

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Préface	3
Introduction	7

Première partie **Comprendre la réalité managériale des entreprises**

Chapitre 1	Les théories du management	13
	Section 1 Les théories traditionnelles du management	14
	1 L'école classique	14
	2 L'école des relations humaines	24
	3 Analyse comparative : école classique versus école des ressources humaines	35
	Section 2 Les autres écoles managériales	37
	1 La théorie de la décision	38
	2 Les théories de la contingence structurelle	42
	3 L'analyse systémique	47
	4 L'approche de l'économie industrielle	49
	5 L'école de l'analyse stratégique des organisations	54
	6 Les théories contemporaines du management	58
	Section 3 Analyse globale	78
	1 L'approche historique	78
	2 Les « images » de l'organisation de G. Morgan	82

Chapitre 2	Structure et fonctionnement des organisations	91
Section 1	L'entreprise et ses structures	92
1	Les enjeux et finalités d'une entreprise	92
2	Les éléments de base d'une structure	94
3	Les différentes formes de structures	99
Section 2	L'approche par les configurations structurelles	112
1	Les familles d'attributs d'une organisation	113
2	Les différentes configurations organisationnelles	116
Section 3	La culture d'entreprise comme variable organisationnelle	121
1	La culture d'entreprise : définition et caractéristiques	121
2	Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise	127
3	Les différentes couches culturelles d'une organisation	129
4	La notion de tissu culturel	135
5	Le lien culture-structure	136
Section 4	Pour une théorie managériale des organisations	137
1	Au-delà du triptyque « finalités-structure-fonctionnement » : la nécessité d'une théorie managériale des organisations	138
2	Les grandes lignes d'une théorie managériale des organisations	139
3	La coalition de direction générale, les parties prenantes, les managers intermédiaires dans l'organisation	142
4	Les douze types de systèmes de coordination qui existent dans chaque organisation	144
5	Les rôles des managers dans les différentes écoles en théorie des organisations	148
6	Les rôles des managers dans les structures organiques	151
7	Les rôles des managers dans les douze types d'organisations	154
8	Conclusion	160
Chapitre 3	Le métier de manager	163
Section 1	L'environnement de travail du manager et ses évolutions	164
1	Définitions	164
2	Types de managers	168
3	Le manager dirigeant	174
4	Les managers de projet	176
5	Nouveaux contextes organisationnels et enjeux du métier de manager	179
Section 2	Les rôles et compétences d'un manager	191
1	Les typologies de rôles	191
2	Les compétences clés du manager	197
Section 3	Les styles de personnalité et qualités d'un manager	201
1	Les traits de personnalité	201
2	Les caractéristiques dysfonctionnelles des managers	203
3	Les styles du manager selon le contexte	205

Section 4	Les activités quotidiennes des managers	206
1	Les spécificités du travail des managers	206
2	L'apport des travaux de Delpeuch et Lauvergeon (1988)	209
Chapitre 4	Le manager dans les organisations	211
Section 1	Manager dans des organisations de taille différente	212
1	Être dirigeant d'une TPE aujourd'hui	212
2	Diriger une petite entreprise	214
3	Diriger une grande entreprise	218
Section 2	Manager dans le secteur public	229
1	Être cadre à la mairie de Paris	230
2	Piloter un établissement scolaire	232
3	Conclusion	235
Section 3	Manager dans différents secteurs d'activité	236
1	Manager dans une entreprise de services	236
2	Être manager au sein d'une grande banque	247
3	Être manager financier dans une entreprise industrielle	249
4	Conclusion	252
Section 4	Le management au féminin	252
1	Existe-t-il un management au féminin ?	252
2	L'égalité professionnelle en question	257
Section 5	Manager hors de la ligne hiérarchique	260
1	Manager un projet	260
2	Le manager d'alliance(s) : un bâtisseur et un pilote	263
3	Conclusion : un nouveau métier ?	277

Deuxième partie

Savoir agir en acteur stratégique au sein de l'organisation

Chapitre 5	Savoir gérer son temps	281
Section 1	Les liens entre efficacité et gestion du temps	282
1	Efficacité et gestion du « temps contraint »	282
2	Efficacité et gestion du « temps choisi »	283
3	Efficacité et gestion stratégique du temps	283
4	La gestion du temps et les styles de management	285
Section 2	Identifier et gérer les sources de pression sur l'emploi du temps	286
1	Les sources de pression sur l'emploi du temps	286
2	La chasse aux pressions inutiles	287
3	L'élaboration d'une doctrine personnelle en matière de gestion du temps	288

Section 3	Hierarchiser, planifier, équilibrer et prévoir des marges de manœuvre	292
1	Savoir définir ses priorités	292
2	Planifier ses tâches et ses activités	294
3	Prévoir des marges de manœuvre	296
Section 4	Les conséquences d'une mauvaise gestion du temps	296
1	Les signaux d'une mauvaise gestion du temps	297
2	Les conséquences sur la performance de l'organisation	298
3	Les conséquences sur la gestion des hommes	298
4	Les conséquences personnelles	299
Section 5	Exercices d'analyse sur la gestion du temps	300
Chapitre 6	Définir et transmettre les objectifs de son unité	305
Section 1	Rôle et importance de la stratégie	306
1	Pourquoi s'intéresser à la « stratégie », lorsqu'on est un manager ?	306
2	Qu'entend-on par stratégie d'entreprise ?	306
Section 2	La planification stratégique et opérationnelle	309
1	La planification stratégique	309
2	La planification opérationnelle	317
Section 3	Comprendre et maîtriser la réflexion stratégique	319
1	Avantages et limites de la planification	319
2	Évolution de la planification dans les entreprises	321
3	La réflexion stratégique plutôt que la planification	322
Section 4	La réalité du manager-stratège dans les grandes entreprises françaises	338
1	Méthodologie de l'étude	338
Chapitre 7	Piloter et évaluer la performance de son unité	345
Section 1	Les différents concepts de performance	346
1	Un concept évolutif dans le temps	346
2	La performance financière ou unidimensionnelle	347
3	La performance élargie ou multidimensionnelle	349
4	La performance instrumentalisée	350
Section 2	Le pilotage par les processus	351
1	Les processus et les inducteurs de performance	351
2	La cartographie des processus clés	352
3	Le management par les processus	354
4	La mesure et le suivi de la performance	356
Section 3	L'évaluation et le suivi de la performance organisationnelle	357
1	La performance organisationnelle	358
2	Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle	359

Section 4	Le cas particulier du modèle de Norton et Kaplan	361
1	Le tableau de bord prospectif	361
2	Les quatre axes de Norton et Kaplan	362
3	Les avantages et inconvénients de l'approche	364
Chapitre 8	Interagir et gérer les interdépendances au sein de l'organisation	367
Section 1	Les enjeux organisationnels et managériaux	368
1	Les enjeux organisationnels	368
2	Les enjeux managériaux	369
3	Les enjeux personnels	370
Section 2	Savoir gérer les relations au sein de la ligne hiérarchique	372
1	Respecter les sources de la légitimité hiérarchique	372
2	Appliquer les codes de reconnaissance hiérarchique	373
3	Affirmer et défendre son espace professionnel	374
4	Sécuriser sa hiérarchie pour être libre	375
5	Mettre sa hiérarchie face à ses responsabilités	376
Section 3	Savoir gérer les relations transverses	377
1	Éviter les logiques de confrontation	377
2	Cerner le problème à résoudre	378
3	Définir des règles de coopération	379
4	Informers les différentes lignes hiérarchiques concernées	380
5	Viser une valorisation mutuelle de la solution obtenue	381
Section 4	Savoir gérer les relations avec les fonctions supports	381
1	Reconnaître la légitimité de la fonction support	382
2	Insister sur les interdépendances réciproques	382
3	Replacer la demande dans le cadre d'un processus	383
4	Valoriser les actions de la fonction support	384
5	Conclusion	384
Chapitre 9	Favoriser l'innovation et conduire le changement	385
Section 1	La notion de changement et ses évolutions	386
1	Définition du changement	386
2	L'évolution des modèles sur le changement	386
Section 2	Les différents types de changements	393
1	La distinction entre micro et macro changements	393
2	Le cas des changements en période de crise	394
3	Les deux visions du changement : incrémental versus radical	395
4	Les différents processus de changement	397
Section 3	Comment gérer et organiser un changement ?	403
1	Les problèmes à résoudre	403
2	Les résistances au changement	405

3 Le manager face à la gestion du changement	407
4 Les dimensions actionnables du changement	422
Section 4 Étude de cas	430
1 Cas 1 : le pilotage d'un changement post-fusion dans le cadre d'un rapprochement entre une start-up innovante et une grande entreprise	431
2 Cas 2 : analyse d'une réorganisation de la Recherche et Développement dans le secteur automobile : vers une recherche partagée	436
3 Cas 3 : le redéploiement de l'innovation par l'association de projets collaboratifs et de micro-changements orientés vers des applications et économies d'énergie, dans l'industrie des biens d'équipement	440
4 Cas 4 : l'innovation par le management concerté, avec la valorisation des expériences individuelles comme outil de performance, dans une activité de service	444
5 Synthèse des cas	447
Chapitre 10 Savoir se positionner et gérer sa propre carrière	451
Section 1 Comprendre les enjeux d'une gestion des carrières pour son entreprise : analyser son environnement professionnel	452
1 Identifier les objectifs poursuivis par les entreprises	452
2 Identifier les types de carrière proposés	454
3 Comprendre la structure des emplois dans l'entreprise : savoir lire une grille de classification	456
4 Identifier le segment du marché du travail dont on fait partie et les conséquences associées	461
5 Appréhender la gestion anticipée des emplois et des compétences	462
Section 2 Définir son projet professionnel	475
1 Définir ses priorités	475
2 Adopter un projet en adéquation avec son âge	482
3 Faire un bilan de son parcours professionnel	485
4 Analyser son parcours de formation	490
5 Mettre en place une stratégie de carrière	493
Section 3 Gérer sa propre carrière	494
1 Les stratégies de carrières	495
2 Point de vue d'expert : rebondir après un accident de carrière	506
Chapitre 11 Savoir agir en acteur stratégique au sein de l'organisation	511
Section 1 Comment résoudre un problème critique	514
1 Contexte	514
2 Questions	515
3 Présentation des enjeux	515
4 Présentation de l'objectif de résultat	516
5 Présentation des leviers de mise en œuvre	516

Section 2 Comment résoudre un dysfonctionnement technique	518
1 Contexte	518
2 Questions	519
3 Présentation des enjeux	519
4 Présentation de l'objectif de résultat	519
5 Présentation des leviers de mise en œuvre	520
Section 3 Comment améliorer la productivité	522
1 Contexte	522
2 Questions	523
3 Présentation des enjeux	523
4 Présentation de l'objectif de résultat	523
5 Présentation des leviers de mise en œuvre	524
Section 4 Comment conduire un projet de changement	526
1 Contexte	526
2 Questions	527
3 Présentation des enjeux	527
4 Présentation de l'objectif de résultat	528
5 Présentation des leviers de mise en œuvre	528
Section 5 Comment anticiper le contexte concurrentiel futur	530
1 Contexte	531
2 Questions	531
3 Présentation des enjeux	532
4 Présentation de l'objectif de résultat	532
5 Présentation des leviers de mise en œuvre	532

Troisième partie

Savoir se comporter et se positionner face à ses équipes

Chapitre 12 La fonction « ressources humaines » dans les organisations	537
Section 1 Les missions d'une fonction ressources humaines	538
1 Historique de la fonction « ressources humaines »	538
2 Les quatre missions d'un service ressources humaines	540
3 Configuration et systèmes d'activité des ressources humaines dans les organisations	547
Section 2 Les clients et les acteurs de la fonction RH	551
1 La direction générale	552
2 Les salariés	552
3 Les partenaires sociaux	553

4 Les managers	553
5 Les acteurs de la GRH d'après Louart (2003)	556
Section 3 Expériences pratiques	557
1 La relation ressources humaines/manager au quotidien : le cas d'une société de financements spécialisés (groupe bancaire)	557
2 La répartition des missions RH selon le niveau hiérarchique des managers : le cas Snecma (groupe Safran)	565
3 Le manager de SSII face aux problématiques juridiques	569
4 Manager les hommes et les femmes dans l'entreprise	574
Chapitre 13 Savoir recruter ses collaborateurs	579
Section 1 Les étapes en amont du recrutement	580
1 L'identification du besoin de recrutement et sa demande	580
2 L'arbitrage des demandes des managers par le serviceresources humaines	583
Section 2 Définir les critères du recrutement	589
1 La description de l'emploi	589
2 Le profil du candidat	595
Section 3 Attirer et sélectionner les candidats	597
1 Identifier les bonnes sources du recrutement	597
2 La phase de sélection	607
Section 4 Intégrer les nouveaux collaborateurs	618
1 La phase d'intégration	618
2 La phase de diagnostic	628
3 Conclusion	629
Chapitre 14 Animer ses équipes et développer les compétences	631
Section 1 Le mode de fonctionnement d'une équipe	632
1 Le concept d'équipe	632
2 Les principes de fonctionnement	634
3 Les différences entre le groupe et l'équipe de travail	636
4 Les diverses formes d'équipe	638
Section 2 Management d'équipe et leadership	642
1 Manager/leader : quelles différences ?	642
2 L'art du leadership	645
3 Le rôle de responsable d'équipe	647
Section 3 Le cas des équipes projets	651
1 Qu'est-ce qu'un projet ?	651
2 Les dimensions clés d'un projet	654
3 Les caractéristiques d'une équipe projet	658
4 La nature et la répartition des rôles dans une équipe projet	668

Section 4 Étude de cas	673
1 Le centre de relation clientèle (CRC) : fonction et caractéristiques	673
2 La description de l'encadrement intermédiaire	674
3 La gestion de l'activité	678
4 Le nouveau contexte	678
5 Questions	681
6 Suggestions et remarques	681
Chapitre 15 Savoir évaluer ses collaborateurs	691
Section 1 Les objectifs d'un processus d'évaluation	692
1 Objectifs et attentes poursuivis par le manager	693
2 Objectifs et attentes des collaborateurs	696
3 Objectifs et attentes du service ressources humaines	698
4 Objectifs et attentes du supérieur hiérarchique indirect	699
5 Objectifs et attentes de la direction générale	699
6 Synthèse	700
Section 2 Élaborer une grille d'évaluation et fixer les objectifs des membres de son équipe	703
1 La construction de la grille d'évaluation	704
2 La fixation d'objectifs aux collaborateurs	710
Section 3 Observations et préparation de l'entretien	715
1 L'observation	715
2 La préparation de l'entretien	716
Section 4 L'entretien d'évaluation	718
1 Le déroulement de l'entretien	718
2 La gestion d'un mauvais performeur	722
Section 5 Les défis de l'évaluation	724
1 Des marges de manœuvre réduites	724
2 L'évaluation collective	725
3 L'évaluation en cas de résultats intangibles : le cas d'une équipe de R & D	726
4 Conclusion	727
Chapitre 16 Savoir rémunérer et gérer la carrière de ses collaborateurs	729
Section 1 Savoir rémunérer ses collaborateurs	730
1 Comprendre les enjeux stratégiques d'une politique de rémunération	730
2 La gestion de la rémunération variable des collaborateurs	740
Section 2 Gérer la carrière de ses collaborateurs : gérer le plan de formation de son unité	746
1 Décrypter la politique de formation de son entreprise	747
2 Le rôle du manager dans le processus de formation	758

Chapitre 17	Savoir gérer les conflits	775
Section 1	Le conflit dans les organisations : définition et caractéristiques	776
1	Définition	776
2	Les trois dimensions pour analyser un conflit	779
Section 2	La gestion d'un conflit interpersonnel au sein d'une équipe de travail	795
1	La gestion d'un conflit entre le manager et un collaborateur	795
2	La gestion d'un conflit interpersonnel entre deux membres de son équipe	806
Section 3	La gestion d'un conflit social	812
1	Les acteurs sociaux en France	813
2	Les outils de prévention des conflits	821
3	Gérer un conflit social	823
4	La préparation de la négociation	824
5	La conduite de la négociation	825
Chapitre 18	Situations managériales : contexte, problèmes et résolution	827
Section 1	La prise de fonction managériale : le cas d'une promotion interne au sein de son équipe de travail	828
1	Contexte	828
2	Questions	829
3	Présentation des enjeux	829
4	Présentation de l'objectif de résultat	830
5	Présentation des leviers de mise en œuvre	830
Section 2	Mobiliser un membre de son équipe autour de ses objectifs individuels	831
1	Contexte	832
2	Questions	832
3	Présentation des enjeux	833
4	Présentation de l'objectif de résultat	833
5	Présentation des leviers de mise en œuvre	833
Section 3	Lutter contre l'absentéisme	834
1	Contexte	835
2	Questions	835
3	Présentation des enjeux	835
4	Présentation de l'objectif de résultat	836
5	Présentation des leviers de mise en œuvre	836
Section 4	Améliorer la performance collective	838
1	Contexte	839
2	Questions	839
3	Présentation des enjeux	840
4	Présentation de l'objectif de résultat	840
5	Présentation des leviers de mise en œuvre	840

Section 5 Comment manager à la fois en mode projet et en mode hiérarchique	842
1 Contexte	842
2 Questions	843
3 Présentation des enjeux	843
4 Présentation de l'objectif de résultat	844
5 Présentation des leviers de mise en œuvre	844
Conclusion générale	847
Bibliographie	849
Index	881