

La responsabilité d'une armée composée d'un  
million d'hommes repose entre les mains d'une  
seule personne et de cette personne dépend  
le moral de toutes les autres.  
( Ho Yen-Hsi)



## Il était une fois le management

## TABLE DES MATIERES

Organiser le travail.....	2
Au temps des grands empires .....	2
Le moyen-âge et l'ouverture au monde .....	3
L'influence de l'urbanisation.....	4
Le développement de moyens monétaires .....	4
L'ouverture au monde, la Renaissance .....	5
Adam Smith .....	5
Joseph-Marie Jacquard .....	5
Le XIXe siècle .....	6
Taylor.....	6
Henry Ford.....	6
Gantt .....	7
Henri Fayol et Max Weber .....	7
Max Weber .....	7
Et voici l'ère de l'informatique.....	8
Aujourd'hui.....	8
Le manager, rien qu'un homme ? .....	9
Non, un surhomme .....	9



## Il était une fois le management

L'homme exerce des activités collectives organisées depuis des milliers d'années, peut-être même bien davantage et, en changeant de mode de vie, en passant du stade de chasseur-cueilleur à celui de citadin, avec le développement de l'élevage et de l'agriculture, l'homme a éprouvé la nécessité d'améliorer et d'organiser son quotidien comme celui de sa tribu ou de son groupe social.

Ce faisant cela lui a alors apporté la possibilité de faire évoluer son mode de vie en se spécialisant tout en développant de nouveaux moyens d'échange avec les autres groupes et les autres hommes.

### Organiser le travail

Des paléontologues ont trouvé des traces d'ateliers de taille de silex à la chaîne datant du temps de Cro-Magnon ce qui montre que le besoin d'organiser le travail ne date pas d'hier ...

Plus près de nous, les pyramides d'Égypte comme la grande muraille de Chine témoignent que des projets d'une envergure parfois phénoménale, impliquant plusieurs centaines voire plusieurs milliers d'hommes, étaient déjà mis en œuvre bien avant notre ère.

Ainsi par exemple lors de la construction des pyramides ce n'étaient pas que des milliers d'individus dont il fallait coordonner le travail, mais il fallait aussi organiser l'approvisionnement des matériaux différents nécessaires à la construction et également nourrir et loger tous ces hommes.

Le travail était planifié, la main d'œuvre était dirigée et une importante logistique était nécessaire au bon avancement de ces chantiers. Ces différentes tâches incombaient à des responsables, véritables managers de l'époque.

### Au temps des grands empires

Ce sont ces grands empires de constructeurs qui, des Perses aux Babyloniens en passant par les Égyptiens et les Grecs ont façonnés le monde antique jusqu'à ce que le monde romain domine l'Occident en même temps qu'une partie du monde Oriental.

Organisateurs nés, les romains vont mettre en place au niveau de la société romaine entière, une véritable structure managériale qui va leur permettre militairement, économiquement et politiquement de dominer puis de façonner le monde occidental.

Les grandes invasions barbares vont sonner le glas de l'empire romain au début du Ve siècle de notre ère lorsque l'empire romain d'Occident s'écroule définitivement en 476 après les attaques successives des peuples Wisigoths et des Huns.

La fin de l'empire romain laisse l'Occident sans puissance dominante alors que les barbares s'affrontent pour la maîtrise des territoires conquis.

Dans le même temps le christianisme progresse ouvrant ainsi la porte à une Europe essentiellement catholique.

Durant ces périodes troublées, le management est surtout visible dans le monde guerrier.

## Le moyen-âge et l'ouverture au monde

Les nouvelles technologies vont ouvrir une nouvelle voie au management, celle de la connaissance, ainsi le papier, ramené de Chine par les Arabes au VIII<sup>e</sup> siècle, va être un élément fondamental du développement de la civilisation occidentale.

Un siècle plus tard, le mathématicien arabe Al Khowarizmi apporta de nouvelles connaissances en mathématique et en particulier sur les algorithmes.

Enfin, à la fin du IX<sup>e</sup> siècle, le zéro est intégré dans les mathématiques en Occident.

Durant cette même période, des horloges mécaniques sont construites en Europe, comme « l'horloge des trois Rois », horloge célèbre pour son coq qui chante et s'anime et que l'on peut encore voir à Strasbourg.

Ainsi, à la veille du deuxième millénaire, tous les outils et les éléments de la connaissance sont en place pour permettre aux calculs et aux mathématiques de servir de bases aux futurs développements technologiques et économiques des échanges en Occident, une nouvelle ère s'ouvre alors pour le management.

En effet, le calme revenant, dans les campagnes, au milieu d'une nature globalement vierge et capricieuse, les hommes vont commencer à exploiter et de mieux en mieux la terre.

L'Occident va alors connaître un accroissement démographique sans précédent dû essentiellement à un climat bien plus favorable, à une agriculture qui a fait de grands progrès et à une meilleure maîtrise de la métallurgie.

La mortalité infantile va reculer en même temps que les maladies et la famine.

L'ère des grandes inventions liées au développement de l'agriculture est en train de s'ouvrir.



#### 4 Il était une fois le management

Les hommes sont de mieux en mieux organisés, le management se structure ce qui, avec le réchauffement climatique à partir du XI<sup>e</sup> siècle, permet de favoriser le défrichage des forêts et la multiplication des cultures.

La diminution du nombre et de la surface des forêts va rendre plus sûrs les routes et chemins de l'époque permettant ainsi aux hommes de se déplacer plus facilement à travers l'Europe avec, pour conséquence, un très fort accroissement des échanges commerciaux.

## L'influence de l'urbanisation

Les villes se développent, accueillant alors près d'un cinquième de la population, la ville va devenir le lieu des échanges commerciaux et les activités de production vont y être concentrées.

Cette urbanisation de la société occidentale s'accompagne alors d'une valorisation du travail et de multiplication des métiers, les travailleurs s'organisant alors en corporations ouvrant la voie à de nouvelles méthodes de management.

La prospérité commerciale et l'économie monétaire vont permettre aux villes de prendre de plus en plus d'importance dans les échanges.

Durant cette même période l'économie va largement passer les frontières et c'est ainsi que, par exemple, à Venise au XI<sup>e</sup> siècle, les négociants fournissent l'argent, la marchandise voire les deux, aux marchands voyageurs. Ces derniers, à leur retour, touchent une part des bénéfices convenue par avance.

La méthode s'améliore encore et un siècle plus tard lorsqu'ils pratiquent le rechange. Par ce procédé, les négociants et les marchands pratiquent alors une triple opération : un paiement, un change et un crédit. Les banques vont naître de ces pratiques de change.

## Le développement de moyens monétaires

La multiplicité des monnaies a nécessité la mise en place de 'changeurs' qui fixent le cours des espèces en fonction du poids de métal pur qu'elles contiennent.

A la fin du XII<sup>e</sup> siècle à Gênes, ces changeurs étendent leurs activités à la gestion des dépôts et des virements, ceux-ci sont alors actés dans des contrats, ancêtres de la lettre de change.

Avec le temps les techniques commerciales se développent et se complexifient. C'est dans cet environnement que, dans le domaine du prêt privé, les Juifs et les Lombards vont développer le prêt sur gages.

La lettre de change, dont l'usage se développe vraiment à partir du XIV<sup>e</sup> siècle, évite les transferts de fonds et le change manuel des monnaies.

Dans l'Europe religieuse du XIII<sup>e</sup> siècle, une révolution va avoir lieu lorsque saint Thomas d'Aquin impose l'idée que commercer et n'est plus un péché en déclarant : « la monnaie a été principalement inventée pour les échanges, ainsi son usage propre et premier est d'être consommé, dépensé dans les échanges.

Par suite, il est injuste en soit de recevoir un prix pour l'usage de l'argent prêté.  
C'est en cela que consiste l'usure ».  
Dès lors, le commerce, à la condition que l'attention du commerçant soit moralement bonne, deviendra licite.

## L'ouverture au monde, la Renaissance

A la fin du Moyen Âge, la Renaissance va amener l'Europe à s'ouvrir sur le monde et à partir à sa découverte. Pour ce faire, les hommes vont développer de nombreux moyens techniques pour apprendre à se positionner et à représenter le monde. C'est ainsi que grâce aux développements de l'instrumentation maritime et à l'amélioration des cartes que la navigation va gagner en sécurité permettant ainsi aux Européens de pouvoir découvrir et visiter le monde entier, créant une nouvelle race de managers, les conquérants du monde.  
La période de la Renaissance a permis à la science, à la technique et au savoir de faire de grandes avancées, l'ère du machinisme va lui succéder.

## Adam Smith

C'est durant le XVIII<sup>e</sup> siècle qu'Adam Smith, pionnier de l'analyse organisationnelle au sein des entreprises, fait à un brillant exposé sur les bénéfices économiques que la division du travail peut apporter aux entreprises et à la société. S'appuyant sur l'exemple d'une manufacture d'épingle, il note que des ouvriers spécialisés chacun dans une tâche précise sont capables de produire quelque 48 000 épingles par jour alors que s'ils travaillaient indépendamment les uns des autres, ces mêmes des ouvriers pourront déjà s'estimer heureux d'en fabriquer 200.  
Il en déduit que la division du travail augmente la productivité, car elle permet de développer le savoir-faire et la dextérité de chaque ouvrier en les spécialisant à une tâche unique.  
Cette solution facilite également le travail de management.

## Joseph-Marie Jacquard

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'automatisme va faire ses premières apparitions à tel point qu'en 1805, Joseph-Marie Jacquard, en reprenant l'idée de Falcon, va mettre au point un métier à tisser automatisé commandé par des cartes perforées en papier. Ces machines connaîtront un tel succès que leur déploiement va déclencher, pour la première fois en France, de grandes grèves de la part des ouvriers qui, à juste titre, craignent pour leurs emplois.



6 Il était une fois le management

Mais on ne peut pas arrêter le progrès et, en 1812, plus de dix mille métiers à tisser « Jacquard » auront été vendus.

C'est le premier système automatique dont la commercialisation s'est développée à une si grande échelle et en si peu de temps.

## Le XIXe siècle

Présenté comme le siècle de la vapeur, du coton, du rail, du machinisme et du capitalisme, le XIXe siècle a été une formidable période d'expansion économique et fortement influencé les méthodes de management.

En effet le machinisme a réduit les savoir-faire, brisé les solidarités anciennes et imposé des rythmes nouveaux.

« C'est parce qu'ils confisquent aux travailleurs une part de la valeur de son travail, la plus-value, c'est parce que la course à l'accumulation provoque la concentration est le remplacement de l'homme par des machines, c'est parce que la croissance des capitaux aux dépens du travail abaissera inexorablement le taux de profit, c'est parce que la paupérisation de la classe ouvrière s'accroîtra que le capital se prépare à une crise intense ... ».

Personne sans doute mieux que Karl Marx n'illustre le fait que le siècle de la révolution industrielle a plutôt été perçu par ceux qui le vivaient en bas de l'échelle sociale comme, disait Balzac, « le concubinage du luxe et de la misère ».

## Taylor

Avec la concentration, voire le monopole de certaines entreprises, comme par exemple la Standard Oil de John Rockefeller, va exiger la mise en œuvre d'outils de gestion et d'organisation rigoureux.

Le besoin de théorie formaliste permettant de guider les managers dans la gestion de leurs affaires semble maintenant et c'est à la fin du XIXème siècle que Taylor définira les quatre grands principes du management de l'ère industrielle et rédigera les premières publications concernant l'organisation scientifique des entreprises.

Avant Taylor il n'existait quasiment pas d'outils permettant de mesurer l'efficacité du travail.

De même on ne se souciait pas de savoir si les capacités et les attitudes de chaque ouvrier étaient en adéquation avec le poste qu'ils occupaient.

## Henry Ford

Adeptes de Taylor, au début du XXe siècle Henri Ford va instituer le travail à la chaîne et la standardisation des produits à la production de masse.

Gain de productivité et rétrocession d'une partie des gains aux ouvriers, cadence élevée en même temps que l'espoir d'accéder au rêve automobile en déclarant « le vrai

prix n'est pas celui qui permettra l'écoulement des produits, le vrai salaire n'est pas la somme minimale pour laquelle un homme travaillera. Le vrai prix est le prix le plus bas auquel un article puisse être vendu régulièrement. Quant aux meilleurs salaires, c'est le plus élevé que l'employeur puisse payer régulièrement ».

C'est en partant de ce principe qu'Henri Ford put accorder à ses ouvriers la journée de huit heures tout en leur accordant des salaires bien supérieurs à ceux de l'époque.

C'est ici qu'intervient l'habileté du manager qu'était Henri Ford en mettant en œuvre une stratégie telle que ses propres ouvriers sont devenus ses meilleurs clients en même que les garants du développement de son entreprise.

## Gantt

Disciple de Taylor, Gantt a cherché également à rendre le travail des ouvriers plus efficace.

Il développe alors certaines idées de Taylor en y adjoignant quelques-unes des siennes.

Gantt imagine ainsi une méthode de motivation qui offre aux ouvriers la possibilité d'obtenir une prime s'ils achèvent leur travail avant la fin du temps de travail impartie. Il introduit également le versement d'une prime au contremaître en fonction des résultats des ouvriers qu'il dirige.

Gantt a ainsi élargi le champ d'application du management scientifique en prenant en compte à la fois le travail du management et celui de l'ouvrier.

## Henri Fayol et Max Weber

Henri Fayol et Max Weber ont, pour leur part, joué un rôle très important dans le développement de la théorie administrative générale.

Fayol propose de définir le management comme un ensemble universel de fonction que sont prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Contemporain de Taylor, mais contrairement à ce dernier, c'est un homme de terrain et en s'appuyant sur son expérience personnelle que Fayol traite l'activité de l'ensemble des managers.

## Max Weber

Max Weber était un sociologue allemand contemporain de Fayol qui va développer une théorie des structures dirigeantes et il donne une description de l'activité organisationnelle fondée sur les relations d'autorité.

Il imagine un modèle théorique organisation baptisée bureaucratie.



8 Il était une fois le management

Le concept est caractérisé par la division du travail et la mise en place une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi que d'un mode de relation totalement impersonnel.

Ce concept idéal d'organisation, pourtant largement dépassé socialement et humainement, est encore partiellement adopté par beaucoup d'entreprises actuelles.

## Et voici l'ère de l'informatique

L'informatique est considérée comme le moteur de l'accroissement de la productivité à l'origine de l'expansion économique à partir des années soixante. En effet grâce à la fabrication en grande série, dès 1954, de l'ordinateur IBM 650, les entreprises ont commencé à s'équiper. D'ailleurs, on considère généralement que cet ordinateur fut à l'informatique ce que la Ford T fut à l'automobile. De taille moyenne, il tenait dans une seule pièce, et financièrement accessible car il ne coûtait qu'un demi-million de dollars !

La contribution majeure de l'informatique a été de réduire le temps de travail nécessaire à la création de valeur, ce qui a amélioré la productivité, d'automatiser les processus professionnels et de fournir un meilleur service à moindre coût.

Mais, inexorablement, l'informatique modifie, et modifiera de plus en plus, l'organisation du travail, la façon de travailler, les rapports entre les individus et l'accès à l'information sous toutes ses formes.

## Aujourd'hui

Le monde du management s'est complexifié avec l'entrée dans le troisième millénaire. En effet, des attentats du 11 septembre à la faillite de la société Enron, de l'éclatement de la bulle Internet à la crise des institutions financières, de la généralisation de l'accès à Internet à l'arrivée des générations Y et Z dans les entreprises, les managers se retrouvent face à un univers de plus en plus complexe et instable qu'ils doivent affronter.

Pour cela, et l'histoire des grands managers dans l'histoire le démontre largement, il faut qu'ils acceptent de substituer à la logique du pouvoir, une logique de performance.

Ainsi, au fil des années, et de l'accumulation des connaissances, le management requiert de plus en plus de compétences dans des domaines les plus variés qui vont des concepts traditionnels, comme la gestion, à la maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Avec des évolutions aussi rapides et des champs de compétence qui augmentent toujours, on comprend bien pourquoi les bons managers se font, hélas, toujours trop rares.

## **Le manager, rien qu'un homme ?**

Les enjeux du manager sont clairs, il doit gérer et développer l'entreprise afin d'en assurer sa pérennité.

Toutefois, au-delà des aspects financiers, l'essor économique de toute entreprise repose aussi sur la motivation des équipes et des individus qui la composent, et donc la manière dont ils sont encadrés et managés.

Négocier, convaincre, déléguer, écouter et communiquer resteront toujours pour les managers des priorités absolues.

Ainsi, c'est par son aptitude à savoir stimuler les initiatives et la créativité, à organiser l'efficacité et la productivité, à coacher des projets et des individus, à favoriser une culture d'entreprise, à arbitrer et gérer les conflits que le manager s'imposera comme un référent auprès de ses équipes, de ses partenaires comme de ses réseaux.

## **Non, un surhomme ...**

Ainsi, comme nous venons de le voir, l'une des constantes du manager est d'avoir à gérer en même temps deux problématiques complètement antinomiques.

En effet l'une de ses missions est de gérer et d'accompagner l'existant alors que l'autre est de prévoir l'avenir ...

