

# Table des matières

Préface .....	ix
Remerciements 1 <sup>re</sup> édition .....	xi
Introduction générale .....	1
■ <b>Partie I : Introduction au management</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Les théories du management</b> .....	<b>11</b>
1.1 La pertinence du regard historique .....	13
1.1.1 L’ancrage historique des théories du management .....	15
1.1.2 Les perspectives de recherche .....	16
1.2 La révolution industrielle.....	17
1.2.1 Le cadre d’action de la révolution industrielle .....	17
1.2.2 L’imaginaire intellectuel de la révolution industrielle .....	20
1.2.3 En route vers le management.....	24
1.3 La fondation du management .....	25
1.3.1 La perspective technique .....	25
1.3.2 La perspective sociale .....	28
1.3.3 La dualité du management .....	32
1.4 L’expansion du management.....	32
1.4.1 La perspective technique .....	34
1.4.2 La perspective sociale .....	37
1.4.3 La dualité du management .....	40
1.5 La reformulation du management.....	40
1.5.1 La perspective technique .....	42
1.5.2 La perspective sociale .....	45
1.5.3 La dualité du management .....	47
1.6 La refondation du management .....	48
1.6.1 La perspective technique .....	49
1.6.2 La perspective sociale .....	52
1.6.3 La dualité du management .....	54
1.7 Conclusion : L’ADN du management.....	54
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Le métier de gestionnaire</b> .....	<b>57</b>
2.1 Les logiques d’action administrative.....	59
2.1.1 Les logiques administratives au sein des organisations .....	61
2.1.2 Les logiques administratives dans l’histoire du management .....	62

2.2 Les processus administratifs.....	64
2.2.1 Le cycle administratif dans l’histoire du management .....	66
2.2.2 La rationalité du cycle administratif.....	67
2.2.3 La légitimité du cycle administratif .....	68
2.3 Les rôles de gestion .....	69
2.3.1 Les rôles quotidiens de gestion.....	70
2.3.2 Les rôles fonctionnels .....	74
2.3.3 Le rôle d’administration générale .....	80
2.3.4 Les rôles hiérarchiques .....	83
2.4 Les habiletés de management.....	86
2.4.1 Les habiletés techniques.....	87
2.4.2 Les habiletés sociales.....	90
2.4.3 Les habiletés cognitives .....	92
2.5 Conclusion : La cohérence du métier de gestionnaire .....	97
<b>Conclusion.....</b>	<b>101</b>
<b>■ Partie II : Les contextes d’action.....</b>	<b>105</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>107</b>
<b>Chapitre 3</b>	
<b>L’environnement contemporain des organisations .....</b>	<b>111</b>
3.1 L’environnement global .....	113
3.1.1 Les normes sociales .....	114
3.1.2 Les contextes sociétaux .....	123
3.2 L’environnement d’affaires .....	129
3.2.1 Les parties prenantes liées au secteur d’activité .....	130
3.2.2 Les parties prenantes liées à l’environnement global.....	131
3.3 Conclusion : L’arrimage de l’organisation à son environnement .....	133
<b>Chapitre 4</b>	
<b>L’organisation : la perspective technique .....</b>	<b>135</b>
4.1 Le système technique de l’organisation.....	136
4.2 Le cadre de gouvernance .....	138
4.2.1 La mission .....	139
4.2.2 La gouvernance.....	141
4.3 Le cadre stratégique .....	143
4.3.1 La capacité stratégique .....	144
4.3.2 La stratégie.....	145
4.4 Le cadre structurel.....	149
4.4.1 La structure organisationnelle .....	149
4.4.2 L’allocation des ressources.....	154
4.5 Le cadre opérationnel.....	156
4.5.1 Les forces productives.....	156
4.5.2 Les incitatifs .....	158
4.6 Conclusion : Le cycle technique.....	159

<b>Chapitre 5</b>	
<b>L'organisation : les perspectives sociales.....</b>	<b>163</b>
5.1 Le système social de l'organisation.....	164
5.2 La perspective politique .....	166
5.2.1 L'organisation politique.....	166
5.2.2 Les habiletés politiques.....	172
5.3 La perspective symbolique .....	174
5.3.1 L'organisation symbolique.....	174
5.3.2 Les habiletés symboliques .....	178
5.4 La perspective psychologique.....	181
5.4.1 L'organisation psychologique .....	181
5.4.2 Les habiletés psychologiques.....	187
5.5 La perspective cognitive .....	188
5.5.1 L'organisation cognitive.....	188
5.5.2 Les habiletés cognitives .....	195
5.6 Conclusion : L'enchevêtrement des perspectives sociales .....	197
<b>Conclusions .....</b>	<b>201</b>
<b>■ Partie III : Les logiques d'action.....</b>	<b>207</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>209</b>
<b>Chapitre 6</b>	
<b>Le management traditionnel .....</b>	<b>215</b>
6.1 La logique traditionnelle.....	217
6.1.1 Le don .....	218
6.1.2 La sagesse .....	219
6.1.3 L'apprentissage.....	219
6.2 Les dimensions du management traditionnel .....	222
6.2.1 Le savoir-faire : le métier .....	222
6.2.2 Le savoir : l'expérience.....	225
6.2.3 Le savoir-être : la communauté .....	228
6.2.4 Le devoir-être : la pérennité .....	231
6.3 L'organisation traditionnelle.....	234
6.3.1 La perspective technique de l'organisation traditionnelle .....	234
6.3.2 Les perspectives sociales de l'organisation traditionnelle .....	237
6.4 Conclusion : Entre la sagesse et le dogme.....	240
<b>Chapitre 7</b>	
<b>Le management formel .....</b>	<b>243</b>
7.1 La logique formelle.....	244
7.1.1 La détermination des objectifs .....	245
7.1.2 L'analyse des moyens.....	247
7.1.3 La mise en œuvre des moyens.....	247

7.2 Les dimensions du management formel .....	243
7.2.1 Le savoir-faire : les tâches .....	249
7.2.2 Le savoir : l'objectivité.....	251
7.2.3 Le savoir-être : le contrat .....	254
7.2.4 Le devoir-être : l'efficacité.....	256
7.3 L'organisation formelle .....	258
7.3.1 La perspective technique de l'organisation formelle .....	259
7.3.2 Les perspectives sociales de l'organisation formelle.....	263
7.4 Conclusion : Entre l'expertise et la technocratie .....	267
<b>Chapitre 8</b>	
<b>Le management charismatique.....</b>	<b>269</b>
8.1 La logique charismatique .....	271
8.2 Les dimensions du management charismatique .....	272
8.2.1 Le savoir-faire : la mission .....	272
8.2.2 Le savoir : l'imaginaire .....	274
8.2.3 Le savoir-être : la fusion .....	276
8.2.4 Le devoir-être : la différenciation.....	279
8.3 L'organisation charismatique.....	282
8.3.2 La perspective technique de l'organisation charismatique .....	283
8.3.3 Les perspectives sociales de l'organisation charismatique .....	286
8.4 Conclusion : Entre la fascination et la crainte.....	290
<b>Conclusion.....</b>	<b>293</b>
<b>■ Partie IV : Les pratiques de management .....</b>	<b>301</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>303</b>
<b>Chapitre 9</b>	
<b>Planifier .....</b>	<b>307</b>
9.1 La planification selon la logique formelle : le plan formel.....	309
9.1.1 Mise en contexte .....	309
9.1.2 Les prévisions, les plans et les objectifs.....	310
9.1.3 La mise en œuvre concrète.....	315
9.1.4 Les limites de la planification formelle .....	318
9.2 La planification selon la logique charismatique : la vision inspirante.....	323
9.2.1 Mise en contexte .....	323
9.2.2 Des idées pour une vision .....	324
9.2.3 La mise en œuvre concrète.....	325
9.3 La planification selon la logique traditionnelle : le projet collectif.....	327
9.3.1 Mise en contexte .....	327
9.3.2 Un projet rassembleur et pérenne .....	328
9.3.3 La mise en œuvre concrète.....	330
9.4 Conclusion .....	332

<b>Chapitre 10</b>	
<b>Organiser</b> .....	<b>335</b>
10.1 L'organisation selon la logique formelle : le design organisationnel .....	337
10.1.1 La structure .....	338
10.1.2 Les processus latéraux (ou mécanismes de liaison).....	341
10.1.3 Les systèmes de récompense.....	343
10.1.4 La sélection et la formation du personnel .....	344
10.2 L'organisation selon la logique charismatique : la fusion .....	345
10.2.1 Les forces invisibles.....	346
10.2.2 Le discours contagieux et l'histoire inspirante .....	347
10.3 L'organisation selon la logique traditionnelle : le rassemblement .....	350
10.4 Conclusion .....	352
<b>Chapitre 11</b>	
<b>Diriger</b> .....	<b>355</b>
11.1 La direction selon la logique formelle : l'autorité .....	356
11.1.1 La direction : une technique de commandement.....	357
11.1.2 La quête d'efficacité et d'objectivité .....	359
11.1.3 Les instructions .....	360
11.1.4 Les mécanismes de direction.....	361
11.2 La direction selon la logique charismatique : le leadership.....	364
11.2.1 L'opposition manager/leader .....	365
11.2.2 Le leadership charismatique .....	367
11.2.3 Les leaderships transformationnel et transactionnel.....	370
11.3 La direction selon la logique traditionnelle : la sagesse .....	372
11.3.1 L'artisan .....	372
11.3.2 Le leadership authentique .....	374
11.3.3 Et si l'on regardait en dehors de l'Occident.....	377
11.4 Conclusion .....	380
<b>Chapitre 12</b>	
<b>Contrôler</b> .....	<b>385</b>
12.1 Le contrôle selon la logique formelle : les indicateurs de performance.....	389
12.1.1 Mise en contexte .....	389
12.1.2 Les informations et les écarts de performance.....	390
12.1.3 La mise en œuvre concrète.....	393
12.2 Le contrôle selon la logique charismatique : la responsabilisation individuelle .....	396
12.2.1 Mise en contexte .....	396
12.2.2 La motivation et la responsabilisation individuelle.....	397
12.2.3 La mise en œuvre concrète.....	398
12.3 Le contrôle selon la logique traditionnelle : les normes sociales .....	401
12.3.1 Mise en contexte .....	401
12.3.2 Les valeurs traditionnelles et les normes sociales .....	401
12.3.3 La mise en œuvre concrète.....	402
12.4 Conclusion .....	404
<b>Conclusion</b> .....	<b>407</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>411</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>415</b>