

# Histoire du management entre tradition et innovations

## Structure de la conférence

Contenu	Pages
<b>Introduction</b>	2
<b>1-L'évolution générale du management</b>	3
1-1-Les pratiques managériales	3
1-2-L'émergence du mot « management » au XVIII <sup>ème</sup> siècle	5
<b>2-Le management « traditionnel »</b>	6
2-1-Le management de la production	6
2-2-Le management de l'administration	8
2-3- La prise en compte de l'humain	10
<b>3-Le management « moderne » innovant</b>	12
3-1-Le management commercial à partir de 1950	12
3-2-La Rationalisation des Choix budgétaires à partir de 1970	13
3-3-Le management financier à partir de 1980	14
3-4-Le management de la qualité à partir de 2000	15
3-5-Autres pratiques managériales et principes clés de réussite	16
<b>Conclusion</b>	17

## Introduction

Winston Churchill disait : « [Dans l'histoire se trouvent tous les secrets de l'art de gouverner.](#) »

L'histoire du management permet de comprendre comment et pourquoi notre monde actuel est ce qu'il est. Elle nous aide aussi à mieux comprendre les autres personnes et la façon dont la société, la technologie et les États fonctionnent.

Dans une première partie, nous verrons comment le management a évolué depuis ses origines en distinguant les pratiques managériales de l'utilisation du mot « management » à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle.

Les pratiques de management sont aussi vieilles que l'espèce humaine sans pour autant être identifiées au départ sous cette appellation. Elles font toujours référence à :

1. la fixation d'objectifs à atteindre,
2. l'organisation à mettre en place pour les atteindre,
3. l'animation permettant de motiver les personnes concernées à les atteindre.

Il faut attendre le XVIII<sup>ème</sup> siècle pour qu'émerge et que l'on utilise le mot « management » pour les désigner.

Nous verrons ensuite, dans une deuxième partie, pourquoi et comment s'est mis en place dans les entreprises le management dit « traditionnel » au service de la production et de l'administration pour ensuite intégrer de manière spécifique l'« humain » et ses motivations.

Nous présenterons pour finir, dans une troisième partie, quelques-unes des nombreuses nouvelles méthodes de management qui se développent à partir des années 1950 aux Etats-Unis et 1980 en France et qui pourraient faire l'objet d'un « salon du prêt à manager » pour aider les managers qui ont de plus en plus de difficulté à animer les équipes dont ils sont responsables pour atteindre les objectifs fixés.

Nous concluons en évoquant la possibilité d'une « crise du management ».

# 1-L'évolution générale du management

## 1-1-Les pratiques managériales

Les pratiques managériales sont aussi vieilles que la race humaine, la structure apparaissant dès que les gens commencent à faire quelque chose ensemble.

Si l'appellation « management » est relativement récente, ses techniques ont vu leurs origines au tout début de l'humanité et se sont développées avec l'évolution de l'homme qui devait penser, organiser, décider et exécuter ses plans pour satisfaire ses besoins. Il en fut ainsi avec les tribus de chasseurs, avec les pharaons qui construisirent les pyramides d'Égypte en mettant en place une organisation et une coordination pour employer 20 000 à 50 000 hommes devant tailler, transporter et hisser plus de 2,5 millions de blocs de pierre représentant chacun quelques 2 tonnes en moyenne. Plus récemment, il fallut 84 ans (de 1631 à 1715) pour que Louis Le Vau construise le château de Versailles avec 36 000 ouvriers et 6 000 chevaux et 182 ans (de 1 163 à 1 345) pour ériger Notre dame de Paris.

De 3 000 avant JC à 150 après JC, de nombreuses civilisations contribuèrent au développement de la société humaine que nous connaissons aujourd'hui : les Sumériens, Égyptiens, Babyloniens, Chinois, Grecs, Romains ou Vénitiens se sont posés les éternelles questions que se pose le management, à savoir comment répartir les activités, faut-il beaucoup spécialiser ou pas, faut-il des structures plates ou hiérarchisées, des contrôles détaillés ou globaux, etc. ?

Les Sumériens ont introduit des règles et des règlements écrits pour la gouvernance.

Les Égyptiens ont utilisé des pratiques de gestion pour édifier des pyramides.

Les Babyloniens ont utilisé des codes pour organiser le fonctionnement de la société.

Les Grecs ont utilisé différents systèmes pour la gestion des villes et les États

Les Chinois ont imaginé une organisation permettant la communication et le contrôle.

Les Romains organisèrent les agences gouvernementales et les arts.

Les Vénitiens ont planifié et organisé le contrôle des mers.

Le Romain Columella (environ 4-70 après J.-C.) a écrit un premier ouvrage systématique sur la gestion rationnelle. A l'aide de l'exemple d'une grande entreprise agricole, il a développé des exemples d'optimisation de calcul pour l'utilisation de facteurs de production, prenant en compte des cas concrets de coûts et de rendements, et donc une théorie décisionnelle pour une gestion orientée vers le profit, c'est-à-dire rationnelle.

La situation en France à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle est comparable avec les mêmes questionnements politiques : comment diriger les entreprises ? Comment administrer des services publics ? Comment gouverner un groupe d'individus ? Comment leur faire faire ce qu'on leur demande, avec des sanctions et des récompenses...

Au fil du temps, le management apparaît comme un art de gouverner, c'est-à-dire de finaliser, d'organiser et d'animer l'activité des groupes sociaux.

A partir de 1860 apparaissent de nouveaux problèmes liés à la question ouvrière qui ont nécessité d'inventer de nouvelles pratiques managériales. La forte autonomie ouvrière dans les entreprises a pratiquement disparu en raison du progrès technique et de l'exode rural. Les ouvriers deviennent subordonnés techniquement et économiquement à leurs dirigeants mettant en place une hiérarchie d'usine fondée sur une organisation des activités de production et d'administration, et aboutissant à une augmentation importante des effectifs des contremaîtres par rapport à ceux des ouvriers. Ceci pose de gros problèmes dans la mesure où, manquant de formation, les contremaîtres allaient générer de nombreux conflits en provoquant des tensions sociales par son exercice sévère, et parfois injuste, de l'autorité. Ils commettent au profit, ou plutôt au préjudice, de leurs patrons de maladroits excès de zèle qui frisent l'injustice et irritent les ouvriers. Comme le personnel ne voit le patron qu'à travers le contremaître, ce dernier sème les haines, le patron les récolte et, n'en soupçonnant pas l'origine, il est tenté de les attribuer à une malveillance de la main-d'œuvre contre le capital. La raison profonde en est que, dans l'industrie, faute de précédents auxquels il aurait été possible de se référer, les patrons ont abandonné les ouvriers à la nouvelle hiérarchie.

Le concept de « pensée managériale » est apparu au début des années 1900 en se concentrant sur l'efficacité que procurent la productivité, les procédures et les méthodes rationnelles. L'efficacité devint alors une fin en soi.

A cette époque, l'enjeu de l'humain devient réellement un sujet. La notion de satisfaction au travail par des moyens non économiques prend alors de l'importance. Toute entreprise pour progresser doit réunir compétence et capacité d'innovation et une organisation du travail centrée sur l'humain. Il s'agit de fixer des objectifs réalisables tout en restant ambitieux et en responsabilisant les collaborateurs quant à leur attente. Ces objectifs doivent à la fois répondre aux compétences des équipes, à leur motivation et aux besoins de l'entreprise.

Le management contemporain allie à la fois la science des hommes et la science des chiffres. Il évolue vers la collaboration, vers le grandir ensemble par le biais du travail en réseau. Chaque collaborateur devient une ressource indispensable à la cohésion de l'équipe. La ludification se développe également pour susciter l'engagement des collaborateurs (la ludification est l'utilisation des mécanismes du jeu dans d'autres domaines pour susciter l'engagement des collaborateurs, en particulier ceux des sites web, des situations d'apprentissage, des situations de travail ou des réseaux sociaux).

## 1-2-L'émergence du mot « management »

Le mot « management » vient au XVIII<sup>ème</sup> siècle du latin « manus », qui signifie main. Il est devenu ensuite « mano » à l'origine de « maneggiare » qui veut dire « manier » et « entraîner un cheval en le dirigeant par la main ». Il y a deux façons de le faire diamétralement contraires. Soit nous imposons notre vouloir au cheval, soit nous essayons de le comprendre pour qu'il collabore avec nous. Toute personne ayant fait de l'équitation connaît ce phénomène. Il y a un entre-deux à bâtir, un espace de confiance entre le cheval et l'homme, entre soi et l'autre, entre les collaborateurs et les managers. Ce sens se retrouve dans le mot « manège », le lieu où les chevaux sont dressés.

Ensuite, « maneggiare » devient « mesnager » en gardant la même signification. Puis il se transforme en « ménager » dans le domaine des tâches ménagères. Le mot « management » est lié à l'histoire de la ménagère. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, le mot « management » concernait la maison, les enfants et les femmes enceintes. Il est né dans la sphère de la maison. Mais il désigne aussi « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation, de gestion et d'animation » des personnes formant un « ménage ».

« Ménager » part pour l'Angleterre et revient en France au XIX<sup>ème</sup> siècle sous la forme « manager ». Il signifie alors gouvernante de maison et dirigeant d'entreprise. Au XIX<sup>ème</sup> et au début du XX<sup>ème</sup> siècle, figure centrale des maisons fortunées, la gouvernante est une femme de pouvoir au sein de la hiérarchie domestique. Elle dirige l'ensemble du personnel féminin : les femmes de chambre et toutes les servantes, quelles que soient leurs tâches. De nos jours, ces managers sont représentées de façon positive comme Mrs Hughes dans la série TV « *Downton Abbey* ». Elles sont exemplaires et expertes dans leur domaine. Elles savent fédérer une équipe et font preuve de qualités humaines. En d'autres termes, elles sont des professionnelles du management. Leurs pratiques permettent de distinguer le management selon deux branches : le management opérationnel, qui s'intéresse principalement aux actions à court terme et le management stratégique, qui se consacre aux décisions concernant l'activité du groupe social sur le long terme.

On repère le mot « management » aux Etats-Unis vers 1910 dans l'expression « scientific management ». Il revient en France dans les années 1950. On y fait alors référence dans un contexte sportif jusqu'au début des années 1970 (manager une équipe de sport). Il doit ainsi être prononcé à la française. Il prend son sens actuel au cours des années 1970.

## 2-Le management « traditionnel »

### 2-1-Le management de la production [Taylor (1856 – 1915) et Ford (1863 – 1947)]

Pendant longtemps, les ingénieurs ne se sont pas du tout préoccupés d'organiser le travail des ouvriers. Pour eux, les gains de productivité pouvaient être atteints juste en perfectionnant les outils. Si on avait une bonne machine, on arrivait toujours à trouver des ouvriers pour les faire marcher. Mais les gains de productivité mécanique ont progressivement diminué. Par ailleurs, compte tenu des conditions très dures de travail, les ouvriers ne restaient pas longtemps dans les entreprises. Un groupe d'ingénieurs prend alors conscience de la nécessité de comprendre pourquoi les ouvriers se comportent comme ils le font mais en écartant tout ce qui concerne les relations personnelles trop individualisées qui gênent une bonne gestion des ateliers. Il faut arrêter de gérer à l'émotionnel en embauchant par exemple le cousin du patron mais recruter un profil, faire des fiches de poste, tester des compétences, former les gens. Ils donnent le nom de « management » à leur nouvelle étude en la destinant au service de l'efficacité.

On commença par rationaliser les environnements de travail en les paramétrant de manière contraignante : sûr la chaîne d'assemblage, l'ouvrier est obligé de suivre la cadence s'il ne veut pas couler. Ensuite les ouvriers sont dépossédés de leur savoir, de leurs savoir-faire et de l'utilisation de leurs outils. A la place, le management va étudier les tâches et les décomposer avec des chronomètres. Il y a enfin l'idée de fixer des objectifs, de tout codifier, de tout mettre noir sur blanc alors que l'oralité était caractéristique du management antérieur des ateliers. Tout est noté dans des formulaires, des fiches, des cahiers, des registres, des budgets.

Contrairement à ce à quoi on aurait dû assister, il n'y eut pas de révoltes d'ouvriers ni de vagues de grèves importantes. Le management imposa alors l'idée que l'efficacité était la chose essentielle. L'idée d'un rendement maximal devint une fin en soi, l'idée étant qu'il ne faut pas juger l'efficacité en termes de morale mais la morale en termes d'efficacité.

Dans la pratique, le management part de l'observation du travail des ouvriers, dont il décompose les mouvements en une série de gestes chronométrés qui permettent de concevoir la notion de rendement de la production. Il suppose :

- ✓ la maîtrise des temps opératoires
- ✓ la maîtrise des méthodes de travail
- ✓ la définition des tâches
- ✓ le contrôle de la qualité du travail réalisé par l'ouvrier
- ✓ le salaire à la pièce

Ce management correspond à une division verticale du travail par la stricte séparation instaurée entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.

Dans les ateliers Ford, l'ouvrier ne se déplace plus pour aller chercher les pièces dont il a besoin. Il réalise un travail posté à la chaîne (c'est Ford qui a inventé le travail à la chaîne et non Taylor !) dans lequel il répète les mêmes gestes dans le respect de la vitesse de la chaîne, ce qui

réduit les temps morts et les temps de manutention tout en permettant de produire en grande série des produits standard à bas coûts (économie d'échelle). Ainsi, en cinq ans, de 1908 à 1913, la production de la Ford T passe de 6 000 à 189 000. Dans le même temps, la répétition des mêmes gestes va augmenter la lassitude, la fatigue et les accidents de travail. En contrepartie, les ouvriers voient leurs salaires doubler pour passer le 1<sup>er</sup> Janvier 1914 de 2,5 \$ à 5 \$ associés à un emploi stable et à des avantages sociaux.

Si on a accusé ce management d'avoir déshumanisé le travail en le rendant mécanique, il a aussi permis le passage des séries limitées à celles des grandes séries, ce qui a mis la consommation industrielle de masse à la portée du plus grand nombre.

## 2-2-Le management de l'administration [Fayol (1841 – 1925)]

Le management de l'administration repose sur une conception de la direction des affaires élaborée en 1916. De nos jours, elle fait encore autorité par sa modernité. Elle suppose que toutes les activités de l'entreprise soient réparties en 6 catégories :

- technique : production, transformation, fabrication,
- commerciale : achats, ventes, échanges,
- financière : recherche et gestion de capitaux,
- sécurité : protection des personnes et des biens,
- comptable : inventaire, bilan, prix de revient, statistiques, etc.
- administratives : administration, direction.

Les cinq premières sont bien connues et identifiées dans les entreprises. La dernière comprenant les activités administratives a été délaissée alors qu'elle est en charge de la synergie des autres opérations : il s'agit des tâches et responsabilités quotidiennes d'un dirigeant qui se répartissent en 5 lignes directrices qui peuvent servir à une réflexion sur les rôles du management d'aujourd'hui :

- prévoir : anticiper et planifier l'évolution de l'entreprise ;
- organiser le corps social (terme pour désigner les ressources humaines) : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs ;
- commander : indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social ;
- coordonner tous les actes de l'entreprise pour harmoniser et faire converger vers les objectifs ;
- contrôler : vérifier que tout se passe conformément au programme, signaler les écarts pour les réparer.

Cette typologie s'est longtemps imposée comme la structuration classique du management.

On y trouve, comme dans le management de la production, la division du travail « qui a pour conséquence la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs » mais aussi l'affirmation de la nécessaire autorité « dont la responsabilité est la contrepartie ».

Pour concilier le respect de la voie hiérarchique avec la rapidité d'exécution, ce management propose 14 principes d'administration :

- 1) division du travail : le but est d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort
- 2) autorité – responsabilité : l'autorité est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. L'autorité s'accompagne toujours d'une responsabilité qui récompense ou pénalise l'exercice du pouvoir
- 3) unicité de commandement et de direction : un agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef sinon l'autorité et la discipline sont compromises, l'ordre est troublé et la stabilité de l'organisation du travail est menacée ; le principe d'unité de direction est le fondement essentiel au principe d'unité de commandement
- 4) subordination à l'intérêt général : l'intérêt général de l'organisation doit prévaloir sur l'intérêt particulier.



- 5) rémunération du personnel : donner au personnel le prix du service rendu. La rémunération doit être équitable et donner satisfaction à la fois à l'employé et à l'entreprise
- 6) centralisation : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction
- 7) hiérarchie : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.
- 8) ordre et discipline : l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue et les signes extérieurs de respect doivent être réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et les agents/employés
- 9) ordre matériel : une place pour chaque chose et chaque chose à sa place , ordre social : une place pour chaque personne et chaque personne à sa place
- 10) objectif visé par le principe de l'ordre : éviter les pertes de matière et de temps
- 11) équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle
- 12) stabilité du personnel : étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste
- 13) initiative : l'initiative est la possibilité de concevoir et d'exécuter mais aussi la liberté de proposer. L'initiative est une grande force pour l'organisation
- 14) union du personnel : assurer l'harmonie entre tous les membres de l'organisation. L'union du personnel est possible en respectant le principe d'unité de commandement mais aussi en évitant de diviser pour régner et les trop nombreuses communications écrites

Quant au commandement, il est d'abord affaire d'organisation. La fonction de commandement est subdivisée en huit devoirs :

- avoir une connaissance approfondie du personnel ;
- se séparer des incompetents ;
- bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ;
- donner le bon exemple ;
- faire des inspections périodiques du corps social (terme utilisé pour désigner l'ensemble du personnel) ;
- réunir ses principaux collaborateurs pour assurer l'unité de direction ;
- ne pas se laisser absorber par les détails ;
- viser à faire régner, dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement.

Ce management ne néglige pas pour autant de comparer diverses manières de travailler et face aux aléas, il convient de laisser une marge de manœuvre importante aux exécutants.

Le management de l'administration et celui de la production se complètent, le premier s'intéressant à la direction en calculant le coût de revient et le second à l'exécution en privilégiant la productivité et le chronomètre. Les situations de travail qui sont différentes entre les deux expliquent en partie leur opposition.

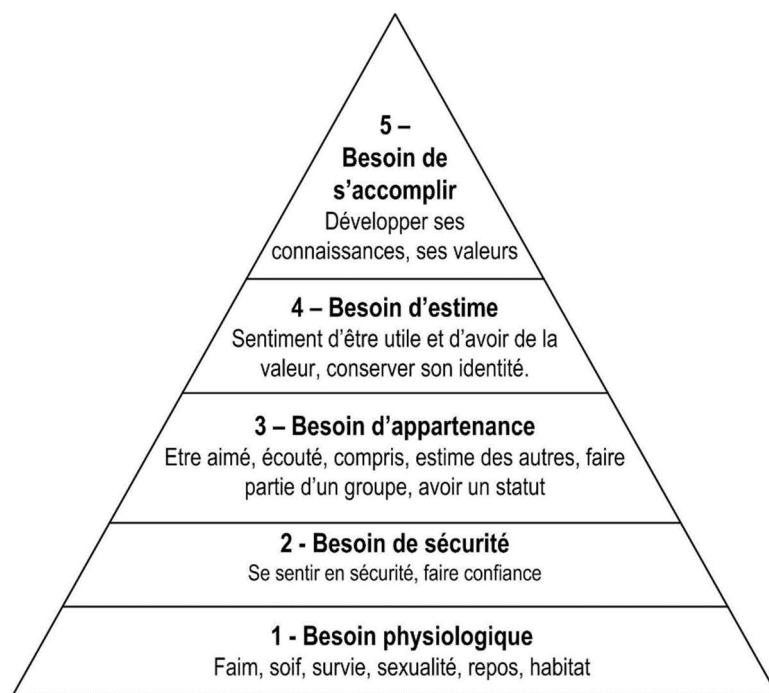
## 2-3-La prise en compte de l'humain [Mayo (1880 – 1949)]

Dans le management de la production et de l'administration le salarié n'est pas pris en compte dans son individualité tout en étant membre d'un groupe mais comme un élément isolé devant réaliser les gestes imposés par les ingénieurs et dont la répétition monotone ne le stimule pas pour améliorer la productivité et présente ses limites lorsque l'environnement change.

Des psychologues industriels et des sociologues du travail vont étudier ces phénomènes pour essayer de comprendre le pourquoi de cette attitude de la part des ouvriers et d'éviter les conflits sociaux entre eux. Après avoir constaté que l'amélioration des conditions physiques de travail ni même l'augmentation des salaires ne produit aucun effet sur la productivité, des entretiens avec les salariés mettent en évidence l'importance pour eux des relations qu'ils entretiennent avec les autres au sein de leurs lieux de travail dans lesquels ils ne réagissent pas en tant qu'individus mais comme membres d'un groupe. Un nouveau management focalisé sur les processus sociaux sur les lieux de travail était né, une de ses tâches étant de créer une coopération entre les salariés en insérant chacun d'eux dans un groupe social donné, ce qui est difficile à mettre en œuvre avec le management de la production et celui de l'administration.

Le développement de la psychologie et des théories du développement personnel a déplacé le regard des objectifs de production au « bien-être » des salariés qui deviennent alors le cœur du système de performance des organisations. A la gestion du personnel centrée principalement sur celle de la paye et de la présence des salariés au travail, succédera à partir des années 1950 la fonction « ressources humaines » devenant au fil du temps un véritable partenaire stratégique des autres fonctions dans l'entreprise.

Progressivement, ce management de l'humain va s'étoffer de nouvelles pratiques dont celle, dans les années 1950, de l'identification des besoins des salariés au moyen de la pyramide de Maslow qui se présente de la manière suivante :



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Il existe des besoins primaires (physiologiques, psychologiques et de sécurité) et des besoins sociaux (estime de soi, reconnaissance et appartenance). Il est impossible de motiver les salariés et d'encourager l'estime de soi si les besoins primaires ne sont pas assurés et, notamment, la sécurité de l'emploi ou des salaires suffisants pour couvrir les besoins physiologiques. De plus, c'est un management participatif qui permet aux salariés de satisfaire leurs besoins sociaux et de s'accomplir. Ce management participatif a inspiré les démarches de projet qui peuvent se décomposer à plusieurs niveaux : direction participative par objectifs, cercles de pilotage et de qualité, entreprise apprenante et formatrice. Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes : la mobilisation du personnel, une politique active de développement du personnel, la délégation du pouvoir, tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose et des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, autocontrôle...). Le management participatif a trouvé écho dans d'autres pratiques managériales sur l'enrichissement des tâches permettant d'identifier deux types de facteurs : ceux de satisfaction qualifiés de facteurs de motivation et ceux d'hygiène conduisant à l'insatisfaction au travail :

- les facteurs d'insatisfaction, d'ambiance et d'hygiène qui sont des prérequis environnementaux,
- les facteurs de satisfaction intrinsèques au travail sont des facteurs de motivation : besoin de s'accomplir et d'effectuer un travail intéressant, besoin de responsabilité.

Les facteurs qui conduisent à l'insatisfaction sont différents de ceux qui conduisent à la satisfaction. Leur réduction ne constitue pas, en tant que tels, une source de motivation.

Ce type de management des ressources humaines propose de supprimer certains contrôles sur les salariés, d'introduire des tâches plus complexes, de réduire les strates hiérarchiques et de donner de la responsabilité et des initiatives aux niveaux inférieurs. Il débouche sur « l'enrichissement des tâches » qui peut aboutir au management participatif.

D'autres pratiques managériales de l'humain sont venues s'ajouter à celles-ci, notamment celle correspondant aux conceptions X et Y des salariés qui les partagent en deux catégories de travailleurs au comportements diamétralement opposés au sein d'une organisation : la catégorie X, réfractaire au travail, supposera une autorité centralisée alors que la catégorie Y, plus investie dans l'intérêt de l'entreprise, tablera sur une politique participative. Le management ne sera pas le même selon le type de personne auquel il a affaire.

Le management de l'humain s'oppose sur de nombreux points à celui de la production et à celui de l'administration. Ils partagent cependant la vision commune sur la meilleure manière de structurer et de conduire l'organisation tout en poursuivant l'objectif commun d'amélioration de la performance.

## **3-Le management « moderne » innovant**

### **3-1-Le management commercial à partir de 1950**

A partir de 1950, un besoin de liberté et d'insouciance, après les privations et les souffrances de la Deuxième Guerre mondiale, allait être satisfait par une modification de la demande sur les marchés recherchant la satisfaction immédiate maximale de ses besoins. Dans ce cas, la condition pour qu'un produit ait un prix est qu'il soit demandé. Permettre ainsi d'emblée au prix de s'établir selon l'intensité du besoin, c'était aller au-devant de la politique de l'entreprise cherchant et réussissant à maintenir les prix aussi longtemps que possible au-dessus des coûts de production.

Le management de l'entreprise n'eut alors comme seul souci d'exercer sur les acheteurs potentiels une pression psychologique afin de leur imposer une échelle des prix arbitraire et conforme à ses intérêts. L'outil managérial privilégié fut une hypertrophie de la publicité qui devint invisible à force d'être présente partout. Il ne s'agissait plus de convaincre le consommateur de l'intérêt pour lui d'acheter le bien proposé mais de produire un effet sur son esprit pour qu'il passe à l'acte quitte à lui faire croire que les prix étaient « vrais » oubliant toute rationalité et objectivité contrairement aux entreprises dont le comportement rationnel leur permit d'obtenir le maximum de rentabilité. Le consommateur était devenu un « client roi ».

En faisant de la demande qui est fonction de cette notion psychologique et subjective qu'est le besoin, le management commercial encouragea la recherche de la satisfaction immédiate maximale au détriment de celle des besoins futurs dont ceux qui sont collectifs et qui permettent un mode de vie apaisant en ne gaspillant pas de manière inconsidérée les ressources naturelles.

### **3-2-La Rationalisation des Choix budgétaires (RCB) à partir de 1970.**

Encore appelé New Public Management, elle vise à moderniser les administrations publiques en s'inspirant des pratiques du privé pour améliorer la performance et le rapport coût/service. Elle remet en cause l'organisation bureaucratique traditionnelle. Elle se caractérise par trois transformations pour l'administration :

- 1) le citoyen/usager devient un client,
- 2) décentralisation des processus et des procédures,
- 3) recherche de résultats.

À partir du milieu des années 1980, le thème de la modernisation et de la réforme de l'État s'impose en France. L'État est amené à adopter des modes de fonctionnement comparables aux autres organisations. Le manager public n'est plus un simple relais d'instructions supérieures mais un acteur à part entière de l'action publique. Les cadres publics doivent se préoccuper simultanément des attentes des parties prenantes (hiérarchie, tutelle politique, usagers) et de leurs agents, tout en pilotant leur activité pour atteindre les résultats de performance formellement fixés.

### 3-3-Le management financier à partir de 1980

A partir des années 1980, le management des entreprises va évoluer pour devenir financier sous la pression des actionnaires propriétaires de l'entreprise qui redevenaient actifs et même très actifs alors que depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, ils se comportaient de façon passive quatre-vingt-dix-neuf fois sur cent devant les managers de l'entreprise qui dominaient, de ce fait, le Conseil d'Administration. Certains auteurs dont JK Galbraith crurent en tirer la conclusion que le pouvoir économique avait changé de mains, le « manager » s'étant substitué aux « capitalistes ». Nous étions soi-disant entrés dans « l'ère des managers ». Il était alors admis que la « technostructure » s'était installée en maîtresse dans les fauteuils autrefois occupés par les propriétaires. Or, « là où est la propriété est le pouvoir » (F. Mitterrand – Changer la vie – 1972 / 1977). Quel que soit son titulaire, personne privée ou publique, la propriété est un droit alors que le management est une fonction. De ce fait, un manager est toujours licenciable si ce qu'il fait ne correspond pas aux exigences des propriétaires.

Face à la pression très forte des marchés financiers, les actionnaires exercèrent une contrainte économique sur l'entreprise en l'obligeant à rémunérer les capitaux propres qu'ils apportaient. Leur l'activisme, notamment celui des fonds de pension et des fonds d'investissement, obligea les dirigeants à optimiser en permanence la valeur des actions de l'entreprise par rapport aux objectifs de celle-ci. C'était une nouvelle contrainte dans la mesure où la rémunération des capitaux propres n'était plus considérée comme un revenu résiduel mais comme un impératif fondamental. Il ne s'agissait plus de créer de la valeur actionnariale pour l'actionnaire de manière sporadique mais de manière constante en cherchant à la maximiser en permanence au détriment des salariés. Cette situation incita les dirigeants à avoir recours à l'endettement dont le taux d'intérêt est beaucoup moins élevé que le taux de rentabilité exigé par les actionnaires. De ce fait, la base en fonds propres des entreprises se trouva atrophiée au point que cela la fragilisa lorsque son activité rencontra des difficultés. De plus, un dirigeant pouvait prendre des décisions d'investissement non-conformes au meilleur intérêt des actionnaires parce qu'il n'avait pas à « supporter le coût des capitaux investis » et parce qu'il ne percevait aucune « rémunération » en contrepartie de la valeur créée pour eux. En conséquence, pour inciter les dirigeants à satisfaire les actionnaires, une partie importante de leur rémunération sous forme de de stock-options et de conditions de retraite très avantageuses fut reliée à la valeur créée, ce qui devait les inciter en même temps à chercher à créer toujours plus de valeur actionnariale. La valeur actionnariale est alors devenue la raison d'être de l'entreprise, ce qui a modifié la mission des dirigeants et sacrifié l'intérêt des salariés au profit de actionnaires. Le développement de l'endettement et l'utilisation de la trésorerie pour augmenter la valeur des actions ont réduit les ressources nécessaires et disponibles pour garantir le paiement des salaires en cas de ralentissement de l'activité provoquant l'application de plans sociaux et le recours à des contrats de travail à durée déterminée.

### 3-4-Le management de la qualité à partir de 2000.

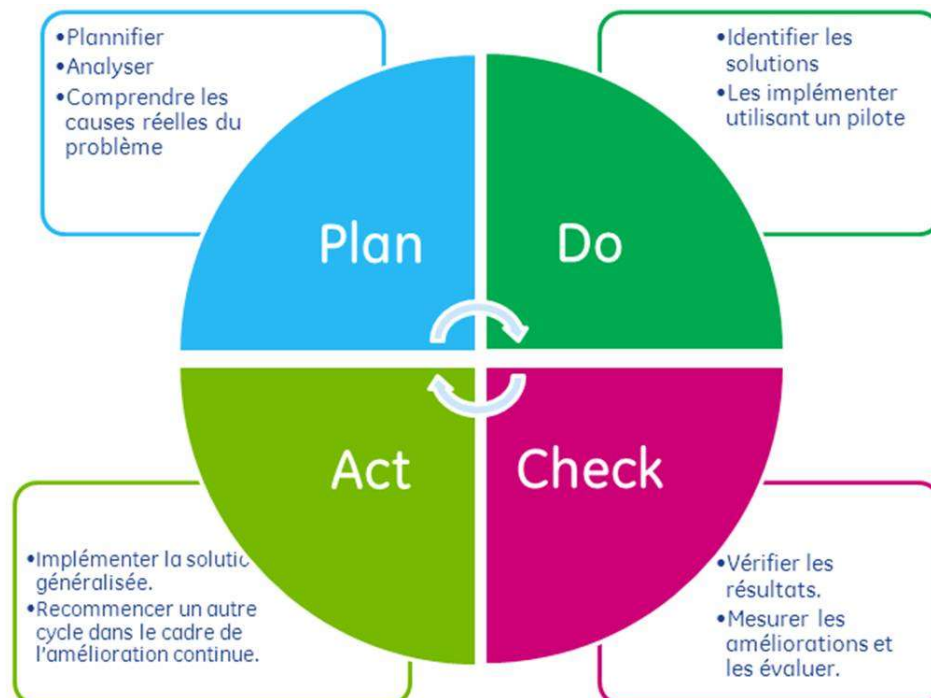
Dans un contexte économique où la concurrence est rude, il est important pour une entreprise de se démarquer de ses concurrentes pour acquérir de nouveaux clients et de les fidéliser pour développer son activité. La démarche qualité est une approche qui a pour objectif de mettre sur le marché un produit ou un service conforme aux attentes de ses clients.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la qualité des produits fabriqués était testée produit par produit, ce qui garantissait leur conformité à un cahier des charges établi au préalable.

Après 1950, en raison du coût du contrôle de chaque produit fabriqué, avec le développement de la production de masse, celui-ci s'exerça de manière statistique sur des lots de produits et non plus sur la totalité de ceux qui étaient fabriqués.

A Partir des années 1975, avec le développement de l'activité nucléaire, il apparut plus simple de fixer un ensemble de normes et d'exiger des entreprises pour être « certifiées qualité » de donner l'assurance qu'elles les respectaient. Cette démarche s'adapte à chaque entreprise, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité et peut déboucher sur une certification de type ISO 9001 qui accompagne la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et qui est une garantie de qualité du produit livré pour le client à partir des année 2000.

Le management de la qualité repose sur la méthode PDCA d'amélioration des processus. Elle permet d'identifier correctement les points d'amélioration et les vulnérabilités dans chacun d'eux.



A partir des années 2010, ce management de la qualité allait très vite étendre ses méthodes au management de la sécurité et au respect d'un développement durable.

### 3-5-Autres pratiques managériales et principes clés de réussite.

A partir des années 1950, d'autres pratiques managériales vont émerger, en particulier :

- 1) le **management participatif** apparu dans les années 1950 aux Etats-Unis où favoriser la participation et la collaboration du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise,
- 2) le **management stratégique** lancé au début des années 1970 où face à l'instabilité de son environnement l'organisation doit s'adapter en permanence pour survivre,
- 3) le **management par l'Excellence** au début des années 1980 qui permet de générer l'innovation en valorisant la singularité de chaque collaborateur,
- 4) le **management agile** apparu dans les années 2000 est fondé sur l'acceptation du changement dans la recherche d'une amélioration continue (kaizen) pour le client,
- 5) le **management frugal** qui cherche à faire mieux sans dépenser plus,
- 6) le **neuromanagement** est l'adaptation au management des découvertes en neurosciences
- 7) le **management facilitateur** qui soutient les équipes vis-à-vis des autres équipes dans l'entreprise
- 8) etc.

L'étude des résultats de ces pratiques managériales ont permis d'identifier quatre principes clés de réussite.

- Principe 1 : motiver son équipe en partageant sa vision.
- Principe 2 : organiser les ressources en fonction des objectifs fixés.
- Principe 3 : animer son équipe de manière collective et individuelle.
- Principe 4 : ajuster son style de management aux profils de ses collaborateurs.

Pour respecter ces principes dans une société ultra-connectée, le management doit évoluer en fonction des attentes et des valeurs des nouvelles générations qui veulent être maîtres de leurs temps, de leurs choix professionnels et de leurs organisations au travail, la frontière entre vie privée et professionnelle ayant tendance à diminuer. Il doit s'appuyer sur la transformation digitale dans laquelle le collaborateur devient central. Le télétravail, les réseaux sociaux, la demande de responsabilisation et de progression rapide imposent de mettre en place :

- la communication en temps réel d'une information abondante,
- un renforcement des liens entre collaborateurs au moyen des réseaux pour rester « connecté »,
- la ludification (ou gamification) du travail.



## Conclusion

Les crises économiques et financières depuis le début des années 1990 ont mis en évidence les limites du management moderne élaboré dans les années 1980. La valeur actionnariale étant devenue la raison d'être de l'entreprise, le management des dirigeants a sacrifié l'intérêt des salariés au profit des actionnaires. Dans ce cadre, les pratiques managériales se sont développées sur le remplacement des relations personnelles directes par des médiations qui visent à faciliter la circulation des informations en évacuant tout ce qu'on ne sait pas mesurer, ce qui est insensible, subtil, très contingent et très personnel. L'essor du management a progressivement dépendu de celui des techniques et des technologies numériques permettant ce remplacement. Pour cela, les managers ont tendance à absorber toutes les disciplines des sciences humaines dans l'idée de codifier tous les aspects de l'existence au travail. Le management est pensé comme une science totale de l'être humain, avec l'idée d'intégrer tout ce qui se fait : sociologie, psychologie, la science politique, l'ingénierie, la biophysique... Mais c'est une pseudo-science et le côté paradoxal du management, c'est que ça ne marche jamais ! De nouvelles pratiques managériales surgissent mais on ne trouve jamais la formule magique pour que les gens travaillent et donnent toute leur énergie alors qu'ils manifestent deux grands symptômes : leur désengagement et le développement de leur souffrance au travail. Le management moderne en se présentant comme une philosophie d'un monde technique de paramètres et de standards s'est construit en évacuant tout ce qui est individuel et interpersonnel chez les salariés. Il ne cherche qu'à optimiser des performances, atteindre des objectifs, améliorer des scores et avoir de bonnes moyennes. L'efficacité devient une fin en soi au détriment de l'être humain dont on oublie un peu vite qu'il est irrationnel dans ses émotions et ses comportements.

Il s'agit maintenant de sortir rapidement de cette crise du management en permettant aux managers de générer les « potentiels » dont l'entreprise a besoin en tant que ressources « en puissance » qui lui permettront de prospérer et de se développer.