</i>	247
<i>Manager le projet de développement</i>	250
<i>Bâtir une entreprise capable de mettre sur le marché un flux permanent de produits nouveaux</i>	253
La conception au plus juste (méthode Cegos).....	255
<i>Face à la mondialisation des marchés, faire la différence</i>	255
<i>Quatre axes stratégiques pour la conception au plus juste</i>	256
<i>Les problèmes et les phases de l'implantation</i>	258
<i>Knowledge Management et progrès de l'innovation</i>	261

Chapitre 7

Réussir les fusions et les acquisitions	263
Les évolutions significatives en cours.....	264
Un mode d'action stratégique provisoirement freiné	265
<i>Les raisons stratégiques</i>	266
<i>Croissance très rapide par acquisitions et fusions</i>	270
<i>Les raisons financières</i>	271
<i>Enquête du Conference Board</i>	272
<i>Quelques exemples de concentration de secteurs au cours de la dernière décennie</i>	273
Un taux d'échec élevé mais qui se réduit.....	274
<i>Un changement de nature révolutionnaire</i>	275
<i>Une grande variété de situations</i>	275
Les conditions de réussite.....	276
<i>Bien définir les objectifs</i>	276
<i>Ne pas limiter l'analyse préalable (due diligence) aux seuls aspects financiers de l'opération, et avoir une méthode pour détecter les futurs problèmes ou les pièges</i>	277
<i>Ne pas payer trop cher mais ne pas laisser échapper l'opportunité</i>	278

Table des matières

Bien connaître les différentes étapes de l'acquisition puis de l'intégration (appelée « consolidation » par les Anglo-Saxons).....	279
Savoir prendre vite les décisions qui doivent intervenir très tôt dans le processus.....	282
Choisir la méthode et le rythme de l'intégration.....	282
Politiques de personnel et préoccupations des DRH.....	283
Impliquer et motiver le personnel en proposant des challenges visant $1 + 1 = 3$	286
Le management de la culture lors des opérations de fusions et acquisitions : quelques enseignements d'une enquête récente.....	288
Un exemple de fusion internationale : le cas Carlson Wagonlit Travel	289
La taille mondiale : un triple avantage.....	289
Une problématique stratégique identique pour Carlson de l'autre côté de l'Atlantique.....	290
Des fiançailles pour commencer.....	290
Des premiers bénéfices importants et quelques désillusions mineures.....	291
Un même reengineering des deux côtés de l'Atlantique.....	291
Une fusion juridique définitive avant la date prévue.....	292
Un travail en équipe internationale au plus haut niveau.....	292

Chapitre 8

Qualité totale et développement durable au cœur du management.....

Définition du Management par la Qualité Totale (TQM).....	295
Les évolutions significatives en cours.....	296
Définition.....	298
Un modèle de système de management.....	299
Les modèles de management intégrés.....	300
Le Malcolm Baldrige National Quality Award et son évolution.....	300
Malcolm Baldrige National Quality Award (2001/1998).....	302
Le modèle EFQM 2003.....	303
Cinq Facteurs : 50 %.....	303
Quatre Résultats, 50 %.....	305
La cohérence globale du TQM.....	306
Les aspects fondamentaux.....	306
Les outils de base du TQM.....	307
Les démarches de mise en œuvre.....	310
Exemples de démarches TQM.....	310
Démarche recommandée pour une PME qui commence.....	314
Montée en puissance de l'ISO 9001 version 2000 et convergence avec le TQM.....	315
La norme ISO 9000.....	315

La convergence avec le TQM de la nouvelle version 2000	318
L'après certification : de l'ISO 9000 au TQM	318
Satisfactions et déceptions liées à la certification ISO 9000	318
Simplification, communication et intégration des procédures qualité dans les valeurs de l'entreprise	319
Le passage à l'amélioration continue	319
La route vers le TQM	320
Le système TQM en quelques mots	320
L'exemple de DHL	321
L'intérêt de concourir pour le prix EFQM : l'exemple de Texas Instruments Europe (TI)	324
Le Six Sigma, une perfection rentable	327
L'impératif du développement durable	329
Le Pacte Mondial	329
L'approche de l'Union européenne	329
La Norme SA 8000	331
La norme ISO 14000	331
Le Global Reporting Initiative et les rapports Développement Durable	332

Chapitre 9

Benchmarking et reengineering	335
Historique du Benchmarking	335
Actualité du Reengineering	335
Les évolutions significatives en cours	336
Le benchmarking	336
Qu'est-ce-que le benchmarking ?	336
Les objectifs du benchmarking	337
Les types de benchmarking	337
Les méthodes de benchmarking	338
Pour réussir une opération de benchmarking	340
Les cellules benchmarking ou d'étalonnage	341
Les Clubs de Benchmarking : historique	342
Un exemple de benchmarking primé : la Maintenance chez Kodak	342
Autres exemples de benchmarking	344
Le reengineering	345
Méthode classique de reengineering	346
Les deux phases	346
Constitution de l'équipe	346
Quelques enseignements généraux issus des multiples reengineerings réalisés	347
Le reengineering comme schéma directeur informatique	348
Les conditions de réussite du reengineering	348
Les causes d'échec du reengineering	350
Un outil fondamental pour les stratégies de rupture	350

Table des matières

Exemples d'opérations de reengineering.....	351
<i>Compagnie d'assurances : Aetna Life & Casualty</i>	351
<i>Brokers et services financiers</i>	352
<i>Fabricant de biens d'équipement</i>	353

Annexe

Les clubs de benchmarking.....	354
--------------------------------	-----

Chapitre 10

L'entreprise orientée processus et horizontale	359
Les évolutions significatives en cours	359
Définitions	360
<i>La conception et la représentation de l'entreprise comme un ensemble de processus orientés clients</i>	361
Définition des processus et processus élémentaires.....	363
<i>Définition et cartographie des processus spécifiques de l'unité concernée et de l'entreprise</i>	363
<i>Régulation des processus élémentaires par une relation client-fournisseur</i>	364
Le passage à une entreprise horizontale orientée processus.....	365
<i>Stade 1 – La prise en compte des processus dans une organisation par fonctions/métiers</i>	365
<i>Stade 2 – L'organisation matricielle</i>	365
<i>Stade 3 – Le passage à une entreprise structurée horizontale par processus</i>	366
Le management et l'amélioration des processus.....	366
La maîtrise des processus	367
<i>Management et amélioration des processus de conception</i>	368
<i>Management et amélioration des processus de production/livraison</i>	369
<i>Management et amélioration des processus de support</i>	369
Valeur ajoutée par la structure humaine et réduction des niveaux hiérarchiques.....	370
<i>Professionnalisation et « empowerment » des opérateurs</i>	371
<i>Le management des compétences : le « coach », le facilitateur, ou l'expert des Centres De Compétences</i>	373
<i>Le responsable de processus ou « process-owner »</i>	376
<i>Réussir la transformation en organisation par processus</i>	376
L'entreprise au plus juste ou lean company, toujours d'actualité.....	377
Exemple d'une entreprise qui s'est réorganisée sur la base de processus apportant de la valeur : Du Pont De Nemours	378
<i>Une réorganisation mondiale fondée sur la Valeur au début des années 1990</i>	379
<i>Le cas de Du Pont Agricultural Products</i>	379
<i>La capacité organisationnelle</i>	380

Annexe

Classification des processus par l'International Benchmarking Clearinghouse.....	384
--	-----

Chapitre 11

Production et logistique de classe mondiale.....	393
Le world class manufacturing.....	393
<i>Les finalités poursuivies.....</i>	<i>394</i>
<i>La maison du WCM.....</i>	<i>395</i>
<i>S'orienter WCM : conduire une démarche pragmatique.....</i>	<i>398</i>
La logistique, un enjeu stratégique.....	398
<i>Typologie des services logistiques.....</i>	<i>399</i>
<i>La conception d'un service logistique.....</i>	<i>400</i>
<i>L'incidence de la mondialisation.....</i>	<i>400</i>
<i>L'incidence du e-commerce.....</i>	<i>406</i>

Chapitre 12

Gestion des projets et management par projet.....	415
Activité économique et multiplicité croissante des projets.....	415
Les évolutions significatives en cours.....	415
Les clés du succès des projets.....	416
<i>Les problèmes à résoudre pour une bonne gestion des projets.....</i>	<i>417</i>
<i>Conditions de succès des projets.....</i>	<i>417</i>
<i>D'abord définir le client, ses objectifs et bien contracter.....</i>	<i>419</i>
La qualité du management de projet.....	421
<i>La norme ISO 10006.....</i>	<i>421</i>
<i>Le système qualité dans le cas des activités comportant un site central et des chantiers, comme le BTP par exemple.....</i>	<i>423</i>
Les métarègles du management de projet.....	424
Concilier le management des projets avec celui des métiers ou fonctions.....	425
Réussite des projets se traduisant par des résultats immatériels (projets « soft »).....	426
<i>Sur-organiser.....</i>	<i>427</i>
<i>Donner les moyens.....</i>	<i>428</i>
De la gestion de projet au management par projet.....	430
<i>Les trois dimensions du management par projet.....</i>	<i>430</i>
<i>Les structures du management par projet.....</i>	<i>430</i>
Vers l'organisation transversale par le management par projet.....	432
<i>L'exemple de Renault.....</i>	<i>433</i>
<i>Les entreprises performantes en management par les projets.....</i>	<i>435</i>
Les structures matricielles en question.....	436
Le rôle des dirigeants.....	437

Chapitre 13

La gestion des ressources humaines	439
Les évolutions significatives en cours	440
Quelques caractéristiques humaines communes aux organisations centrées clients	443
<i>L'empouvoirement (« empowerment »)</i>	444
Motivations des collaborateurs et perceptions actuelles du travail....	447
<i>Maslow toujours d'actualité</i>	447
<i>Enquêtes et études sur les attentes des collaborateurs</i>	448
<i>La reconnaissance</i>	451
Nouvelles orientations dans la gestion des ressources humaines	452
<i>Vue générale de l'évolution des concepts, des objectifs et des meilleures pratiques</i>	452
<i>L'embauche : e-recrutement et nouveaux critères</i>	453
<i>Les méthodes d'évaluation du personnel et la recherche de cohérence</i>	455
<i>Du manager coach au coaching des managers</i>	458
Les politiques de rémunération	460
<i>Tendances en matière de salaire fixe et de revenu variable</i>	464
<i>Avantages et inconvénients des parts variables de la rémunération et des autres récompenses</i>	465
L'impact des nouvelles technologies sur la gestion des RH	469
Les enquêtes de satisfaction des personnels et la PVA	471
Mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	471
<i>Finalités et raisons de la mise en place d'une GPEC</i>	471
<i>La démarche de mise en place de la GPEC</i>	473
<i>Les acteurs de la GPEC et leurs rôles</i>	474
<i>Concepts et Définitions utiles pour mettre en place une GPEC</i>	475
<i>Définitions de la compétence</i>	476
<i>Construction participative d'un référentiel de compétences</i>	478
<i>Le passage à la gestion prévisionnelle et la mise en place d'une politique RH utilisant le management par les compétences</i>	480
<i>L'indispensable informatisation et ses difficultés</i>	484

Chapitre 14

Manager le changement	487
Les évolutions significatives en cours	488
Qu'est-ce qui déclenche les changements ?	488
La nature profonde du changement	489
Le changement, un processus permanent inéluctable	490
La conduite du changement	491
<i>Fixer le cap</i>	492
<i>Impliquer les personnels dans un dispositif de travail</i>	493

Piloter la démarche.....	494
Communiquer sur toutes les étapes du projet.....	496
Donner du sens au changement.....	497
Donner vie au changement.....	499
Bâtir son plan de communication.....	500
S'affranchir des pesanteurs.....	500
Relais et appuis.....	503

Chapitre 15

Gestion des savoirs et des compétences :

l'organisation apprenante	505
Les évolutions significatives en cours.....	506
Définitions essentielles.....	507
Données, informations, savoirs et compétences.....	508
Performances et compétences.....	510
Les savoirs de l'entreprise : création, acquisition et capitalisation.....	511
Savoirs tacites et savoirs explicites.....	511
Natures, formes et évolution des savoir-faire.....	511
Mémoire et capitalisation des savoirs.....	512
Que faut-il mémoriser et transmettre ?.....	513
La mémoire du futur.....	513
Le transfert de compétences dans les organisations.....	514
Les modes de développement des connaissances dans les organisations.....	514
La diffusion des connaissances dans les organisations.....	516
Les systèmes de gestion des connaissances.....	517
Manager la transmission et la capitalisation du savoir.....	520
L'entreprise apprenante et créatrice de connaissances.....	521
L'apprentissage dans une organisation.....	521
Entreprise apprenante et créatrice de savoirs.....	523
Devenir une organisation apprenante et créatrice de savoirs.....	525
Les managers du savoir.....	527
Le rôle des dirigeants de l'entreprise apprenante.....	528
Tendances actuelles du Knowledge Management ou Management des connaissances.....	529
Ordinateurs, réseaux et partage des connaissances.....	529
Combiner Informatique et psycho-sociologie.....	530
Le management du capital intellectuel, clé d'une croissance accélérée.....	532
E-learning, management du savoir et du capital humain.....	533
Le contexte aux États-Unis et bientôt en Europe.....	533
État actuel et tendances de l'e-learning.....	533
De nouvelles technologies à mettre en œuvre.....	534
De l'e-learning au Management du capital Humain.....	536

Annexe

Essai de mesure du capital intellectuel.....	538
--	-----

Chapitre 16

L'entreprise en réseau, les alliances et le commerce

interentreprises	539
Les évolutions significatives en cours	540
L'entreprise en réseau	541
<i>Définition des entreprises en réseau</i>	541
<i>L'effet des NTIC : généralisation des réseaux</i>	542
<i>Attributs d'une démarche orientée réseau</i>	543
<i>Le réseau comme ultime forme organisationnelle</i>	543
<i>La compétitivité des organisations en réseau</i>	545
<i>Le management d'un réseau</i>	546
L'entreprise étendue.....	547
<i>Les partenariats clients-fournisseurs</i>	547
<i>Conditions pour obtenir des résultats</i>	548
Le commerce B to B : e-sourcing, e-procurement, place de marché ...	550
<i>L'e-procurement</i>	550
<i>Les places de marché</i>	553
L'externalisation comme stratégie	554
<i>Ralentissement de l'économie et accélération de l'externalisation</i>	555
<i>Le cas de l'externalisation de l'informatique</i>	556
Conditions pour réussir l'externalisation.....	557
<i>Le cas de la réintégration</i>	558
Les alliances stratégiques.....	558
<i>Entre firmes non concurrentes</i>	559
<i>Les alliances entre firmes concurrentes</i>	559
<i>Les objectifs des alliances</i>	560
Le management des alliances	561
<i>L'exemple de Ford : se donner du temps pour acquérir de l'expérience</i>	563

Chapitre 17

Le nouveau rôle des dirigeants	565
Les évolutions significatives en cours	565
La politique prime la gestion.....	567
<i>Les chemins du pouvoir sont politiques</i>	567
<i>Le pouvoir est très recherché et sa conservation est une priorité</i>	574
Les dérives du pouvoir personnel.....	575
<i>La relation d'agence entre dirigeants et propriétaires</i>	575
<i>Stratégies d'enracinement</i>	576
<i>Les dirigeants vieillissants et le jeu des prolongations</i>	578
Rôle, utilité et performances des conseils d'administration ou de surveillance	579
Des règles pour le gouvernement d'entreprise (corporate governance)	580

Les meilleures pratiques de management

<i>Plaidoyer pour de meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise (corporate governance)</i>	580
Qu'est-ce que diriger ?	585
<i>Diriger c'est</i>	585
<i>Les 19 verbes d'action du management moderne</i>	585
<i>Évolutions récentes de la position théorique du dirigeant</i>	586
Rémunération des dirigeants	587
<i>Politiques de rémunération des dirigeants aux États-Unis et en France</i>	588
Rôles et missions du chef d'entreprise	591
<i>Variations en fonction de la taille</i>	591
<i>Le chef d'entreprise idéal : stratège, gestionnaire et leader</i>	592
<i>L'équipe de direction idéale : un ensemble complémentaire de talents exceptionnels</i>	596
<i>La valeur ajoutée par l'exercice du pouvoir</i>	596
BIBLIOGRAPHIE	599
TABLE DES ILLUSTRATIONS	603
INDEX	605