

S o m m a i r e

<i>Préface de la nouvelle édition</i>	IX
<i>Préface de la première édition</i>	XIII

Première partie

Le problème du changement et sa solution

1. Transformer les organisations :	
pourquoi des entreprises échouent	3
Erreur n° 1 : s'autoriser trop d'autosatisfaction	4
Erreur n° 2 : ne pas parvenir à créer une coalition directrice suffisamment puissante	6
Erreur n° 3 : sous-estimer la puissance de la vision	8
Erreur n° 4 : communiquer la vision dix fois moins qu'il ne faudrait (ou cent, ou mille)	10
Erreur n° 5 : laisser des obstacles bloquer la nouvelle vision	11
Erreur n° 6 : ne pas parvenir à susciter des victoires rapides	13
Erreur n° 7 : crier victoire trop tôt	14
Erreur n° 8 : négliger d'ancrer fermement les changements dans la culture d'entreprise	16
Les huit erreurs	17
2. Le changement réussi et les forces qui le gouvernent	21
La mondialisation des marchés et de la concurrence	22

VI CONDUIRE LE CHANGEMENT

Le processus de changement en huit étapes	24
L'importance de la séquence	28
Des projets dans les projets	29
Management contre leadership	31
L'avenir	36

Deuxième partie

Un processus en huit phases

3. Instaurer un sentiment d'urgence	41
Autosatisfaction : un exemple	42
Sources d'autosatisfaction	45
Relever le sentiment d'urgence	49
Le rôle des crises	51
Le rôle des cadres moyens et agents de maîtrise	54
À partir de quel niveau le sentiment d'urgence est-il suffisant ?	56
4. Former la coalition directrice	59
Agir seul : le PDG isolé	60
À bout de souffle : le comité peu crédible	61
Suivre le rythme du changement : l'équipe	63
Constituer la coalition directrice	66
Des qualités à éviter, ou à encadrer avec soin	68
Constituer une équipe efficace fondée sur la confiance et un but commun	71
Faire advenir le changement	76
5. Définir une vision et une stratégie	79
Pourquoi la vision est essentielle	80
La nature d'une vision efficace	83
Une représentation imaginable de l'avenir	85
Faisabilité stratégique	88
Focalisation, souplesse et facilité de communication	89
Visions efficaces et inefficaces : quelques exemples	90
Créer la vision	93

6. Diffuser la vision	99
Deux échecs de communication	99
L'ampleur de la tâche	101
Faites simple	104
Utilisez des métaphores, des analogies, des exemples	106
Utilisez différents forums	107
Répétez, répétez, répétez	108
Joindre le geste à la parole, ou diriger par l'exemple	110
Remédier explicitement aux contradictions apparentes	112
Écouter et être écouté	114
7. Responsabiliser les salariés pour élargir l'action	117
Éliminer les obstacles structurels	118
Assurer la formation nécessaire	122
Aligner les systèmes et la vision	126
Comment gérer les difficultés dues au petit encadrement	129
Puiser à une source d'énergie énorme	132
8. Obtenir des victoires rapides	135
De l'utilité des victoires rapides : un exemple	138
La nature et le calendrier des victoires rapides	139
Le rôle des victoires rapides	141
Obtenir des résultats par le plan ou par la prière	142
Plus de pression ne fait pas de mal	146
Les victoires rapides ne sont pas des gadgets sans lendemain	147
Le rôle de l'encadrement	148
9. Consolider les gains et accentuer le changement	151
L'opposition est toujours prête à relever la tête	153
Le problème de l'interdépendance	154
La nature du changement dans les systèmes très interdépendants	157
Transformations des organisations	161
Élimination des interdépendances superflues	164
Une longue route	165

10. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise	169
Pourquoi la culture est puissante	172
Quand des pratiques neuves sont greffées sur une vieille culture	176
Quand de nouvelles pratiques remplacent la culture ancienne	180
Le changement culturel vient en dernier, pas en premier	181

Troisième partie

Conséquences pour le 21^e siècle

11. L'organisation de l'avenir	187
Un sentiment d'urgence persistant	187
Le travail d'équipe au sommet	189
Des gens capables de créer et de communiquer une vision	191
Une responsabilisation étendue	193
Un management délégué pour des résultats excellents à court terme	195
Pas d'interdépendance superflue	196
Une culture d'entreprise adaptable	198
Le chemin à parcourir	199
12. Leadership et apprentissage tout au long de la vie	201
Un prototype de dirigeant du 21 ^e siècle	202
L'avantage d'une capacité concurrentielle	204
La force de la croissance composée	206
Les habitudes de l'apprenti à vie	209
Carrières du 21 ^e siècle	211
Ce nécessaire bond dans l'avenir	212
<i>À propos de l'auteur</i>	215