

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 Gélihier)</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.....

| | |
|--|-----|
| | 295 |
| Définition du Management par la Qualité Totale (TQM)..... | 296 |
| 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
 - Les finalités poursuivies*.....394
 - La maison du WCM*.....395
 - S'orienter WCM : conduire une démarche pragmatique*.....398
- La logistique, un enjeu stratégique398
 - Typologie des services logistiques*.....399
 - La conception d'un service logistique*.....400
 - L'incidence de la mondialisation*.....400
 - L'incidence du e-commerce*.....406

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
 - Les problèmes à résoudre pour une bonne gestion des projets*.....417
 - Conditions de succès des projets*.....417
 - D'abord définir le client, ses objectifs et bien contracter*.....419
- La qualité du management de projet.....421
 - La norme ISO 10006*.....421
 - Le système qualité dans le cas des activités comportant un site central et des chantiers, comme le BTP par exemple*.....423
- Les métarègles du management de projet424
- Concilier le management des projets avec celui des métiers ou fonctions425
- Réussite des projets se traduisant par des résultats immatériels (projets « soft »)426
 - Sur-organiser*.....427
 - Donner les moyens*.....428
- De la gestion de projet au management par projet430
 - Les trois dimensions du management par projet*.....430
 - Les structures du management par projet*.....430
- Vers l'organisation transversale par le management par projet432
 - L'exemple de Renault*.....433
 - Les entreprises performantes en management par les projets*.....435
- Les structures matricielles en question.....436
- Le rôle des dirigeants437

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 |