

Sommaire

Introduction	9
--------------------	---

Partie 1

LE MANAGEMENT PAR LES OBJECTIFS : GRANDEUR ET DÉCADENCE

Chapitre 1

Retour aux sources	17
Peter Drucker, le fondateur	17
John Humble, le méthodologue	22
La DPPO d'Octave Gélénier	23

Chapitre 2

Quand le MPO devient le management	27
Le MPO à l'épreuve des faits	27
Signe ostentatoire d'une modernité supposée	30
Hors du MPO, point de management !	33
Les tours de passe-passe du magicien Drucker	34

Chapitre 3

À bout de souffle !	37
La règle plutôt que la relation de face-à-face	37
Une complexité accrue liée à l'incertitude et à l'instabilité ...	39
Une production plus immatérielle, un travail plus intellectuel	41
Des organisations aussi transversales que verticales	43
Le MPO, obsolète	45

Chapitre 4

Non, le MPO n'est pas universel !	47
Les règles ont précédé les objectifs	48
Un moyen de mesurer la performance parmi d'autres	50
Même nécessaires, les objectifs ne sont jamais suffisants	51

Partie 2

LE MANAGEMENT, UNE COMBINAISON

Chapitre 5

Le management par les valeurs	55
Valeurs et croyances ne sont pas synonymes	56
Toutes les valeurs ne se valent pas	59
L'importance de l'alignement	60
Performance des managers : les valeurs comptent aussi	62
Le management par les valeurs se démocratise	63
Management par les valeurs et MPO ne font pas toujours très bon ménage	64

Chapitre 6

Le management par les compétences	67
Vous avez dit compétence ?	67
Management par les compétences n'est pas gestion des compétences	68
S'intéresser autant à ce qui peut être qu'à ce qui est	69
Une autre conception de la stratégie d'entreprise	70
Un modèle de management particulièrement adapté au monde de la recherche	71
Libérer l'énergie créatrice et développer l'employabilité	74
Management par les compétences et MPO ne font pas non plus toujours très bon ménage	75
D'abord un problème de pouvoir	76

Chapitre 7

De la contingence des modèles aux pratiques des managers	79
Il n'y a pas de bons ou de mauvais modèles dans l'absolu	79

Des formes de management complémentaires, pas exclusives	83
Effet de position et de dispositions	86
Conséquences au niveau du système de management	88

Chapitre 8

Vers un management combinatoire ?	91
Une logique additive	91
Une performance multidimensionnelle	93
Avancée épistémologique ou régression bureaucratique ? ...	94
Une question d'équilibre	96

Partie 3

QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE

Chapitre 9

Les facteurs clés de succès	101
Équité entre contributions et rétributions	101
À chacun son rôle	103
Une démarche plus négociée qu'imposée	105

Chapitre 10

La rémunération des performances	111
Contrainte ou motivation ?	111
La rémunération : un facteur de motivation parmi d'autres	112
Des différences trop faibles pour être réellement incitatives	113
Un pouvoir confisqué à la hiérarchie	115
Le saupoudrage : la règle, plus que l'exception	116
Une possibilité qui donne du pouvoir	119

Chapitre 11

La conduite du changement managérial	121
Une affaire de comportements	122
Un responsable de projet moteur, pas seulement militant	123

8 QUAND FIXER DES OBJECTIFS NE SUFFIT PLUS !

Pouvoir se projeter dans le nouveau système	125
Le management de proximité : plus résistant que militant	127
Le syndrome de la chaussure neuve	129
Conclusion	131
Bibliographie	135
Index	139