

Le meilleur manager est celui qui sait trouver
les talents pour faire les choses et qui sait aussi
réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils
les font.
(Théodore Roosevelt)



**Le management,
une histoire vieille
comme le monde**

TABLE DES MATIERES

De Homo Erectus	2
A nos jours	2
S'adapter encore et toujours !	3
Quelques grands managers du passé	3
De l'Homo Habilis à Jules César	4
Sargon d'Akhal	5
L'Egypte	5
Et vint la philosophie	6
Des 'mauvais' managers	6
Apprendre de ses erreurs !	6
Jules César	7
La grande période des peuples nomades	7
Mobilité et management	8
Choisir son 'chef' ?	8
Gengis Khan et les mongols	9
Le Moyen Age	10
A la découverte du monde	10
L'Europe va s'enrichir	11
Napoléon	11
Toujours plus vite, toujours plus loin	12
Sun Tzu	12
Frédéric Taylor, Henri Fayol,	13
Des entreprises et des hommes	13
On ne peut pas toujours gagner !	14
Le XXème siècle	14



Le management, une histoire vieille comme le monde

Le management, dénomination assez récente, peut être défini comme la méthode de gestion d'un groupe, d'une organisation ou de toute structure humaine dans le but d'accomplir un objectif.

De Homo Erectus ...

Quelle que soit la définition que l'on donne au mot management, on peut, sans risque de se tromper, être certain qu'aussi loin que l'on remonte dans le temps, l'homme, qu'il soit Homo Erectus ou Homo Sapiens, a toujours cherché à se regrouper et à faire confiance à quelques-uns pour les guider, les rassembler et les coordonner.

C'est ainsi que chaque tribu confiait à son chef le soin de gérer au mieux la survie, la vie sociale et économique du groupe, la défense des territoires comme la conquête de nouveaux espaces.

Le chef et celui à qui l'on va alors confier le soin de prendre l'essentiel des grandes décisions pour le groupe. Ce seront les premiers 'managers' de l'histoire de l'humanité.

A nos jours

Certes le mot « management » est récent et, de nos jours, s'applique essentiellement à l'entreprise.

Toutefois il ne faut pas oublier que ce qu'il représente est aussi vieux que l'humanité, c'est la raison pour laquelle nous allons faire un rapide voyage dans le passé afin de faire un tour d'horizon des « managers d'antan » afin de comprendre comment, d'années en années comme de siècles en siècles, le management est devenu ce qu'il est et, surtout, comment la venue de nouvelles technologies, comme le développement d'internet aujourd'hui, ont été abordés par les managers de toutes les époques.

Aujourd'hui certains affirment que la venue des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) au sein des entreprises va permettre de fournir un cadre privilégié de la créativité et du partage.

D'autres considèrent que ces technologies vont surtout permettre de mieux contrôler chaque individu au risque de réduire la liberté individuelle de chacun.

S'adapter encore et toujours !

Comme lors de chaque importante évolution, nous verrons que la vérité n'est jamais écrite à l'avance car, et c'est en cela que le rôle du management est prépondérant, l'homme sait, tout à la fois, s'adapter en permanence, tout en modifiant tout ou partie de son environnement et cela dans un seul but, celui d'atteindre ses objectifs.

Pour mieux appréhender cela, nous allons donc, dans un premier temps, explorer dans le passé les traces laissées par quelques « managers historiques » dont les actions principales ont porté sur le déploiement, l'innovation, le pouvoir, la performance, les conquêtes, l'efficacité économique, etc.

L'objectif étant avant tout de rappeler que, contrairement à ce que l'on voudrait souvent nous faire croire, le vingtième siècle n'a pas tout inventé et, surtout, qu'un regard objectif sur le passé est très souvent une grande source d'analyse, d'expérience et d'enrichissement qui permet d'appréhender au mieux notre époque et son futur, l'histoire étant souvent un éternel recommencement.

Notre but n'est pas de vous faire revivre les grandes batailles du passé, ni même de mettre en avant la guerre, mais tout simplement d'utiliser ce que l'histoire de l'humanité a mis à notre disposition pour mieux comprendre ce que le management est devenu au cours du temps.

Pour ce faire, et afin d'être certain de ne vexer personne, nous ne citerons dans cet ouvrage que les noms de personnages qui, aujourd'hui, ont tous disparus.

Quelques grands managers du passé

Depuis Adam et Eve et les débuts de l'histoire de l'homme, on peut remarquer que les managers des différentes époques avaient pour objectif de simplifier et d'améliorer la vie du groupe.

C'est ainsi que d'étapes en étapes, d'erreurs en erreurs comme de succès en succès, le management a évolué et a permis à l'homme de totalement conquérir la planète terre, d'explorer la lune en attendant la conquête de mars et de l'espace.



4 Le management, une histoire vieille comme le monde

Avant de nous projeter dans le passé pour nous attarder sur les tranches de vie de quelques grands managers d'autrefois, penchons-nous rapidement sur les origines du mot « management ».

Ce mot vient directement, du point de vue étymologique, de l'italien « maneggiare » qui veut dire « contrôler », terme dont découle le verbe « manage ». Influencé par le mot français lié à l'équitation, « manège » (monter et faire tourner un cheval dans un manège), ce verbe a pris le sens de conduire, diriger, enseigner, motiver, etc.

Les anglo-saxons s'en sont emparés et l'ont alors appliqué à l'entreprise.

C'est ainsi que, depuis plus d'un siècle le mot « manager » désigne l'individu qui gère une entreprise, une organisation ou une structure.

Il est à noter que les managers ne se trouvent pas exclusivement à la tête des entreprises et qu'il n'est pas rare de trouver de vrais managers à la tête de moyennes ou de petites entités au sein des entreprises.

De l'Homo Habilis à Jules César

Pour nos ancêtres lointains, le danger était partout. Il venait aussi bien des autres humains, que des animaux sauvages ou de la nature elle-même. C'est pour pouvoir organiser leurs défenses, indispensable à la survie du groupe, qu'ils désignaient un « chef » qui, en tant que responsable de la tribu et pour la protéger, était amené à prendre des décisions et à donner des instructions, des ordres, des conseils, etc.

Dès le début de l'histoire de l'humanité, il est certain que ces chefs ont été confrontés à l'exercice le plus dur et le plus délicat qui soit, celui de savoir faire des choix et de prendre des décisions.

En effet une décision est toujours difficile à prendre car, par définition, on ne peut pas connaître à l'avance tout ou partie des conséquences de celle-ci. Ce sont d'ailleurs ces prises de décisions qui, lorsqu'elles furent bonnes, firent la grandeur et la notoriété de ces « managers » du passé.

Et, même si la guerre fut souvent l'occasion pour certains chefs de se mettre en valeur, il est assez heureux de constater que les grands managers sont, en général, ceux qui ont su gérer la paix assez rapidement après l'affrontement, transformant ainsi les ennemis d'hier en alliés d'aujourd'hui.

Mais, si les faits d'armes ont permis de retenir quelques grands noms, des personnes au moins aussi importantes ont su laisser des traces dans l'histoire bien que leurs noms soient oubliés à jamais.

En effet comment ne pas considérer comme de grands managers ces hommes préhistoriques qui réussirent à convaincre leurs tribus d'explorer le monde à travers une nature hostile, en traversant les déserts, en escaladant les montagnes et en parcourant sur de frêles esquifs les rivières et les fleuves comme les mers.

Il ne faut pas non plus oublier ces hommes qui eurent l'idée de commercer entre différentes tribus puis, plus tard, de développer ce type d'échanges à une échelle bien plus grande encore en créant des caravanes qui, parfois, pouvaient parcourir des continents entiers.

Bien avant que la Grèce et la Rome antique ne fonde la culture occidentale, la Mésopotamie, située entre le Tigre et l'Euphrate, devient le berceau de grandes civilisations.

La terre très fertile de cette région va favoriser le développement des techniques de l'agriculture et de l'élevage.

L'invention de la charrue, la mise en œuvre de systèmes d'irrigation, la construction de digues et de canaux vont également permettre d'améliorer la productivité.

Outre l'organisation au quotidien que cette nouvelle forme de vie sédentaire entraîne, il faut s'organiser pour pouvoir défendre ces biens en cas d'attaques.

Le management des hommes est confié à des chefs, des rois ou des princes qui seront alors à l'initiative des grands projets tout en étant souvent le chef des armées.

Sargon d'Akhal

En 2334 avant JC, Sargon d'Akhal fonde un empire qui s'étend de l'Asie Mineure jusqu'à la Méditerranée. Il va ainsi régner sur de nombreuses cités et d'immenses.

Il est d'ailleurs le premier souverain connu qui veut dominer le monde, ambition que de très nombreux dirigeants vont partager par la suite avec lui avec, comme lui, aussi peu de succès, la puissance se montrant souvent assez éphémère.

Pour bien montrer ses ambitions, Sargon d'Akhal se faisait appeler 'le roi des quatre coins du monde'.

L'Egypte

Plus près de nous, l'Egypte ancienne a possédé un manager remarquable, en la personne de Ramsès II. Sa grande force tenait tant de sa capacité à gérer les guerres et les conflits que de son audace politique et économique.

Par ailleurs il est certainement l'un des premiers souverains du monde à avoir tant fait de son vivant pour assurer sa renommée et, surtout, pour que son image de grand pharaon reste le plus longtemps possible gravé dans la mémoire des hommes, voire dans l'histoire de l'humanité.

Bien sûr, avant Ramsès II, il y a eu des hommes qui, de par leurs qualités, ont marqué leurs époques mais nul mieux que lui n'a réussi à réaliser une œuvre aussi imposante et homogène.

Il est vrai qu'il a bénéficié d'un règne exceptionnellement long, de près de soixante-dix-sept années, ce qui à l'époque était tout à fait exceptionnel.

Cette longévité associée à sa modernité, à son sens du peuple, à ses capacités et à son esprit de stratège en a fait un remarquable manager qui a apporté beaucoup à l'Egypte tant du point de vue politique, économique, militaire que religieux et cela autant durant sa vie que pendant de très nombreuses années après sa mort.



Et vint la philosophie

L'évolution et la structuration des grandes sociétés humaines vont pousser les hommes à vouloir mieux comprendre le monde dans lequel ils évoluent.

De Confucius à Pythagore, les nombreuses expériences du passé vont être analysées par quelques philosophes qui vont les structurer afin d'en tirer des règles universelles. Toutefois, nul autre mieux que Sun Tzu n'a réussi à faire une véritable analyse de ce que l'on dénomme aujourd'hui le management.

C'est ainsi que dans son ouvrage « l'art de la guerre » Sun Tzu définit les grandes règles du management en écrivant « si nous voulons que la gloire et les succès accompagnent nos armes, nous ne devons jamais perdre de vue : la doctrine, le temps, l'espace, le commandement, la discipline ».

En effet de nos jours, que l'on parle par exemple d'une campagne de publicité ou d'une OPA, le fait de ne pas appliquer avec rigueur ces règles simples met en grand péril la bonne réussite des opérations en cours.

Des 'mauvais' managers ...

Mais tous les managers ne sont pas parfaits et l'histoire nous montre également quelques remarquables exemples de managers auxquels il manquait une véritable vision de l'avenir avec, pour conséquence, une incapacité certaine à prendre les quelques bonnes décisions qui auraient rendu pérenne leurs principales œuvres et réalisations de leurs vies.

Ainsi, il est incroyable de penser que les formidables conquêtes territoriales d'Alexandre le Grand n'ont pas survécus plus de vingt ans à sa mort.

En effet ce dernier a tout simplement oublié d'intégrer, au fur et à mesure de ses conquêtes, une stratégie territoriale assurant la continuité politique des territoires conquis.

La conséquence fut que les uns après les autres les territoires qu'il avait conquis ont réussi à reprendre leurs indépendances anéantissant ainsi l'œuvre de toute sa vie.

Il en est de même pour ce qui concerne Hannibal, cet autre grand chef de guerre. Ainsi, après avoir réussi à convaincre et à motiver ses hommes de traverser les Alpes en plein hiver, il n'a pas eu l'audace, aux portes de Rome et après avoir brillamment et irrémédiablement vaincu les armées romaines, de prendre une décision simple, celle de pénétrer dans la ville pour la conquérir.

Cette hésitation a entraîné en quelques années sa chute ainsi que celle de l'empire de Carthage que ses prédécesseurs avaient mis plusieurs siècles à construire.

Apprendre de ses erreurs !

Il faut se souvenir que les romains, dès l'origine, étaient très organisés et surtout avaient l'habitude d'éliminer de leurs méthodes, après analyse, tout ce qui était périmé ainsi que tout ce qui avait entraîné un échec.

Dans le même esprit, ils savaient s'appropriier le savoir-faire et les points forts de leurs

adversaires.

Fort de cette méthodologie, ils s'obligeaient à observer leurs ennemis et, très souvent, ils les battaient en utilisant, à leurs avantages, la même stratégie que leurs adversaires.

Jules César

Grand stratège et grand meneur d'hommes, Jules César poussa encore plus loin cette pratique et à l'observation systématique de ses adversaires, il rajouta l'espionnage direct et indirect.

C'est ainsi que, fort d'un maximum d'informations précises, il arrivait à s'immerger complètement dans la stratégie et la pensée de ses ennemis pour mieux les vaincre. Par ailleurs, pour que les différentes tribus conquises restent fidèles à Rome, très rapidement après la victoire militaire, il pacifiait les territoires tout en y maintenant un grand nombre d'usages et coutumes, se contentant d'apporter aux différents peuples occupés l'organisation administrative et économique ainsi que la protection militaire de Rome.

C'est ainsi que peu avant l'aube de notre ère, en considérant la guerre comme une réalité inévitable pour la conquête du pouvoir, Jules César démontra par les faits qu'en matière de conquête, la stratégie associée à la réflexion et à l'analyse du passé permettent de mener à la victoire.

Il en est de même de l'analyse des forces et des faiblesses de l'ennemi qui peut servir de base à une stratégie.

Enfin Jules César mit également en évidence l'importance des aspects psychologiques, de la ruse, voire même de la fuite, lors d'une bataille.

La grande période des peuples nomades

Après la grande période de stabilité due à la puissance de l'empire Romain, l'Europe va connaître une grande période d'instabilité à la chute de Rome et va se trouver confrontée à quelque chose de totalement nouveau pour elle, les nombreuses attaques et conquêtes des peuples nomades venant aussi bien du nord, de l'est que du sud.

Il faudra alors attendre douzième siècle pour que l'Europe commence véritablement à se stabiliser.

L'histoire des guerres et des conquêtes montre généralement que la supériorité militaire revient aux états puissants. Or les tribus nomades guerrières, qu'elles soient Huns, Mongol, Arabe, Turc ou Viking, font exception à cette règle et leurs armées se sont révélées bien supérieures à beaucoup d'armées sédentaires des régions qu'ils attaquaient, ce qui représente un véritable paradoxe.



En fait il apparaît que la grande mobilité de ces assaillants était véritablement la clef de voute de cet art de la guerre. Elle leur permettait de surprendre les ennemis et de les encercler. Elle les autorisait également à opérer un repli avec une très grande célérité.

Toutefois il ne faut pas perdre de vue que les grandes steppes d'Europe orientale et d'Asie apportaient un environnement tout à fait propice à une fuite rapide des Huns, des Turcs comme des Mongols.

Les Arabes, pour leur part, pouvaient s'enfuir à travers les déserts dans lesquelles eux seuls étaient capables de s'orienter et surtout de survivre.

Pour leurs parts, personne n'était meilleur navigateur que les Vikings qui régnaient en maître absolu sur la mer et sur les fleuves.

Mobilité et management

Une grande mobilité associée à une parfaite maîtrise des territoires sauvages, une très bonne rapidité associée à une excellente endurance leur permettant de résister aux conditions extrêmes, ainsi que des chefs choisis pour leurs compétences et leurs expériences ont fait de ces tribus nomades les maîtres d'immenses territoires pendant de nombreux siècles.

Il est à noter que cette notion de mobilité sera, plus tard, l'une des clefs de voûte de la stratégie militaire de Napoléon.

Mais ce que l'on peut constater au sein de ces tribus nomades conquérantes, c'est que le choix du « management » était fondamental. Le chef était en général choisi et était rarement le fait d'une descendance.

Il est d'ailleurs à noter que de nombreux conquérants n'ont pas su garder ce principe après leurs conquêtes ce qui eut souvent pour conséquence l'effritement des territoires conquis.

C'est pour cette raison que les conquêtes des Arabes seront conservées plus longtemps que celle des Mongols du fait notamment du choix des nouveaux chefs et de l'organisation administrative des territoires conquis.

Choisir son 'chef' ?

Pour les Arabes, l'autorité repose entre les mains de chefs, dénommés cheiks. En cas de décès de celui-ci, son successeur est choisi. Toutefois ce n'est pas forcément le fils aîné ou la personne préférée de l'ancien cheik qui prendra sa place.

Le groupe choisira la personne qui lui semble être la plus compétente, qui sait inspirer le respect, qui semble avoir les meilleures capacités à commander à la guerre, qui apparaît comme le plus apte à défendre la tribu, voire qui sait trouver les pâturages salvateurs ou dispenser l'hospitalité aux autres tribus.

Le cheik n'a aucun pouvoir coercitif et s'il se montre incapable de répondre à l'attente de ses compagnons, il ne tarde pas à les voir choisir un autre chef, voire un autre clan.

Inversement, celui qui réussit à faire la preuve de son habilité de son intelligence voit de nouveaux partisans affluer de partout.

Ce principe de sélection naturelle garantit automatiquement un degré de compétence extrêmement élevée des différents chefs.

L'attachement à un cheik est donc fondé sur son seul respect et ni l'argent, pas plus que le rang ou le favoritisme, voire la corruption, ne peuvent acheter la fidélité des hommes et des tribus.

On comprend mieux pourquoi, basée sur le principe d'un management de qualité, la conquête a été si rapide et surtout comment les territoires conquis ont été conservés si longtemps.

Gengis Khan et les mongols

Un autre peuple de conquérants est également tout à fait remarquable. Fléau de Dieu ou grand organisateur de la paix selon les points de vue, Gengis Khan a traversé des espaces immenses à une vitesse telle qu'il a laissé derrière lui une trace et une légende indélébile.

Parti de rien il va réussir en quelques années à faire régner la paix entre les différents clans Mongol, à se faire désigner comme empereur et surtout, grâce à son génie d'organisateur, à créer une véritable armée de plus de 100 000 hommes. Cette armée, très bien entraînée, très disciplinée et hiérarchisée est totalement fidèle et subordonnée à son empereur, Gengis Khan.

Partant du principe que le cheval est aussi important que le cavalier, il existe pour le Mongol un lien charnel entre lui et sa monture.

Le Mongol vit sur son cheval et il sait donc très bien tirer à l'arc avec précision alors que son cheval galope.

De plus l'armée mongole est composée exclusivement de cavaliers ce qui permet des déplacements très rapides d'autant plus efficace qu'en face les armées adverses sont essentiellement composées de fantassins.

C'est ainsi que l'on peut considérer que les Mongols sont les véritables inventeurs de la guerre éclair. Pour ce faire, les cavaliers Mongols galopent très rapidement vers leurs cibles pour la détruire.

Ils peuvent se retirer aussi vite qu'ils sont venus puis revenir au grand galop ne laissant pas à l'ennemi le temps de se réorganiser.

Il faut noter que leurs différentes avancées, au cours de leurs conquêtes, furent les plus rapides de tous les temps, y compris comparés à celles du vingtième siècle.



En moins de 20 ans Gengis Khan aura créé l'un des plus grands empires que l'humanité n'ait jamais connus. Toutefois ce grand chef de guerre s'est montré un piètre « manager » dans la gestion politique de son empire. En effet, ayant imposé de son vivant de nombreux parents à des postes importants et n'ayant pas bien préparé sa succession, à sa mort de nombreuses tensions au sein de sa famille ont rapidement effrité l'empire qu'il avait si brillamment construit.

Le Moyen Age

Après la grande instabilité qui a suivi la chute de Rome, après les nombreuses conquêtes des peuples nomades, l'Europe va commencer à véritablement se stabiliser vers le douzième siècle.

C'est ainsi que le Moyen Âge va permettre le développement de nombreuses innovations en particulier dans le développement de l'agriculture et de la construction. C'est enfin la Renaissance qui va amener l'Europe à s'ouvrir sur le monde et à vouloir le parcourir, voire le dominer.

L'église catholique qui impose sa doctrine en Europe depuis plusieurs siècles, interdit à ses pratiquants de pratiquer tout commerce. Cette situation bloque totalement l'essor économique de l'Europe.

Heureusement, au cours du XIII^e siècle, Saint Thomas d'Aquin va traiter de ce sujet ce qui va constituer une véritable révolution culturelle en Europe. En effet en déclarant que « commercer n'est plus un péché », Saint Thomas d'Aquin va ouvrir la voie au financement de grands projets qui permettront à l'Europe de dominer le monde dans les siècles suivants.

A la découverte du monde

Les Grands d'Europe vont ainsi pouvoir financer différentes expéditions qui, de Vasco de Gama à Christophe Colomb en passant par Magellan, permettront de parcourir des grands espaces inconnus de la planète et de découvrir des mondes nouveaux.

Les « managers » de la Renaissance ne seront plus exclusivement des hommes d'armes, ce seront aussi des aventuriers qui sauront convaincre d'autres hommes de financer leurs projets ou de les accompagner dans leurs explorations.

Pour explorer la terre, les hommes vont développer de nombreux moyens pour apprendre à se positionner dans l'espace et à représenter le monde.

C'est ainsi que, grâce aux développements de l'instrumentation maritime et à l'amélioration des cartes, la navigation va gagner en sécurité et les Européens vont pouvoir découvrir et visiter le monde entier.

L'ère des grandes découvertes est ouverte. La représentation précise des différentes parties du monde, sorte de vision dématérialisée des espaces parcourus, appartenant à ceux qui ont financés les expéditions.

L'Europe va s'enrichir

L'Europe va subir une révolution des prix du fait de l'exploitation systématique des mines d'or du nouveau monde par les espagnols. En effet devant plus d'un demi-siècle, ils vont importer des centaines de tonnes d'or qui, immédiatement transformées en espèces sonnantes et trébuchantes, vont générer et alimenter au XVIème siècle une inflation galopante.

Avec les grandes découvertes, l'Europe s'enrichit et « les gens croissent les biens, les revenus, les richesses ». C'est ainsi que Claude de Seyssel, au début du XVIe siècle, décrit la renaissance multiforme qui transforme le royaume de France et une grande partie de l'Europe. D'ailleurs la croissance de la population associée à l'expansion du commerce, à la mobilité sociale, à l'amélioration du niveau de vie seront analysées à la même époque par Jean Beaudin, faisant de lui l'un des premiers économistes.

Après une longue période de royautés héréditaires et de noblesse omniprésente dans la plupart des pays européens, la révolution française va ouvrir la voie au management moderne.

En effet, issue des valeurs de la révolution, l'attribution de responsabilités en fonction de la compétence des individus va petit à petit prendre une place importante au sein des systèmes politiques et économiques en France et en Europe.

Napoléon

Fils de la révolution française et homme controversé s'il en fut, de son vivant comme après sa mort, Napoléon se révéla un véritable manager tant du point de vue politique que du point de vue militaire.

Non seulement il sauva les nombreuses avancées de la révolution mais il organisa le pays et lui donna de nouvelles règles de fonctionnement à la société française comme le Code Civil, l'organisation administrative des départements, ...

Mais c'est bien en homme de guerre que son génie du management est le plus visible. Il est l'un des premiers à analyser systématiquement les grandes conquêtes et les grandes batailles de l'histoire afin d'en tirer les grands principes gagnants et de les appliquer à son époque.

Ainsi, il a su tirer des conquêtes des peuples nomades les notions de mobilité et de concentration qui seront les bases de tous ses engagements et, très souvent, les raisons de ses nombreuses victoires. À cela il ne faut pas oublier d'ajouter qu'il avait une force de caractère hors du commun et que, comme nombre de grands



conquérants, il avait ce don inné qui lui permettait de mobiliser et de motiver ses troupes.

Toujours plus vite, toujours plus loin

Le XIX^e siècle, avec le développement industriel, va exploiter et mettre en valeur nombres de découvertes scientifiques de la fin du siècle précédant comme, par exemple, la machine à vapeur, le chemin de fer ou l'électricité.

C'est durant cette même période que le développement de nouvelles technologies améliorant grandement les moyens de communication va permettre de réduire de façon importante l'espace et le temps.

« Toujours plus vite, toujours plus loin », c'est durant ce siècle que, par exemple, la « lettre à Tante Ursule », qu'il faut poster et qui met plusieurs jours à arriver, va devenir un simple appel téléphonique avant de devenir un mail.

Ces avancées vont faire naître de nouvelles entreprises dont les besoins en capitaux seront de plus en plus importants, ces entreprises vont générer une nouvelle espèce de manager, les capitaines d'industrie. Ils dirigeront toujours plus d'hommes qu'il faudra correctement manager pour pouvoir toujours plus produire.

C'est ainsi que, en même temps que la notion de productivité, la notion de management au sein des entreprises fait son apparition et devient une véritable discipline du savoir humain.

Sun Tzu

Toutefois on ne peut, en lisant Taylor l'un des apôtres du management moderne, que repenser aux grandes règles associées à l'art de la guerre que le général chinois Sun Tzu avait rédigé quelques siècles avant notre ère.

En effet Sun Tzu avait écrit que « gagner ou perdre la guerre ne se fait pas par hasard, pas plus que par l'intervention des dieux ou des esprits mais que c'est une question de méthode et de stratégie. De beaux principes stratégiques conduisent à la victoire, il est donc important et nécessaire de les étudier ».

Considérant la guerre comme une réalité inévitable, Sun Tzu montre comment la réflexion peut mener à la victoire, comment l'analyse des faiblesses de l'ennemi peut fonder une tactique si l'on sait les analyser et les exploiter en mettant l'accent sur la psychologie des rapports de force avant et aussi pendant le combat.

Il n'hésite pas à mettre en avant l'importance de certaines tactiques comme la ruse ou la fuite. C'est ainsi que bien des siècles avant l'ère industrielle, Sun Tzu avait donné une très bonne définition du « manager idéal » en indiquant que le « manager », pour être efficace, surtout dans les moments difficiles, se doit d'être sage, honnête, bienveillant, courageux et strict.

Mais Sun Tzu n'a pas traité que des seules obligations du chef, il a également étudié les différents éléments qui font que les armées sont ou non efficaces.

« Pour que l'organisation et la discipline soient efficaces, il est nécessaire que la délégation de l'autorité et les zones de responsabilité au sein de l'organisation soient parfaitement comprises de tous ».

Cette analyse est toujours d'actualité, tout comme lorsque qu'il précise encore que « c'est cela que tout bon chef doit essayer de mettre en œuvre ».

De nos jours, alors que cette discipline est relativement récente, on considère que « le management » correspond à la gestion d'un groupe ou d'une organisation afin d'accomplir un objectif.

On peut constater que cette définition n'est pas trop éloignée, dans l'esprit, de l'antique définition que l'on doit à Sun Tzu.

Frédéric Taylor, Henri Fayol, ...

C'est durant la seconde moitié du XIXe siècle que le mode de travail va évoluer. En effet les entreprises devenant de plus en plus importantes, elles ne souhaitent plus payer les ouvriers pour leur polyvalence mais uniquement pour ce qu'ils savent faire de mieux. La spécialisation du travail se met ainsi en place et permet aux entreprises d'accroître la production sans augmenter les effectifs.

Cela a tout naturellement ouvert la voie à Frédéric Taylor qui va alors étudier et concevoir un véritable modèle d'organisation scientifique du travail qui va se reposer sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production optimale.

A la même époque Henri Fayol propose une approche similaire avec un même souci d'analyse et de rationalisation de la partie administration des entreprises, il va ainsi jeter les bases de l'organisation bureaucratique. Il va également définir et préciser les tâches qui reviennent aux dirigeants. Celles-ci vont de la prévision jusqu'au contrôle tout en passant par la prise de décision. Cela va ouvrir la voie à l'administration moderne des entreprises.

Ainsi, ce sont les concepts de Taylor et de Fayol qui, définissant les grands principes de la gestion, à savoir la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle, seront à la base de tous les manuels de gestion et de management pendant presque un siècle.

Des entreprises et des hommes

Les conséquences de cette exigence de toujours plus produire a été formidablement bien décrite par Emile Zola. Toutefois, de grèves en luttes sociales, le monde ouvrier a réussi à sortir de sa situation fort pénible. Il est certain que les



idées de Karl Marx, développées dans 'Das Kapital', ont accompagné ces évolutions et modifié partiellement les rapports de force obligeant les entreprises à faire évoluer leurs méthodes de management.

L'industrie retrouvant petit à petit une dimension humaine, elle va prendre ainsi à son compte l'une des grandes révolutions dans le domaine du management. Celle-ci a développé avec la création du premier « grand magasin », Le Bon Marché. En effet, pour la première fois à une grande échelle, ce n'est plus la force ou les capacités physiques des salariés que l'on va rechercher, mais leurs capacités à communiquer, à convaincre et à vendre.

On ne peut pas toujours gagner !

Le XIXe siècle sera aussi l'ère des projets gigantesques mais aussi celle des faillites retentissantes. Ferdinand de Lesseps et peut être l'homme qui peut résumer cela à lui tout seul. En effet après avoir fait la fortune de quelques investisseurs audacieux avec le canal de Suez, il va ruiner des milliers d'épargnants en essayant de rééditer son exploit à Panama.

Le XXème siècle

Le XXe siècle verra le jour avec le développement de la production industrielle en grande série dont les pionniers seront Henry Ford aux Etats-Unis et André Citroën en Europe. Face à la nécessité d'écouler cette production, la communication sous toutes ses formes deviendra naturellement un service complémentaire de l'industrie et ouvrira la voie au développement du secteur tertiaire.

Enfin le XXe siècle c'est aussi l'aboutissement de nombreuses luttes sociales et politiques héritées du siècle précédent.