

Histoire de la Gestion (en France)

Introduction

La Gestion, c'est une façon structurellement meilleure qu'une autre de conduire une organisation. Cela veut-il dire qu'il y aurait un "*one best way*"; c'est à dire une méthode de gestion qui fonctionnerait à chaque fois? Ou alors que pour un contexte économique donné, pour une entreprise donnée, à un moment donné, il y aurait une façon de manager meilleur que les autres?

La Gestion a énormément changé ses dernières années puisque l'on est passé d'un contexte économique fermé à la mondialisation. Les méthodes de management vont avancer ou reculer en fonction du temps.

On dénombre trois grands courants important dans cette matière, soit trois grilles de lecture différentes.

Pour les néo-classiques, les méthodes de management vont évoluer selon les contextes économique, politique, technologique...bref, la gestion dépend du contexte macroéconomique. La comptabilité et la finance sont des preuves de l'amélioration de la gestion. Les travaux de Chandler posent les fondamentaux.

Pour les néo-institutionnalistes, la Gestion va évoluer de manière beaucoup plus complexe. Le contexte économique joue bien entendu, mais ce sont les contextes culturel et social qui sont les déterminants majeurs. Les grands auteurs de cette pensée sont Michel Foucault et Bruno Latour.

Il y a également la théorie des coûts de transaction avec Williamson et Coase dans les années 70-85.

Enfin, il y a les marxistes. Pour Karl Marx, les outils de gestion seraient un prétexte afin que les dirigeants puissent dissimuler les profits puisque les petits ouvriers ne peuvent comprendre les documents et sont donc écartés. Le but est que la direction s'approprient les profits et ne les répartissent pas équitablement.

Marx est né à Trèves en 1818. Il a une vision anticapitaliste (communiste). Il croit en l'effondrement du capitalisme, ce crash venant d'une inégalité qui serait trop forte et permettrait de mettre en place une société socialiste et communiste. Pour Marx, un prolétaire est une personne n'appartenant pas à l'élite, vendant sa force de travail pour vivre, ne

possédant pas ses moyens de production et donc un prolétaire est dépendant de son employeur. C'est cette relation que Marx voit comme une exploitation du travailleur salarié par son patron. Marx avait parfaitement anticipé le développement du Taylorisme. Pour lui, la division du travail va de pair avec le capitalisme et explique également cette théorie par l'apparition de machines de plus en plus performante; les ouvriers non-qualifiés vont alors tendre à des ouvriers spécialisés. Pour lui, cette division du travail est la recherche d'une rentabilité accrue et de l'exploitation plus forte du prolétaire. La gestion, du moins son évolution, n'est donc pas bénéfique pour le salarié selon Marx. Ce dernier parle également de la notion de chômage: avec les machines et la division du travail, il prévoit une augmentation de ce phénomène dans le temps. Pour Karl, les chômeurs sont "l'armée de réserve" de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises ont intérêt à créer volontairement du chômage pour mettre la pression sur un employé, pour introduire une tendance à la baisse du niveau de salaire. Il y a, pour conclure, une dualité "accumulation de richesses" pour le patronat et "accumulation de misère" pour le prolétariat. Seul une mini révolution permettra de remettre à plat le système, se libérer du capitalisme, libérer le prolétariat de son exploitation afin de libérer les élites de l'argent. Les buts finaux seraient plus d'équité et la fin d'une opposition des classes.

Exemple de cas: l'évolution de la comptabilité

Elle s'instaure durant le 19ième siècle en France.

Pour les néo-classiques, sa mise en place est dû au contexte économique de la période: accélération des innovations technologiques, hausse de la concurrence, mise en place de grandes entreprises.

Pour les néo-institutionnalistes, l'explication est multifactorielle. Ainsi en plus du contexte économique, l'évolution de la presse professionnelle (presse spécialisée dans le Management) et la pression qu'elle peut mettre (et le savoir croissant), permet la mise en place de cette matière.

Enfin, les marxistes y voient un moyen supplémentaire du patronat de noyer le salarié dans un jargon technique afin de le mettre à l'écart.

cf. poly "100 ans de management", page 4.

Petite précision sur Peter Drucker (article sur les années 1950-1960). Né en Autriche en 1909 et mort en Californie en 2005. Il a été élevé dans un milieu intellectuel, entouré par de nombreux économistes comme Schumpeter. Il a eu un entretien privé avec Hitler puis s'est engagé contre le nazisme. Il part en Angleterre en 1933. Il débute une carrière de journaliste économique

avant de partir pour les Etats-Unis en 1940. Il écrit alors de nombreux ouvrages mais ce sont ses critiques sociale et économique qui marqueront le début de sa notoriété. Il devient alors le conseiller du P-DG de Général Motors dans les années 50. C'est un conseiller en Organisation et Stratégie. A la fin de la guerre, il écrit un livre où il décortique l'organisation managériale d'une entreprise; ce qui est une première. Il est donc à l'origine du métier de consultant d'entreprise. Enfin, il deviendra enseignant en Management à l'Université de Californie. Il écoula 6 millions de livres.

Chapitre 1: Le développement de la gestion au fil des siècles

1. La gestion sous l'Antiquité (-3000 avant JC à 500 post JC)

Sous l'Antiquité, on retrouve quelques traces d'organisation ressemblant à des éléments de Gestion. Ainsi, pour les historiens, on retrouve certaines traces de comptabilité chez les Egyptiens, les Grecs et les Romains. Les Egyptiens avaient déjà ressenti le besoin d'amortissement. Chez les Romains, on tentait d'avoir l'enregistrement de leurs opérations courantes.

La monnaie était également apparue. Tout d'abord en Grèce et en Asie mineure (vers -700 avant JC). Les Grecs et les Romains tentèrent de développer les premières banques à ce moment. La comptabilité comportait alors une notion de pouvoir, de responsabilités.

2. La gestion à la fin du Moyen Age (500 post JC à 1500)

On note un fort développement du commerce pendant cette noire période, qui explosera au tout début de la Renaissance sous l'impulsion de Venise, Florence... . En France, ce fut l'essor des foires. Le transport se développant; des négociants, des banquiers, des marchands et d'autres commencent à se déplacer et à voyager. Là encore, la personne tenant les comptes possède le pouvoir. Un négociant devra avoir un certain niveau d'éducation, seul une minorité peut donc le devenir.

A la fin du Moyen Age, on observe des différences entre les pratiques de gestion et le savoir théorique de cette matière. De -3000 avant JC à 1500 post JC, on ne retrouve aucun livre, aucune théorie de gestion; chacun essayant de gérer à sa façon, selon son instinct. Cependant, on voit les livres de commerce apparaître (tarifs douaniers, les différentes monnaies, les marchandises proposées et échangées). En 1494, le premier manuel comptable en partie double est publié par Pacioli.

Ce principe apparaît au début du 14^{ième} à Florence avant de se démocratiser. Avec les

échanges croissants, le crédit apparaît.

La lettre de change apparaît également aux cours des années 1300. Une lettre de change est un écrit par lequel une personne (le tireur) donne l'ordre à une autre personne (le tiré) de payer la somme à une date fixée à une troisième personne (le bénéficiaire). Cette lettre se développe essentiellement entre les commerçants. Elle a été inventée par des banquiers italiens afin de limiter les risques lors des voyages.

En parallèle, l'artisanat se développe de plus en plus et s'organise en corps de métier notamment dans les grandes villes comme Paris: c'est la naissance des corporations. Cela consiste à regrouper les membres d'une même profession au sein d'un corps de métier. Elle codifie les conditions d'accès et les règles d'exercice de la profession afin d'en défendre les intérêts si besoin. Des lois vont venir modifier les corporations après le Moyen Age (le paragraphe suivant sera donc une digression).

La première loi actée est la loi Le Chapelier qui interdit les corporations de métier en 1791. De façon plus générale, elle interdit tous les rassemblements. Cette loi atteint son paradoxe avec la fermeture de l'Université de médecine de Paris. Le Parlement avance que les corporations favorisent leurs membres au détriment de l'intérêt général. En 1864, la loi Le Chapelier est abrogée et on promulgue la loi Ollivier. Les corporations peuvent se réunir de nouveau et l'Université de médecine rouvre ses portes. Enfin, en 1884, la loi Waldeck-Rousseau va au-delà de la loi Ollivier (autorisant les corporations) en autorisant les syndicats, dernière interdiction de la loi Le Chapelier.

Retour au Moyen Age. Le temps de travail est règlementé par le soleil: on débute au lever et on finit au coucher de ce dernier. Au 14^{ème} siècle, en Italie, l'horlogerie née et à la fin de ce siècle, la montre mécanique apparaît. On se détache alors (très lentement) du rythme solaire afin de mieux s'organiser. A l'époque, le travail est vraiment vécu comme une punition, comme un manque important de ressources. Le travail sera valorisé après la Révolution suite à l'évolution de la Gestion.

3: La Gestion à la fin de l'Ancien Régime

Cette période regroupe la Renaissance et l'époque moderne (du 16^{ème} au 18^{ème}). Le contexte économique va évoluer contrairement aux pratiques de gestion.

A. Le contexte économique

La France est toujours une société agraire (l'agriculture y tient une place dominante). Cependant, une hiérarchie se crée au niveau commercial (tout en bas figure les marchands, puis les boutiques se développe au début du 17^{ème}, enfin on trouve des gros négociants, réalisant

un commerce à grande échelle dès le 18^{ième} siècle. Ces derniers vivent dans les grandes villes portuaires que sont Marseille, Nantes, Bordeaux ou Le Havre). Enfin, l'industrie débute son développement français. Elle se concentrait autour de l'horlogerie, des mines et de la manufacture. Les trois principales manufactures sont la manufacture royale de St Gobain (créée en 1665 par Colbert devenu depuis St Gobain, basée à Courbevoie et réalisant en 2012 un chiffre d'affaire de 40-60 milliards d'euros); la manufacture de Sèvres (créée en 1740, devenue Cité de la Céramique, une des principales manufactures de porcelaine en Europe) et enfin la disparue Compagnie Française des Indes (1664-1795), puissante et spécialisée dans le commerce international.

On dénombre bien entendu une multitude de manufactures. Au milieu du 18^{ième}, on a une accélération de l'industrialisation sous l'impulsion du secteur textile et de la sidérurgie.

B. Les pratiques de gestion

La gestion va peut évoluer durant ses trois siècles. En comptabilité, l'ordonnance de Colbert (1673) va tout d'abord rendre obligatoire la tenue des comptes obligatoire pour les commerçants. Le but de cette ordonnance est d'uniformiser les pratiques commerciales. On surnomme cette ordonnance le Code marchand puisque les gros marchands et les marchands de détail doivent se plier à ce Code. Elle implique qu'un marchand doit avoir 20 ans et possède le diplôme spécifique (avec des notions définies dans l'ordonnance: comptabilité en partie double et simple, connaître les mécanismes de la lettre de change et du crédit, avoir de bonnes notions mathématiques). Elle va donc réglementer la profession. En 1807, on voit apparaître le Code de commerce (sous Napoléon Bonaparte). Avec ce code, le Droit Commercial naîtra donc et cette matière sera enseignée à l'Université (la première à franchir ce pas sera bien entendu la Faculté de Droit de Paris). L'ordonnance du ministre des finances de Louis XIV préconise des sanctions lourdes en cas de non-respect, ce qui n'empêchera pas les petits commerçants de faire comme il leur plaît, contrairement aux industries et aux négoce.

A la fin du 17^{ième}, on voit de plus en plus de manuels comptables apparaître. L'illettrisme freine la transmission de ce savoir mais la volonté est là. Seules les grandes exploitations agricoles tiennent des comptabilités. La raison est simple: les petits exploitants se nourrissent de leur production pour l'essentiel.

A la fin du 18^{ième} et au début du siècle suivant, les grandes entreprises industrielles tiennent des comptes patrimoniaux (sorte de bilan actuel mais non normalisé). On essaie de lister les immobilisations, son patrimoine, et d'évaluer son "bilan".

La Finance se développe au 18^{ième} siècle mais, par la faute du niveau d'instruction, l'effet est limité. On calcul les intérêts, on réfléchit aux opérations de change dans le négoce... .

Au niveau du marketing, le néant persiste. Par contre, la gazette paraît. On y note le développement des petites annonces. Serait-ce le début de la publicité? En tout cas, elle paraît pour la première fois en 1630 sous l'influence de Théophraste Renaudot. Cet homme est par conséquent considéré comme le fondateur de la publicité et de la presse écrite française. C'était un médecin à la base. C'est le cardinal de Richelieu qui lui attribuera le monopole. Louis XIII y écrira régulièrement, il y est d'ailleurs prioritaire. Pour perpétuer sa mémoire, un prix Renaudot a vu le jour en 1925.

En 1523, on voit apparaître une séparation entre la personne qui engage la dépense (l'ordonnateur) et celle qui la met en œuvre (le comptable). On décide d'une séparation afin d'éviter les fraudes, détournements d'argent et autres corruptions. Avant le 19^{ème} siècle, ce principe n'avait cours que dans la Gestion Publique.

cf. Article sur Renaudot

Chapitre 2: les techniques de Gestion

Introduction

On s'intéressera ici aux aspects comptables, financier et marketing dans l'époque contemporaine. Les entreprises s'agrandissent alors et il faut trouver des manières de gérer à grande échelle.

1. Organiser la production (19^{ème} siècle)

A. Les évolutions du 19^{ème} siècle

Ce qui marque ce siècle, c'est l'augmentation de la taille des entreprises, même les principales et les plus renommées. Ainsi, St Gobain passe de 1200 employés à la fin du 18^{ème} à 6000 en 1860 pour finir à 12 000 en 1910.

Ce changement est dû aux deux révolutions industrielles du 19^{ème} siècle: on passe d'une société agraire à une société industrielle et commerciale. La première révolution industrielle, début 19^{ème}, voit le textile, la machine et la métallurgie croître de manière importante. Certaines entreprises comme Lafarge (1833) et Scheiner (1836) voient alors le jour. A la fin du 19^{ème}, la seconde révolution consacre le pétrole, la chimie, les chemins de fer, la sidérurgie ou encore l'électricité. Des champions français émergent: Michelin (1889), Peugeot (1896, actuel PSA), ou Renault (1898). Cette seconde révolution donne naissance à de grandes entreprises de services, notamment dans le domaine bancaire avec Société Générale (1864), Crédit Lyonnais (1863, actuel LCL) et le Comptoir National d'Escompte de Paris (1848, actuel BNP Paribas). Le

commerce n'est pas en reste avec l'apparition de certains grands magasins: Le Bon marché est le pionnier parisien en 1838.

A l'époque, les problématiques sont spécifiques aux secteurs. Par conséquent, il n'y a pas de réflexion sur un management global.

B. Le financement de la production

Dès l'instant où les entreprises grossissent, la problématique qui l'accompagne est la suivante: Ou trouver le financement pour faire fonctionner ces entreprises?

Il va donc falloir chercher des associés et des prêteurs. Au 18^{ième} siècle, ces organisations (telles les mines) étaient financées par des nobles, riches et puissants, disposant d'un capital suffisant pour assurer le bon fonctionnement de ses entreprises. Au 19^{ième} siècle, avec la Révolution Industrielle, plus une seule famille ne peut financer à elle seule une entreprise. On va assister à des financements venant d'un groupement de familles bourgeoises. L'idée d'actionnariat prend forme.

Ce regroupement donne donc lieu à la naissance des Sociétés par Action. Le cadre juridique n'y est pourtant pas favorable. En effet, les Sociétés Anonymes sont interdites jusqu'à l'arrivée du Code de Commerce (1807) qui l'autorisera sous condition d'une demande d'autorisation gouvernementale. Par contre, il n'y a pas de demande à formuler pour une Société en Commandite par Action.

Dans une Société en Commandite par Action, les commanditeurs apportent les capitaux et sont responsables à hauteur de leurs apports, tandis que les commandités gèrent la société et sont responsables sur leurs biens propres. Ces derniers sont choisis par ceux qui investissent.

Jusqu'en 1867, on a essentiellement des Sociétés en Commandite par Action, le gouvernement donnant peut d'autorisation. A cette date, la loi évolue en supprimant l'autorisation gouvernementale préalable. Les Sociétés Anonymes vont alors se développer de façon exponentielle, à l'inverse des Sociétés en Commandite par Action. Au cours du 19^{ième} siècle, le nombre de sociétés cotées à la Bourse de Paris va exploser. L'explication vient de la loi de 1867, qui impose des contraintes aux Sociétés Anonymes. Elle oblige que les comptes des sociétés cotées en bourse soient publiés et audités par un commissaire aux comptes (indépendant). Mais, à l'époque, il y en avait peu. La loi est donc détournée par copinage.

Les grandes banques françaises se développent et sont cotées en Bourse et deviennent parmi les plus grandes d'Europe. L'intensification progressive de l'activité de la Bourse, accès rendu plus facile aux petits investisseurs. Mais le financement par actions reste

une source marginale. Outre les banques (1/3 des capitaux côtés), les chemins de fer (1/3 aussi) sont très bien côtés. Cela a lieu à partir de la seconde moitié du 19^{ième} siècle.

C. Le contrôle de la production

La grande problématique du siècle est: comment trouver la main d'œuvre nécessaire? En effet, la population est majoritairement paysanne. Par exemple, les sidérurgistes s'implantent à la campagne, ce qui pose problème. Les forges ont également des grosses difficultés. D'ailleurs, les guerres et autres épidémies n'arrangent pas les choses.

Les entreprises de ce type vont alors fonctionner "par réseaux". Lorsqu'elles embauchent un salarié, elles lui proposent de faire venir sa famille et ses amis en échangeant d'avantages financiers. Au cours de ce siècle, on va assister à un exode rural, progressif. Au début du 19^{ième} siècle, les gens étaient rassurés de garder leur terre et vont travailler à l'usine ou dans la manufacture quelques journées. On parle alors de "paysan-ouvrier". Les primes d'assiduités, en échange d'un travail annuel, vont apparaître. On assiste donc au tout début de la réflexion sur les ressources humaines: primes, registre du personnel (on écrit les informations importantes sur la carrière de l'ouvrier: nom, prénom, salaire, prime, poste, date d'embauche...) mais elle n'existe pas en tant que telle.

On voit également apparaître le paternaliste. Le patron fournit un travail, un logement, des soins, des crèches, une formation spécialement pour l'entreprise... afin de créer une certaine dépendance des ouvriers. Le patron se comportant comme un chef de famille proposant des progrès sociaux et une aide au quotidien. La première à faire une école spécialisée est Scheinder. La première pour les crèches d'entreprises fut Michelin. Les notions de sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise vont apparaître. Le risque pour l'ouvrier est de devenir totalement dépendant de l'entreprise. Les syndicats vont dénoncer cela, et le fait que les entreprises ont tendance à en profiter. Le paternalisme permet d'affaiblir le pouvoir des syndicats sur cette période.

Les villes-usines vont apparaître: Michelin s'implante à Clermont-Ferrand, Scheinder en fait de même au Creusot. Tout tourne autour de l'entreprise et cette dernière dynamise la région. De plus, l'Etat aide ce genre d'entreprises. La notion de Contremaitres (contrat de long terme et salaire fixe, contrôle des ouvriers) ou celle d'employés voient le jour. Ce sont les comptables qui s'occupaient des contrats de travail.

En parallèle de tout ceci, des problématiques se posent sur la gestion des grandes entreprises, notamment sur les calculs de coûts et la rentabilité des investissements. On constate donc l'apparition du Contrôle de Gestion mais cette fonction n'existe pas encore

D. La gestion des débouchés

A la fin des années 1800, on voit apparaître une nouvelle façon d'écouler la production et des nouveaux procédés de ventes. Les grands magasins apparaissent à Paris puis dans les grandes villes françaises. Les surfaces y sont beaucoup plus importantes, par conséquent l'offre de produits est large et diversifiée. L'idée de ces grands magasins, pour réaliser un chiffre d'affaire, est de réduire la marge unitaire mais de faire un volume important, afin de faire une marge tout à fait correct à la fin. On joue donc alors sur la quantité.

A l'inverse, les petites boutiques vont jouer sur la différenciation afin de pouvoir garder les clients en se démarquant par la qualité ou le service. Ce sont les petits parfumeurs qui initieront le genre. Ils joueront alors sur les emballages, la décoration des magasins. L'idée est de véhiculer l'image d'un produit de luxe.

On élabore donc, tout doucement, des choix stratégiques de vente.

Au vu de la concurrence, la communication va apparaître. Avant cette époque, on avait des petites annonces dans les journaux et des affiches en guise de publicité. Désormais, les affiches se modernisent, les grands magasins proposent des catalogues. L'apparition du métro, en 1900, apparaît comme une opportunité en or: on touche en effet un nombre extrêmement important de personnes. Toulouse Lautrec est l'homme qui va imposer les illustrations et dessins publicitaires, c'est un designer important à cette époque. Il est né en 1864 à Albi et décède en 1901 au château Malromé.

Les publicités financières apparaissent également afin de faire investir les particuliers dans les entreprises.

II. Organiser l'entreprise (1900-1945)

A. La naissance d'un "One Best Way" (Taylor, Ford, Fayol)

On réfléchit à la façon de gérer ses grandes entreprises. Au début du 20^{ème}, Total (1924), Alstom (1928) et d'autres apparaissent. Les auteurs vont réfléchir progressivement sur l'organisation interne de l'entreprise.

Jusqu'à lors on avait une vision microéconomique, l'entreprise était considérée comme une "boite noire": ce qui l'a faisait fonctionner était inconnu. Certains auteurs vont alors ouvrir cette boite noire et disséquer ses firmes afin de comprendre leur fonctionnement en interne avec les interactions entre les personnes. On assiste donc à la naissance du Management.

cf. page 1, "1900-1920 Le management scientifique".

Taylor naquit en 1856 et décéda en 1915. Il grandit dans une famille assez riche et débute ses études à Harvard. Il ne put finir ses études, et sa carrière de tennisman, à cause de problèmes de vues qu'il ne put guérir que plus tard. Il est un bon exemple de l'ascenseur social. En effet, il débute comme mécanicien en 1878 dans une petite firme avant de passer contremaître et ingénieur. A partir de 1889, il réfléchit à l'organisation, publie et devient Consultant.

Il déposera plus de 40 brevets d'inventions au cours de sa carrière d'ingénieur. Son livre le plus connu fut publié en 1911, sous le titre français suivant: "Les principes du Management scientifique". Les patrons et ingénieurs le lise beaucoup et c'est un ingénieur de Renault qui fut un des premiers à le lire avant de le conseiller à ses dirigeants.

Le premier objectif du Taylorisme est d'empêcher la flânerie et les divers temps morts afin de ne pas gaspiller le temps puisque "le temps c'est de l'argent". On va donc chronométrer les tâches. Les syndicats sont hostiles à ce mode de production, notamment car ils craignent que les profits supplémentaires ne soient pas équitablement répartis, ce qui sera généralement le cas. Le taylorisme est également appelé OST (Organisation Scientifique du Travail). En 1920, il se développe dans l'automobile avant de se mettre en place dans l'électricité, la métallurgie... Puis on pensera à introduire un taylorisme adapté dans les bureaux. Ce mode de production durera jusqu'à la fin des Trentes Glorieuses (terme de Fourastié) vers 1970-75.

A partir de cette date, on contestera progressivement ce mode de Management.

Quant à lui, Fayol né en 1841 et décède en 1925. Il est donc un contemporain de l'auteur précédent. Il débute comme ingénieur à 19 ans et finit sa carrière en tant que Directeur Général. Il a réalisé une classification des activités en six sous-groupes qui sont: technique (production, fabrication, assemblage...ce qui se passe dans les ateliers); commerciale (achat, vente, échanges commerciaux...); financière (recherche des capitaux puis gérer ces derniers); sécurité (gestion de la sécurité des biens et personnes au sein de l'entreprise); comptable (inventaire, bilan, documents comptables, statistique...); administrative ou activités de direction(gouvernance, anticipation, contrôle...).

Fayol estime que chaque poste comprend une partie, au moins, ses activités, il va donc décortiquer les postes pour voir ce qui les concernent. Par exemple, pour un ouvrier, son poste est constitué par: 85% de technique et 15% de sécurité-comptabilité. Le chef d'atelier à lui un poste composé par: 45% de technique, 15% de comptabilité, 25% d'administratif, 5% de commercial et 10% de sécurité. Fayol veut donc adapter la formation selon ses pourcentages d'activités.

L'auteur détermine aussi 14 principes de commandement. Pour lui, le respect de ses principes permet de bien diriger. Les principes sont les suivants: la division du travail (chaque personne doit être spécialisée afin d'être très performante et donc on gagnera en performance globale); autorité et responsabilité (légitimité, habilité d'une personne à donner des ordres et diriger les autres); discipline (obéir aux règles); unité de commandement (un chef par personne pour éviter les conflits et les confusions et divergence dans les ordres donnés. Taylor est pour plusieurs chefs); unité de direction (une seule ligne directrice, un programme, un objectif à accomplir); subordination (l'intérêt général l'emporte sur l'intérêt personnel); rémunération (comme Taylor; doit être proportionnel au travail fourni pour récompenser la performance); décentralisation (pas de règle générale); hiérarchie (malgré le pouvoir, les gens peuvent discuter. Liberté de communication même si la hiérarchie doit être marquée); ordre (rôle définie. *"Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place"*); équité (pour Fayol, il faut de la justice et de la bienveillance); stabilité du personnel (éviter trop de turnover car ce sera une source de performance); initiative (les dirigeants doivent faire preuve d'initiatives en concevant un plan d'action et les moyens pour suivre la stratégie définie); union du personnel (une entreprise où les gens s'entendent bien est plus performante qu'une entreprise où il y a des conflits. Les gens doivent communiquer, oralement si possible car ce sera plus convivial et permet aux gens de mieux se connaître).

Enfin, Ford né en 1863 et meurt en 1947. Il donne son nom au fordisme et crée la société Ford où il met en place les principes de Taylor (l'OST) dans une optique de gains de performances. C'est dans son entreprise qu'on voit apparaître les lignes de montage, désormais baptisées chaînes de production. La division du travail est très précise avec des produits standardisés. L'idée de Ford est que ses ouvriers puissent acheter ce qu'ils fabriquent: la Ford T. Il est donc aussi connu pour ses hausses de salaire. Ford applique donc le Taylorisme à la lettre, en redistribuant les gains de productivité. Ce qui a permis la fidélisation des ouvriers. Ainsi, un ouvrier chez Ford gagne 5 dollars/jour alors que les autres en gagnent 3.

Ford réussit donc à obtenir une baisse du coût de production, un contrôle réussi des ouvriers et de leur travail. En revanche, le travail est déshumanisé et les travailleurs sont déqualifiés.

La consommation de masse due aux produits standardisés se développe et atteint son apogée.

Pour Taylor, Fayol et Ford; il existe bien un One Best Way puisque leurs principes sont bien définies. Ce serait donc que leur manière permettrait de mieux manager structurellement toutes les entreprises. Donc ces trois personnes ont des recommandations communes comme les salaires justes pour fidéliser l'ouvrier, ne pas avoir trop de turnover, et augmenter la Demande; la division du travail défini... .

Cependant, ils divergent sur certains points. Fayol et Taylor s'opposent sur le nombre de chef. Fayol en veut un et unique alors que Taylor pense qu'on peut en avoir plusieurs puisqu'ils sont spécialisés.

Taylor et Fayol ont des visions différentes et surtout comparé à Ford de par leurs parcours. Taylor étant ouvrier, il est dans le concret, les autres étant plus global, en particulier Ford qui est un dirigeant. Il y a donc globalement assez peu de différences entre ces trois penseurs, considéré comme des hommes modernes à suivre.

B. Le contrôle de l'entreprise

Au début du 20^{ème} siècle, le développement de l'entreprise tient en quatre problématique: le développement du Contrôle de Gestion qui s'éloigne de la comptabilité de base, la Gestion du personnel, la Gestion de filiales et enfin la Gestion de la qualité.

1. Le développement du calcul de coûts (Contrôle de Gestion)

On s'interroge sur la façon de rentabiliser au mieux les investissements, d'anticiper les coûts, d'aider l'entreprise dans son développement, et enfin de calculer le prix de vente via le calcul de coûts auquel on ajoute la marge souhaitée. On voit aussi apparaître les budgets prévisionnels. On est donc dans le début de la planification et de la prévision.

Le budget permet de donner des responsabilités à certaines personnes et donc de déléguer davantage de tâches.

Au début de ce siècle, les outils de communication se développent: téléphone, machine à écrire (calcul de coûts facilité, document plus officiel...). Ses nouveaux outils modifient donc la hiérarchie. Les dirigeants peuvent aussi exiger régulièrement de contrôler de ce qui est fait par les subordonnés.

2. La gestion du personnel

On se rend compte que pour avoir un personnel motivé, il faut le rémunérer selon son rendement. On les motive en les faisant profiter des gains de productivité en mettant en place la prime de productivité. Pour maximiser ses gains de productivité, Taylor penche pour une double division du travail: verticale et horizontale.

La première consiste à séparer les tâches de conception, de l'exécution et de direction. La seconde consiste à un travail dans des tâches précises et qui se suivent tout au long du processus de production.

Afin d'empêcher la flânerie et donc d'augmenter la performance, on chronomètre les tâches. Objectif: réduire le temps pour chacune des tâches. L'encadrement de l'ouvrier est très précis, ce dernier est surveillé. Le métier de contremaître apparaît donc pour surveiller la cadence de l'ouvrier.

Parallèlement à tout ceci, le Taylorisme prône la bonne santé du personnel afin de mieux performer. Pour ceci, il doit bien se nourrir, on doit donc le payer correctement. Et, il doit y avoir un minimum d'hygiène dans l'entreprise, ce qui jusqu'à lors était peu pris en compte. On applique donc un nettoyage régulier du lieu de travail afin de limiter accidents et maladies. Enfin, la Western Electric expérimente une variation de l'éclairage sur la performance. C'est Mayo qui mènera l'expérience. Le patronat français voit à l'époque, dans le taylorisme, un excellent moyen de gagner en productivité.

Le droit social se développe. Ce mouvement fut initié au 19^{ième} siècle et continue maintenant. Trois lois importantes sont publiées au 19^{ième} siècle autour du travail des enfants notamment. La première est la loi du 22 mars 1841 qui règlemente pour la première fois le travail des mineures en France: *"Pour qu'un enfant puisse travailler dans une manufacture, une usine ou un atelier, il faut qu'il est au minimum huit ans. Pour travailler de nuit, la personne doit avoir au minimum 13 ans"*.

Le 19 mai 1874, une nouvelle loi est promulguée afin de protéger à nouveau femmes et enfants. L'âge minimum pour travailler dans l'industrie est relevé à 10 ans et jusqu'à 12 ans, on ne peut pas travailler plus de 6 heures par jour. Enfin, à partir de ce palier, l'employé peut exiger 12 heures de travail journalier. Quant à lui, le travail de nuit (21h-5h) est autorisé à partir de 16 ans. Enfin, les femmes sont exemptées de travail de nuit jusqu'à leur vingtième anniversaire. Pour finir, le 2 novembre 1892, une loi monte l'âge minimum à 13 ans révolus et elle précise qu'un travailleur de moins de 16 ans doit obtenir un certificat médical avant d'être employé.

A partir du 20^{ième} siècle, on débute à préciser la législation concernant le contrat de travail; toujours dans l'objectif de protéger les plus faibles, c'est-à-dire les employés. En 1898, une loi rend responsable l'entreprise en cas d'accident de travail (elle doit donc prendre en charges les frais). Le dimanche devient férié en 1906 et en 1919, la journée de travail se limite à 8 heures. En 1936, le Front Populaire limite la semaine de travail à 40 heures et on instaure 15 jours de congés payés. Cette réduction du temps renforce l'intérêt du taylorisme: on compense la baisse du temps de travail avec une hausse de la productivité. En 1956, on ajoute une semaine de congés payés, bis répétita en 1968 et 1982. Cette même année, on passe aux 39 heures puis en 2002, la ministre Martine Aubry fait passer la semaine de travail en 35 heures.

En 1919, on crée les conventions collectives. Leurs contenus et leurs rôles seront précisé dans la loi précédente de 1936. Suite à cela, on fixe un salaire minimum par branche, un

préavis de licenciement, on encadre l'apprentissage. Enfin, on voit apparaître les débuts de la fonction personnelle (future Ressources Humaines) dans les grands groupes; un des pionniers est Le Crédit Lyonnais qui la met en place en 1920. A cette époque, le rôle de cette fonction était bien entendu de gérer le personnel (salaire, avancement, primes, crèches d'entreprises, recrutement, licenciement...), mais surtout de limiter les mouvements sociaux en instaurant le dialogue entre les partenaires sociaux.

C. La gestion de la qualité

On recherche efficacité et productivité, mais également à renforcer la qualité du produit: on se fixe des objectifs dans ce domaine. C'est le début du contrôle-qualité. Pour cela, les méthodes n'ont pas changées: on procède à des prélèvements d'échantillons à différents endroits de la chaîne de production. On va également utiliser des statistiques de produits non-conforme afin de réduire les dysfonctionnements et d'y remédier. On va également rationaliser l'organisation avec l'établissement de plannings. Enfin, un nouvel outil apparaît: le diagramme de Gantt, qui est un ingénieur américain, vers 1910. Ce diagramme permet de visualiser l'enchaînement des tâches dans le temps.

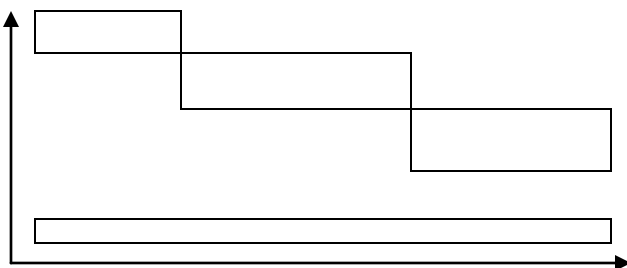
Dans un diagramme de Gantt, chaque tâche est représentée par une ligne, tandis que les colonnes représentent les jours, semaines, ou mois du calendrier selon la durée du projet. Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Les dates peuvent s'enchaîner séquentiellement ou en parallèle (plus risqué).

WP1 : Phase de démarrage, durée de x jours.

WP2 : Travaux phase 1, x jours à partir du

WP3 : Travaux phase 2, x jours.

WP4 : Gestion du projet, tant de jours du ... au



D. Le développement des filiales.

L'objectif de la création de ces dernières est de spécialiser chacune d'entre elle dans un domaine. St Gobain est un précurseur dans cet essor du début du 20^{ème} siècle. L'objectif était commercial au départ. Les filiales de production arriveront plus tard.

3. Le mode de financement des entreprises

Jusqu'à la fin de la première guerre mondiale, on voit une augmentation progressive de la Bourse, les titres cotés y progressent régulièrement. Après ce conflit meurtrier (les Roaring Twenties), les cours montent et l'autofinancement diminue donc le taux d'intérêt des emprunts diminue). A partir de la crise de 1929, la tendance s'inverse: les cours de bourse s'effondrent et les taux d'intérêt augmentent. Dès cet instant, les investisseurs n'ont plus confiance dans la Bourse et la part de l'autofinancement augmente de nouveau.

Le plan comptable apparaît en France en 1942. Il n'est bien sûr pas celui qu'on connaît aujourd'hui (datant de 1947) mais lui ressemble étrangement. Le premier crée une polémique car il ressemble fortement à celui utilisé par les allemands. On le repensera à la Libération, mais il reste très proche de son prédécesseur.

Suite à l'essor des filiales, on crée les comptes consolidés qui regroupent les comptes des différentes filiales et vont permettre de voir s'il y a équilibre ou non au final, au niveau des entreprises du groupe. On voit donc la santé financière globale du groupe.

IV. Les débuts du Marketing

Le prix été défini par les comptables. La promotion et la distribution est réalisée par les commerciaux. Dans les années 20, certaines entreprises américaines sont les premières à réaliser des études de marchés, ce qui change la manière de décider du lancement d'un produits: les commerciaux font désormais contrepoids aux ingénieurs. Le marketing publicitaire se développe entre les années 20 et les années 50 en France, inspiré par les marchés anglo-saxons. D'abord utilisé par les commerçants puis par les industriels. Michelin est pionnier en la matière avec la création du bibendum en 1914. La firme se diversifie également en créant des cartes routières et le guide vert.

Les grands constructeurs automobile ne sont pas en reste; notamment Citroën qui se permet un gros budget d'ailleurs. La croisière jaune arrive en 1931-32 après la croisière noire de 1924. Le budget est de 10 millions de francs. Il a fallu des années de préparation et des autorisations afin de traverser différents pays; ce qui a nécessité d'adapter le parcours en fonction des guerres (civile ou non). L'idée est de démontrer la robustesse, la fiabilité et la domination technique de la marque aux deux chevrons.

La publicité délaisse peu à peu les affiches pour se développer dans les journaux.

Les catalogues, initiés par les Grands magasins, connaissent un essor fulgurant même pour des produits industriels. Enfin, les prospectus s'invitent dans les boîtes postales des particuliers.

Chapitre 3: L'introduction de la stratégie dans la gestion (1945-1973: les Trentes Glorieuses)

C'est une période avec peu d'incertitude économique, le plein-emploi (maximum 3% de taux de chômage), l'économie est calme. Les Etats-Unis sont toujours aussi attrayant pour les dirigeants français. De nouveaux grands groupes sont fondés: Bouygues (1952, télécom-construction-tf1 et ses filiales); Carrefour (1963) et Accor (1967, hôtellerie, Auchan, Oxylane, Danone).

I. La planification

Les entreprises commencent à formaliser la stratégie et certains salariés se spécialisent dans ce domaine. La stratégie devient, à partir de ce moment, inhérente à la Gestion d'Entreprise. La forte concurrence et le début de la mondialisation sont les facteurs qui provoquent ce changement.

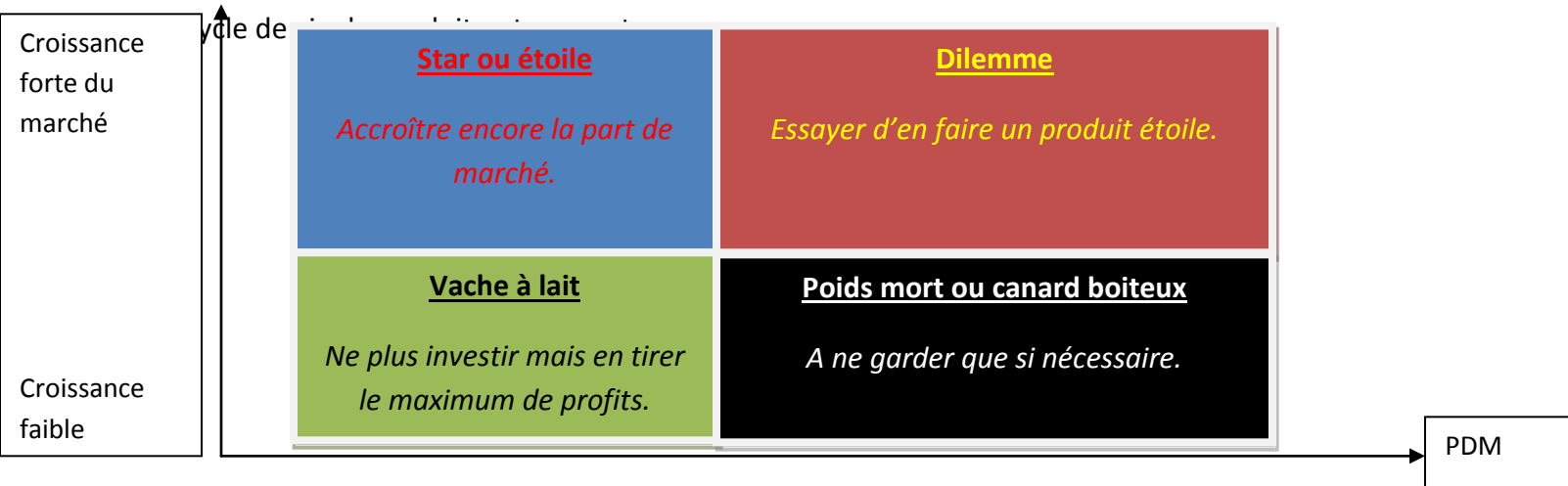
On réfléchit à la diversification/recentralisation, internalisation/externalisation...; on parle d'institutionnalisation de la stratégie. C'est, selon les livres, l'âge d'or de la planification stratégique.

La stratégie, c'est définir un plan d'action; c'est réfléchir à l'allocation des ressources pour réussir dans le domaine d'activité choisi. Chandler, au début des années 70, définit la stratégie comme le fait de: "définir un plan à long terme et fixer les objectifs et les moyens pour y arriver." Porter, lui, utilise la chaîne de valeur pour définir la stratégie. Ce concept reprend les activités principales et secondaires de soutien. Pour cet économiste, chaque activité doit définir une stratégie afin d'obtenir une stratégie globale cohérente. Les activités sont les suivantes: approvisionnement, production, logistique, vente, services pour les principales; la technologie (R&D), les infrastructures et la GRH pour les secondaires.

1. La planification stratégique

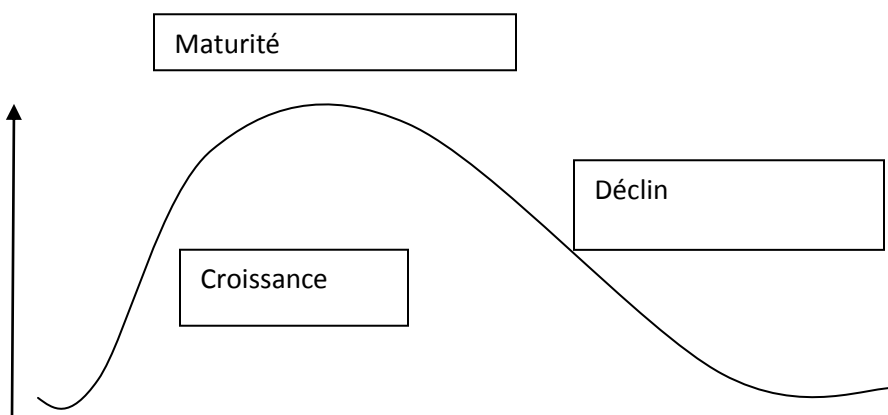
Cette matière se développe dans les années 50. Simultanément, de grands modèles stratégiques apparaissent qui sont formalisés dans les années 60 outre-Atlantique. Durant cette décennie, la mondialisation s'intensifie et l'environnement économique perd une partie de sa certitude. La croissance ralentit également (légèrement).

La planification stratégique comprend trois niveaux. Tout d'abord, la stratégie sociétale: la stratégie doit s'adapter à la société dans laquelle on est (culture, lois, partenaires, actionnaires, états, consommateurs...). Puis, la stratégie activité qui consiste à définir les domaines d'activités stratégique dans lesquelles l'entreprise souhaite être présente. Par exemple, si on se positionne sur le marché de la montre, il faut déterminer la gamme; puis le prix, les coûts, le type de production... Un DAS se définit selon quatre points: la technologie utilisée, le groupe de clients, le besoin du client et la distribution. En 1986, Porter définit trois grandes stratégies possibles: la domination par les coûts (essayer de casser les prix par exemple), la différenciation (produit sensiblement différent) et la focalisation (avoir une cible très précise). Enfin, la stratégie portefeuille est de loin la plus complète. Elle donne des outils qui permettent la prise de décision stratégique. Pour cela, on peut utiliser la matrice BCG ou le

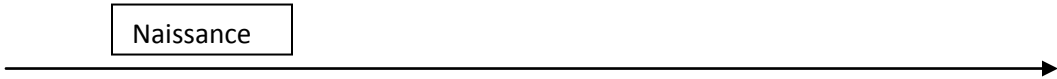


Le BCG est un des premiers à parler d'économie d'échelle: le coût unitaire diminue si on produit en masse. On découpe le produit en quatre catégories et on connaitra alors son positionnement. L'idéal est le produit "star ou étoile". Cette matrice fut également appliquée aux choix de politiques industriels par les gouvernements des années Mitterrand. Cette matrice est critiquée dans la fin des années 80 notamment par Carrance en 1988. Il trouve les matrices trop simplistes et incapables de prendre en compte les nouvelles manœuvres stratégiques: Fusacs ou OPA par exemple. Pour lui, certaines entreprises peuvent être carrément desservies par ces matrices.

Le cycle de vie d'un produit:



Naissance



La phase de lancement, "naissance", est coûteuse: beaucoup de coût, peu de recette. Si le produit marche, il débute à devenir rentable pendant la croissance: économie d'échelle, volume et profit en hausse. En "maturité", la concurrence est à son paroxysme, nos marges baissent mais les volumes de vente sont au maximum. Enfin, durant le "déclin", les ventes, les chiffres d'affaires et autres prix et profits diminuent et on voit alors apparaître des produits de remplacement. L'incertitude est là: les produits de remplacements arriveront-ils vite ou non?

Certains produits comme le pain ou le lait sont bloqués à une phase de vie du produit. Par contre, on voit que le produit se diversifie (lait, lait bio, allégé, écrémé, packaging, aromatisé, de croissance...).

Au niveau marketing, le lancement connaît une forte communication. La communication, qui nécessite des investissements importants, est dite pédagogique/incitative. Puis, durant la croissance, il faut être persuasif afin de battre les concurrents, on demande aux agences de communications d'être imaginatif pour marquer l'esprit du consommateur. Il se passe la même chose en période de maturité, par contre on réduit généralement les budgets publicitaires. Enfin, en phase de déclin, on s'appuie sur la notoriété et le budget communication en subit les connaissances. Lors de cette phase, il faut faire des choix stratégiques.

Les produits-gadgets ont un cycle de vie très court et sont somme toute des effets de mode. Certains produits, dits à résurrection, peuvent connaître une phase de déclin puis connaître un second lancement (musique reprise).

Exemple: dans les années 1945-1950, la moto est à la mode car moins cher que la voiture. Seulement, avec la voiture d'occasion, l'intérêt de la moto diminue dans la fin des années 60. A la fin de la décennie suivante, la moto renaît car cela permet d'éviter les embouteillages; il y a aussi un effet de mode.

Les dirigeants commencent à mettre en place des services de stratégies dans les entreprises. Pendant les 30 Glorieuses, on réfléchit beaucoup à la stratégie comme l'intégration (le fait d'étendre les activités de l'entreprise en prenant en charge des activités qui étaient faites par des partenaires). A l'inverse, il y a l'externalité, c'est-à-dire la sous-traitance. Il y a aussi une stratégie de diversification (varier les activités) et une de spécialisation (on va se concentrer sur une ou deux activités). La diversification permet de réduire les risques. Par exemple, Bic a débuté avec les stylos puis les briquets et les rasoirs. Ils essaient désormais de se spécialiser

dans le parfum (vendu au bureau de tabac) mais ce fut un gros flop. On constate beaucoup de diversification pendant les 30 Glorieuses. Un autre exemple est celui de Honda qui s'est lancé dans les voitures puis dans les tondeuses à gazon.

Dans les 50's, il y a un développement du Contrôle de Gestion sous l'influence du modèle anglo-saxon. On note l'apparition de la notion de coûts standards (coût de référence) ; le direct-costing (méthode alternative aux coûts complets), celle de seuil de rentabilité. On commence à utiliser aussi les tableaux de bord (avec différents indicateurs pour voir l'évolution et la performance) dans les années 1945. La notion de turn-over émerge également (*nombre de collaborateurs parti sur l'année/ Nombre de collaborateurs au 1^{er} janvier*)*100).

Avec le temps, le contrôle de gestion est passé du budgétaire à un contrôle de gestion stratégique.

Cf. polycopié 1, pages 5 à 8.

Le reporting est l'idée de faire des tableaux de bord.

Cf. l'arbre de performance, page 2 du polycopié 1.

Alors que le contrôle de gestion budgétaire cherchait juste avec un « combien ? », le contrôle de gestion stratégique cherche le pourquoi, le comment... bref il est chargé désormais d'anticiper.

Après la Seconde Guerre Mondiale, la France connaît une période de plein-emploi et une situation comparable au 17^{ième} siècle, les entreprises peinent à trouver de la main-d'œuvre. Il y a donc une volonté de fidéliser les salariés et on va remettre en cause le modèle de Ford.

Les salaires augmentent plus rapidement que l'inflation, le poids des syndicats se renforce et de nouvelles structures apparaissent suite à une hausse du pouvoir des ouvriers. Le comité d'entreprise est obligatoire à partir de 50 salariés, organise des activités socio-culturelles et donne son avis sur les grandes décisions de gestion. La participation (instaurée en 67, c'est la part des bénéfices reversés aux salariés) devient obligatoire dès 50 salariés. Il est à noter que la participation n'est pas la même chose que l'intéressement.

Michelin est l'un des premiers à mettre en place un plan de participation. Et cette même entreprise promeut un système où, si le salarié a une idée intéressante, elle est appliquée par la production et le salarié ne pourra plus être licencié.

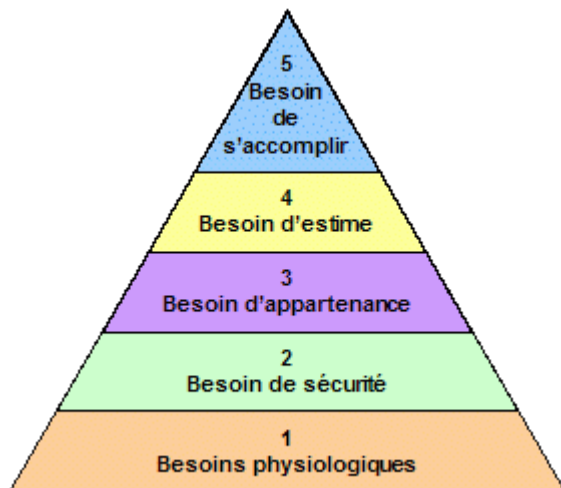
Dans les années 50-60, les compromis fordien apparaissent. On va alors à

nouveau élargir les tâches et parfois les salariés s'autocontrôlent. L'école des relations humaines naît : c'est une tendance qui prône de redonner un aspect humain au travail et de prendre en compte l'aspect psycho-social en entreprise.

Mayo (1880-1949) va remettre en cause la notion d'One Best Way. C'est un des fondateurs du mouvement des relations humaines. Il étudie d'abord la médecine générale puis la psychologie. Il fait ensuite des recherches sur l'impact des tâches répétitives sur l'homme. En 1922, il émigre aux USA en tant qu'enseignant-chercheur où ses recherches se tournent sur la fatigue des ouvriers.

Il enquête à la Western Electric de 1927 à 1932 suite à l'ancienne étude de l'entreprise sur la performance de travail (1924-1927). Ils avaient fait varier la lumière et Mayo conclut que les variations de lumière n'avaient rien à voir avec la productivité, c'est juste que la production augmente car les ouvriers sentaient qu'on les écoutait et prenaient leurs besoins en considération. Pour lui, un travailleur est le membre d'un groupe donc c'est important qu'il s'y sente intégré. Licko travaillera beaucoup sur cela également.

Maslow établit sa fameuse pyramide. Elle va du moins important au plus important. Dès l'instant que les besoins psychologiques sont satisfaits, l'ouvrier cherche à remplir ses besoins de sécurité, etc... .



Mac Gregor (1906-1964) va quant à lui développer la théorie X/Y. Il était professeur d'université en psychologie aux USA et a été directeur d'une grosse firme à Détroit. Il dit qu'il faut distinguer deux catégories de personnes et leur appliquer un Management différent. La théorie s'applique aux personnes motivées par le salaire. Ils auront besoin d'une direction ferme pour qui le taylorisme peut convenir. La théorie Y, elle, s'applique aux salariés s'impliquant naturellement dans leur travail. On peut donc les laisser s'autocontrôler et le taylorisme ne leur conviendra pas.

Max Weber (1864-1920) évoque l'idée que les conditions matérielles ne sont pas ce qu'il y a de plus important. L'individu serait en recherche d'autonomie mais il partage l'idée qu'il faut un One Best Way.

Enfin, Lawrence Losch (né dans les 20's-30's) crée la théorie de la contingence. Il pense qu'il n'y a pas de One Best Way et qu'ils faut s'adapter à chaque contexte et aux différents acteurs de l'entreprise.

Dans les années 50-60, on va donc remettre en cause le taylorisme mais on retrouve aujourd'hui certaines formes de cette théorie managériale. On voit apparaître des auteurs réfléchissant sur la recherche organisationnelle. Les grandes entreprises publiques que sont Air France et Electricité Réseaux Distribution de France sont des pionnières dans ce domaine.

A partir de 1945, on retrouve un intérêt à se financer par la dette. Car il y a une forte inflation donc une baisse des taux d'intérêt réel et par conséquent une baisse du coût d'emprunt. Les banques deviennent donc bien plus puissantes et elles commencent à mettre en place des stratégies marketing. Les projets de Fusacs se développent et on voit apparaître les premières OPA et OPE. L'OPA, c'est l'idée qu'une entreprise rachète une autre coté en bourse donc on offre aux actionnaires de quoi racheter leurs titres. L'OPE c'est la même chose sauf qu'on échange des titres contre d'autres.

La tendance marketing se poursuit. Les instituts de sondages naissent et de nouveaux supports de pub (cinéma dans les 50's ; radio et TV dans les 60's) également. Avant les 50's, beaucoup de publicités pour médicaments puis on met en place la sécurité sociale et cela laisse la place aux publicités alimentaires et aux produits de grandes consommations. Les grandes surfaces continuent à se développer : Leclerc, Auchan (1961), Intermarché (1973) et Fnac en 54-64. Leurs atouts sont qu'elles achètent moins cher car en gros et peuvent se permettre des plus petites marges unitaire puisque jouant sur l'effet volume. Les grandes surfaces s'implantent en banlieue car les terrains sont moins cher et les parkings gratuits.

Le choc pétrolier de 1973 modifie le contexte économique mondial. L'inflation généralisée entraîne une hausse du prix du pétrole. Le plein emploi n'existe plus et le chômage ne rebaissera plus jamais. On atteint en 1975 la barre du million de chômeurs. La demande ralentit fortement. On est dans un contexte de mondialisation et de concurrence. Mais il y a des

avancées technologiques : l'ordinateur personnel et le magnétoscope en 1975. On commence à remettre en question la grande taille de l'entreprise.

Les grandes entreprises semblent en effet plus touchées par la crise que les petites. On a du mal à réagir. On remet en question la grande entreprise publique. Dans les années 80, Reagan est libéral et va donc remettre en cause les grosses entreprises publiques (pas assez efficace, trop cher...). En 1979, Thatcher au RU à las mêmes idées que Reagan, elle remet en cause la planification stratégique (peut ainsi plus planifier sur le long terme car l'avenir est incertain) Il faut donc une planification plus souple. On dit qu'il faut savoir planifier dans l'urgence. Maintenant la riposte stratégique existe. On réfléchit encore une fois aux problèmes de gouvernance d'entreprise. A cette époque le capital était très divisé, il y avait beaucoup d'actionnaires donc peu de poids et le dirigeant prenait les décisions contraires aux intérêts des premiers. On voit apparaître les stock-options pour essayer de faire converger les intérêts des dirigeants et des actionnaires.

On remet en question la diversification et on va vers une période de recentrage (donc mes structures deviennent plus petites). On dit que la diversification créé des structures beaucoup trop lourdes et qui manque de cohérence (on s'y perd tellement il y a de choses). Ainsi, l'entreprise Dupont de Neumou créait de la poudre à canon puis s'est diversifié dans la chimie avec grandes difficultés. La preuve que la diversification est parfois difficile. Ce phénomène n'est plus perçu comme une méthode pour diversifier les risques mais à l'inverse un risque en elle-même.

On va alors se recentrer sur peu d'activités puis par produits (les produits phares). On peut ici citer l'exemple de Danone. Avant le groupe était présent dans l'alimentation et la verrerie. Puis a revendu toute cette dernière activité. Puis l'alimentaire leur semblaient encore trop large et en 1997, Danone revend : Panzani, Amora, William Saurin, Mailles et Carambar.

On sous-traite maintenant par exemple le ménage ou la paie (cabinet extérieur spécialisé).

Le modèle Taylorien est jugé trop rigide, manquant de souplesse... on voit donc apparaître de nouvelles formes de Management. Une première forme est le Management par projet. L'originalité de cette organisation est le regroupement de différents métiers sur un projet commun. Elle se développe au Japon puis en France au début des années 1980. On appelle aussi ce modèle l'ingénierie concourante. Cette organisation permet de gagner du temps en faisant se chevaucher les tâches. Parallèlement à ceci, on note un développement de la sous-traitance, qui permet notamment dans l'automobile d'aller plus vite.

En plus de ceci, les pratiques japonaises s'exportent via le cercle de qualité et le

juste à temps. Les cercles de qualités sont des petits groupes (10-12 personnes) de toutes fonctions hiérarchiques, se réunissant une fois par mois, afin de traiter les problèmes de qualité. Les premiers à le mettre en place sont Toyota et Phillips. Résolver un problème permet d'obtenir une prime ou un avantage. Quant à lui, le juste à temps s'insère dans la politique des flux tendus. Son objectif est de réduire le stockage car ce dernier coûte cher. On va alors donner l'ordre de production à la réception de la commande via un kanban.

cf. 1973-1980 La montée du modèle japonais

Note sur ce passage: Le Toyotisme s'oppose au Taylorisme. On considère le second trop rigide et on essaie d'assouplir le modèle, d'être plus adaptable et réactif face au marché. Le personnel doit être polyvalent afin de s'adapter aux besoins immédiats. On est par contre très dépendant des fournisseurs et on demande aux clients un délai d'attente; puisqu'on fonctionne à la commande via notamment le Kanban et le Kaisen. On vise donc les 5 zéros (0 stock, 0 délai, 0 papier, 0 panne et 0 défaut) afin d'avoir une qualité totale et parfaite. On appelle parfois le Toyotisme le post-Taylorisme.

A partir des années 1990, on raisonne de plus en plus en terme de compétences. Une compétence se décompose en 3 catégories: le savoir (connaissances lors de formations), le savoir-faire (connaissances pratique acquises au travail) et le savoir-être (comportement, caractère, personnalité).

A partir du choc pétrolier, la demande ralentit mais l'offre a tendance à augmenter. Débute pour les entreprises, les problèmes de surproduction. Le marketing se renforce car il permet d'écouler les produits. Il prend différentes formes: Marketing relationnel (téléphonique, carte de fidélité...), Marketing des sens (odeur, musique)...

On fait évoluer le Contrôle de Gestion car les tableaux de bords traditionnels apparaissent trop rigide et les calculs de coûts ne sont plus adaptés, du fait de la hausse des charges indirectes: on crée la méthode ABC.

cf. poly pub, crédit et usines à vendre

B. La gestion dans un monde libéralisé

En 1981, François Mitterrand arrive au pouvoir. La première cohabitation débute en 1986, la politique prend une tournure plus libérale.

On assiste à une libéralisation des marchés financiers et bancaires. Les entreprises comprennent la nécessité de devenir attractive pour attirer les investissements: on fait donc particulièrement attention au cours de Bourse, à ses comptes et à sa communication financière. Avec ce poids des marchés financiers, on met en place une normalisation comptable

internationale en 2005; afin de faciliter la comparaison d'entreprises pour les investisseurs. On va donc créer l'IASB (ou Conseil International des Normes Comptables qui est un Institut Européen qui se trouve à Londres). Les normes se nomment IAS et ISFS.

Dans les années 1980, on attache de l'importance aux entrepreneurs car la PME a une structure plus moderne, plus adaptable. On va créer les pépinières d'entreprises. L'entreprenariat, c'est l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création d'entreprise.

Les grosses entreprises étatiques font s'inspirer des entreprises privées, et les privatisations française débute en 86 (dès le début de la décennie chez nos voisins d'outre-Manche). Cette ouverture à la concurrence permet une baisse des prix. En 1996, France Télécom change de statut juridique. Elle passe d'entreprise publique à Société Anonyme. Un an après, le capital est ouvert en partie et en 2004, France Telecom est privatisée partiellement, c'est-à-dire que l'Etat n'est plus majoritaire mais dispose de la minorité de blocage. L'Elysée perdra ce pouvoir en 2007. Le marché des télécoms s'ouvrira à la concurrence en 1998. En 2006, France Telecom met en œuvre un plan de sauvetage, baptisé Next, afin de redresser les finances. Mais la pression fut terrible et, trois après, Orange connaîtra une vague de suicide.

En 2004, EDF devient une société anonyme. Quatre ans avant, on ouvre la concurrence et perd donc le monopole de la production d'électricité. Jusqu'en 2010, 85% du capital est détenu par l'Etat.

Quant à lui, GDF deviendra une société anonyme la même année que le précédent acteur. L'Etat a une minorité de blocage (35% des parts). Pour tenir le coup face à la concurrence, l'exécutif à décider de réaliser une fusion: GDF France devient GDF Suez.

On commence à voir, au sein de l'administration, des outils de gestion utilisés dans le privé: tableaux de bord de performance, pratiques de GRH et Marketing, Contrôle de Gestion plus stratégique. On va débiter une recherche de performance et d'efficience.

La notion de RSE (Responsabilité Social de l'entreprise) apparaît: l'entreprise doit respecter individus et sociétés. Le développement durable émerge. C'est un développement qui permet de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à satisfaire leurs besoins. La norme ISO 14001 et d'autres naissent dans le cadre d'audits environnements. Des auditeurs externes vont venir constater les pratiques d'une entreprise.

Des indicateurs environnementaux apparaissent également. Cependant, y a-t-il un réel intérêt ou valorisation de l'image? Certaines entreprises comme Spie et Areva surfe sur cette vague de *green washing* (verdissement d'image): c'est à dire qu'elles font beaucoup de

communication sur leurs bonnes pratiques, pour finalement pas grand-chose.

Avec la forte concurrence, les entreprises vont implanter des filiales de production à l'étranger, en privilégiant les faibles coûts de main-d'œuvre: Inde, Philippines, Thaïlande, Roumanie... .

Chapitre 3: Les acteurs de la gestion

I. Gouverner l'entreprise

Au départ, les actionnaires étaient des riches, qui s'investissaient corps et âme dans l'entreprise. Petit à petit, cette implication diminue. Parallèlement, une seule famille ne peut plus investir seule et on voit l'actionnariat se développer, grâce notamment à un phénomène de cotation massif. De plus, les actionnaires vont désormais diversifier leurs portefeuilles.

Des théoriciens vont réfléchir sur les problématiques que cela entraîne, notamment sur les problèmes de gouvernance entre dirigeants, qui ont le pouvoir, et actionnaires, qui possèdent l'entreprise: c'est la théorie de l'agence (fondée par Berle et Means). Cette dernière est créée au début du XX^{ème} siècle.

Pour eux, les mandataires (les dirigeants) et les mandants (les actionnaires) s'opposent. Les mandants ne savent gérer l'entreprise et vont donc donner le pouvoir aux mandataires, par le biais d'un contrat moral ou écrit.

Jusqu'au XXI^{ème}, c'est le plus instruit de la famille qui dirige l'entreprise familiale. A partir de la fin de ce siècle, et avec l'essor de la grande entreprise, les dirigeants deviennent des professionnels recrutés pour ses conséquences. On embauche ce diplômé en Gestion d'entreprise ou en Stratégie, déjà expérimenté, et son contrat va durer en moyenne six ans. Ce salarié est particulier puisqu'il est fortement probable qu'il change d'entreprises de nombreuses fois. On cherche un visionnaire, capable d'anticiper et d'avoir des idées. La formation est de plus en plus poussée. En effet, dans les années 1910, seule 15% des dirigeants avaient une formation (généralement ingénieur ou juriste). Cette part passe à 45% en 1930 et c'est une norme désormais (ENA, HEC, l'X...).

La problématique que l'on peut se poser est la suivante: que peut-on dire des théories sur cette séparation direction-propriété?

Adam Smith, économiste classique, s'oppose à cette notion dès la création des Sociétés Anonymes. Il pense que ce sera inefficace puisque, pour lui, le dirigeant n'a aucun intérêt à gérer au mieux les intérêts des actionnaires.

Berle et Means vont écrire sur ces questions dans les 70's. Pour eux, la séparation direction-propriété risque d'engendrer des conflits d'intérêts. Les managers vont vouloir satisfaire leurs intérêts, contraire ou en tout cas divergent de ceux des actionnaires.

Jensen et Meckling vont entrer dans le détail, reprenant l'idée précédente. Les dirigeants vont, pour eux, se créer des avantages en salaire ou en nature (voiture, primes, repas d'affaire...). Les managers veulent aussi des garanties (parachute doré (prime de départ négocié à la signature du contrat de travail), retraite chapeau (complément de retraite), stock-options...). En Aout 2007, la loi TEPA impose que le montant du parachute doré devra être en adéquation avec sa performance. En juillet 2012, Flamby impose la taxation sur ses avantages.

Pour Jensen et Meckling, les dirigeants ont intérêt à avoir des profits rapidement car leur horizon temporel est faible alors que les actionnaires ont une vision de long terme, a priori. Cette théorie doit être nuancée car on sait désormais que les actionnaires revendent assez facilement leurs actions. Alikian et Demetz approfondiront cette théorie à leur tour.

Ces problématiques de gouvernance ne se limitent pas aux deux précédents, d'autres acteurs interviennent.

En premier lieu, l'Etat a plusieurs rôles. Il peut détenir, en partie ou totalement, l'entreprise et va donc y intervenir directement. Ou alors intervenir indirectement au moyen de lois. Alors que le premier rôle est désormais en forte baisse, l'implication indirecte reste forte.

En France, les deux grandes périodes de nationalisation sont 1936 et 1981. A côté de ça, la cohabitation de 1986 (Mitterrand PS et Chirac RPR en Premier Ministre) voit le début d'une grande vague de privatisation, comme l'avait déjà fait au début de la décennie Reagan et Thatcher.

L'Etat reste néanmoins présent dans des grandes entreprises de service public. La Commission Européenne, en 2011, a exigé que le statut "E.P.I.C" (pour entreprise public à caractère industriel et commercial) soit supprimé. Les lois qui vont toucher le monde de l'entreprise sont regroupées dans le Code de Commerce et le Droit du Travail. Mais l'Etat n'intervient pas que par des lois; mais aussi à travers des aides aux entreprises (donation ou prêt).

En second lieu, les banques sont évidemment des acteurs prépondérants, d'autant plus que l'autofinancement est désormais dans une phase régressive. Le rôle des banques est élargi: elles prêtent toujours des fonds mais doivent également conseiller, par exemple dans le cadre d'acquisition de titres.

Enfin, on va aborder le rôle des salariés. Il est à noter que les coopératives vont totalement impliquer le salarié. Pourquoi? Parce que le salarié est détenteur d'une part du capital et va donc participer. Les coopératives sont présentes dans le monde agricole. Hormis cela, les salariés vont surtout être informés via les syndicats, le CE... leur rôle a donc cru par rapport aux siècles précédents.

II. L'organisation de la grande entreprise

Aujourd'hui, l'ouvrier est moins isolé des décisions et du processus global de production. L'entreprise n'est plus un revenu d'appoint pour ce dernier. Il y a donc une certaine forme de dépendance. De nouveaux métiers vont apparaître il y a deux ou trois siècles pour l'encadrer.

Tout d'abord, le contremaître est apparu à la fin du XIX^{ème} siècle. Son rôle est de surveiller, d'encadrer et de contrôler le travail et il doit allouer le travail à chaque travailleur. Avec l'apparition de ce dernier, on voit apparaître des conflits sociaux. Les ouvriers reprochent aux contremaîtres de ne pas assez connaître leur travail et donc de ne pas être juste.

L'ingénieur a, lui, des connaissances techniques que le contremaître n'a pas. Il a réalisé des études dans des écoles spécialisées. Il arrive assez jeune dans l'usine alors que le contremaître est généralement un salarié en fin de carrière. On a le statut d'ingénieur grâce à des études, un statut de contremaître grâce à l'expérience. Il y a trois grandes périodes pour les ingénieurs.

De 1780 à 1840, l'ingénieur est dit pédagogue. On le recrute essentiellement pour ses connaissances techniques et on attend de lui qu'il résolve des problèmes pour les dirigeants, c'est une sorte de savant, de conseiller. De 1840 à 1890, on voit naître le terme d'ingénieur civil. Ce dernier n'est plus vu comme un savant qui a des connaissances; il doit également avoir de l'expérience sur le terrain afin de proposer des solutions concrètes à des problèmes immédiats. Enfin, à partir de 1890, on parle d'ingénieur administrateur. Il a alors un rôle central dans l'entreprise. Il doit permettre de se différencier de la concurrence. Ce sont eux, au début du XX^{ème} siècle, qui seront directeurs d'usines.

Cette montée en puissance de l'ingénieur s'accompagne de conflits entre contremaîtres et ingénieurs. On trouve une sorte d'équilibre: le contremaître sera proche de la chaîne de production et l'ingénieur sera plus proche de la direction, il obtient donc une fonction de support.

Jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, les tâches administratives étaient considérées

comme secondaires. La seule personne qui faisait de l'administratif avant était le commis; généralement une personne de confiance dans la famille. Ce poste permettait ensuite de devenir dirigeant. On assiste après à une bureaucratisation des entreprises. On va alors multiplier le nombre de personnes s'occupant des tâches administratives. C'est la naissance de l'employé de bureau. On n'a donc des employés de bureau spécialisés et non plus polyvalents. Ce poste n'est donc plus un tremplin pour accéder à la direction générale.

Au XX^{ème} siècle, la machine à écrire, le téléphone, la bureautique vont révolutionner ce métier. On va parallèlement demander des compétences supplémentaires. C'est la période où on a une féminisation du travail au bureau, comme le métier de secrétaire. Ce phénomène est dû à une question de rémunération. L'écart c'est réduit depuis lors.

Enfin, la fonction de cadre va apparaître dans les années 30. C'est un poste qui va participer et adhérer à la démarche managériale. Son rôle va être d'organiser et il devra faire le lien entre le terrain et les hautes sphères de l'entreprise.

III. Expertiser l'entreprise

Au XVIII^{ème} siècle, on distingue savoir technique et expérience. Le commis, le dirigeant, le patron... sont considérés comme les personnes ayant l'expérience. On considérait qu'ils étaient aptes à diriger l'entreprise sans aide extérieure. On voit, plus tard, qu'on envisage l'idée que des experts pourraient aider dans certains domaines le dirigeant: c'est le début des métiers de conseil.

L'expert-comptable va exercer une activité de conseil. Tandis que le commissaire aux comptes va, en plus d'avoir une activité de conseil, être le seul à pouvoir certifier les comptes. Leurs compétences sont similaires mais leurs domaines d'activités sont plus éloignés. Il y a d'ailleurs deux Ordres: l'Ordre des Expert-Comptables (1942) et l'Ordre des Commissaires aux Comptes (1969). Alors que le second va juste contrôler et certifier, le premier va regarder les comptes, apporter des conseils en matière de fiscalité, droit des affaires, stratégie... .

En 1914, l'Impôt sur le revenu est créé. Cet impôt redonne de l'intérêt à l'expert-comptable car ce dernier peut aider à défiscaliser. Il en va de même pour les sociétés avec l'Impôt sur les sociétés. L'objectif est de minimiser ce qui est imposable (revenu, bénéfice...).

L'objectif de Consultant est de permettre à l'entreprise d'être plus productive, plus compétitive... . Leur rôle à évoluer. Jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, les ingénieurs conseils partagent leurs idées, comme des savants. Avec la concurrence accrue, on a pour idée de se

faire rémunérer en échange de conseils. On a par exemple des Consultants spécialisé en stratégie (méthode BCG, ABC), le Reengineering (repenser entièrement ses processus), le Yield-Management (optimisation des Process). Parallèlement, on voit apparaître les grands cabinets de conseil (appelé aujourd'hui Géants de l'Audit): Ernst & Young, KPMG, Deloitte, Price Waterhouse Cooper (PWC) avec également Boston Consulting Group par exemple. On a aujourd'hui les Big Four. Avant on avait les Big Five avec le Cabinet Andersen (qui a fait faillite avec l'affaire Enron).

Au début des années 1900, la publicité était essentiellement des affiches. A partir de 1920-1930, les entreprises recrutent des chefs de publicité. Ce nouveau métier doit gérer la publicité et son budget. La publicité occupe une place prépondérante depuis. Les agences publicitaires se développent également, par exemple Publicis. Elles connaissent un fort succès parce que la publicité prend de plus en plus d'ampleur. En plus de gérer le budget, elles réalisent des enquêtes d'opinion.

La publicité radio apparait dans les années 20-30, celle de la télévision apparait dans les 60's, dix ans après celle dans le cinéma.

IV. Quelques autres acteurs

On parle de la notion de consommateur à la fin du XIX^{ème}/début XX^{ème} siècles avec l'avènement des grands magasins, de la publicité et du Marketing. On va alors protéger, ou au moins créer des règles juridiques, le consommateur. Le Droit du consommateur va se renforcer afin de protéger ce dernier face à la montée de la consommation de masse.

Le consommateur, c'est l'ensemble des personnes physique et morale qui se procurent ou utilisent un bien et service. Il a le droit d'être informé sur le contenu de son achat et sur ce qui lui ai proposé. Dès lors, il est obligatoire: d'afficher clairement le prix exact; de faire un devis lorsque l'on dépasse une certaine somme pour certaines activités; donner les caractéristiques du produit (avec une plus grande fermeté dans l'alimentaire: allergie, date de péremption, la quantité net, un numéro de lot...). En cas de problème, le consommateur peut se retourner vers des organismes afin d'être aidé (UFC que choisir par exemple), des instituts publiques (Institut National de la Consommation, 60 000 000 de consommateurs). Ces derniers informent également les premiers. Les trois plus grands cas d'attaques juridiques sont les suivants: fraudes évidentes, publicité mensongère, l'emploi de la langue officiel du pays.

La protection du consommateur est large. Le droit essaie de couvrir particulièrement la vente à domicile et le crédit à la consommation. Deux grands principes de vente sont interdit: l'envoi forcé et les ventes à effet boule de neige (vous achetez un produit et, dès lors, vous vous engager à acheter tout ce qui sera envoyé par la suite...). Les consommateurs ont également un droit à l'information écrite et un délai de rétractation de 7

jours lors des ventes à domicile. Les produits dangereux sont interdits de commercialisation (sanctions civile et pénale). Enfin, il existe des sanctions contre les clauses invisibles (user de la fragilité de certains pour lui faire signer un contrat inutile). En cas de livraison exagérée, le produit peut être remboursé si vous le souhaitez.

Certains particuliers sont en surendettement à force de prendre des crédits à la consommation pour en couvrir d'autre. On a donc créé des procédures pour éviter la saisie des biens. Il y a deux recours possibles: un règlement à l'amiable et le redressement judiciaire civil. Le premier fonctionne de la manière suivante: la commission départementale de surendettement vise à trouver une solution en deux mois par le moyen d'un accord entre créanciers et endettés. Le second part de ce principe: si la procédure ci-dessus ne fonctionne pas, le juge d'un tribunal d'instance tente de trouver un nouvel accord, sinon il va imposer un plan de redressement judiciaire. Si le particulier ne respecte pas ce plan, on procède à la saisie des biens.

Quant à elle, le rôle de l'épouse du petit commerçant est assez stable dans le temps: elle tient les comptes et s'occupe des tâches administratives.

Chapitre IV: L'espace du pouvoir

La gestion, c'est un pouvoir exercé par un individu sur un groupe d'autres individus.

I. Espace/Horaires de travail

Dans notre ancienne société agricole, le travail s'exerçait soit à domicile soit dans les champs. Petit-à-petit on crée des manufactures. Il faut savoir que ces dernières fonctionnaient comme des open-space; du coup la séparation lieu de vie/lieu de travail était infime. La présence dans les bureaux n'était pas obligatoire, même pour le commis, le travail reposant essentiellement sur la confiance. Seul le domaine commercial nécessitait la rencontre entre individus.

Du fait de cette non séparation lieu de vie/lieu de travail, il y avait peu de contrôle sur le nombre d'heures par exemple du moment que l'ouvrier faisait le sien. Les ouvriers étaient naturellement motivés à fabriquer des pièces car ils étaient payés à la pièce.

Après la Révolution Industrielle du XIX^{ème} siècle va modifier le contexte, notamment dans le monde ouvrier. Pour l'employé de bureau, l'évolution se fera un siècle plus tard.

Avec l'arrivée de grands groupes suite à cette révolution, on pense à mieux définir l'espace de travail et à augmenter la productivité. Cela s'explique par la création du travail à la chaîne et de machines chères et complexes. Les ouvriers doivent désormais tous être présents simultanément: on crée les horaires de travail. On construit à cette période des usines fermées. Ces dernières doivent être assez grandes pour accueillir un nombre important d'ouvriers. Pour ce faire, on fait appel à des architectes afin de maximiser l'espace. Les horaires étaient vérifiés par des portiers (ou pointeurs).

L'ouvrier avait un poste bien précis, s'il déplaçait ce dernier dans demander une autorisation, il était sanctionné. On essaie d'augmenter la productivité à tout va, en payant le salarié au rendement (à la pièce) afin de le motiver. Les règlements intérieurs apparaissent. Ils contiennent: les horaires de travail, les règles de vie commune et les sanctions en cas de non-respect.

Quant à lui, l'employé de bureau a une autre histoire. La modernisation des bureaux se réalise au début du XX^{ème} siècle. Les employés de bureau sont de plus en plus spécialisés sur des tâches assez simples (dactylo, comptabilité...). Du coup, l'employé de bureau connaît un phénomène de déqualification et de fait, se rapproche de l'ouvrier: on peut parler d'ouvrier tertiaire. De la même façon que ce dernier, il doit se rendre sur son lieu de travail avec des horaires fixés. Les outils technologiques de l'époque (téléphone, machines à écrire ou à calculer...) font qu'il doit se rendre au bureau. On met également une pression constante sur le personnel. Des courants s'opposent à cette modernisation. Avec le temps, le contrôle deviendra moins dur, notamment pour les cadres et autres employés de bureau. Désormais, on revient un peu en arrière avec le phénomène de télétravail.

II. La structure de l'entreprise

Aujourd'hui, les structures des entreprises sont assez similaires (Siège social, Direction Générale, ensemble de services par exemple commercial, R&D...) et se construisent avec l'individualisation des tâches et des organigrammes.

Sous l'Ancien Régime, il y avait peu de grandes entreprises telles que St Gobain par exemple. Il y avait un directeur, quelques responsables puis des commis: la structure était donc plus floue. C'est avec le développement des entreprises qu'on réfléchit à sa structure.

Derrière la notion de structure, on a des notions de hiérarchie, d'organisation, de frontières de l'entreprise, le nombre de salariés, la départementalisation de l'entreprise, les organismes de communication et de coordination... .

A la fin du XIX^{ème} et courant XX^{ème}, on a une phase de concentration des entreprises. En 1921, un recensement auprès des entreprises françaises montrent qu'un quart de la main d'œuvre industriel travaille dans des établissements de plus de 500 personnes. Ce phénomène s'amplifiera jusqu'en 1986. A cette date, la tendance s'inverse et les grands entreprises perdent de leur influence (relativement): on assiste à un démembrement des grandes entreprises. On réduit voir abandonné la diversification, on crée de plus petites structures et les PME redeviennent dominante en terme d'emploi. Dans les 90's, on considère même que la dynamique de l'emploi vient des TPE (moins de 10 salariés). Pour réduire sa taille, une entreprise peut vendre des filiales, scinder des structures ou encore utiliser les NTIC en communiquant entre entités (cela permet d'éclater la structure tout en étant une grande entreprise). On parle d'entreprises réseaux (la structure en elle-même avec les sous-traitants). Un chiffre récent nous dit que 2/3 des entreprises de plus de 100 salariés appartiennent à un groupe et 60% des salariés travaillent pour un de ces derniers en 2010. Dans ces groupes, on a des entreprises de différentes tailles. L'importance actuellement est d'être dans une structure qui nous donne une force, et non plus de ne faire que grossir.

A partir des années 200, on commence à voir des structures plus atypiques, notamment des entreprises virtuelles (celles d'achat sur internet par exemple).

On peut se demander ce qui caractérise les entreprises françaises de nos jours. On peut classer les entreprises par la taille: en 2005, 2386 000 entreprises sont des TPE soit 93% des entreprises et seulement 5000 entreprises ont plus de 250 salariés soit 0,2% des entreprises. En 2012, on avait 2 900 000 entreprises (légère hausse comparé à 2005) avec une majorité de TPE (beaucoup d'auto-entrepreneurs, d'entreprises familiales...). On a également un renouvellement permanent en France du tissu économique car beaucoup des TPE ne passent pas le cap fatidique des deux ans. Ainsi, en 2010, 600 000 entreprises sont créé en France avec une augmentation de 7% de création d'entreprise chaque année. Cette même année, 450 000 entreprises sont industrielles.

Dans l'Agriculture, l'Office Nation des Forets pèse économiquement. Dans l'industrie, il y a le CEA, la SECMA. Dans le tertiaire, on a des groupes comme ADP, France Télévision, SNCF... .

La réglementation et les lois peuvent avoir un impact fort sur la taille des entreprises. Ainsi, aux USA depuis 15 ans, ils existent des lois antitrust qui ont pour but de maintenir la concurrence. En Europe, c'est la Commission Européenne qui tente d'éviter les monopoles.

Les entreprises françaises ont longtemps eu la particularité d'appartenir en partie ou totalement à l'Etat. On parlait alors de capitalisme d'Etat.

La question de la taille des entreprises a mis du temps à devenir central pour les problématiques des économistes, mis à part quelques auteurs. Avec la Révolution Industrielle, on se pose des questions sur l'importance de la structure. Avec les auteurs néo-classiques, les économistes s'intéressent au modèle de CPP (atomicité des marchés, homogénéité des produits, transparence des marchés, libre entrée et sortie, mobilité parfaite des facteurs de productions). Cette CPP repose sur la loi des économies d'échelles constant voir décroissant. On n'a donc pas intérêt à avoir une grosse structure.

Dans les années 30, on trouve des intérêts à augmenter la taille de structures. Pour cela, on se base sur la division du travail avec Adam Smith. Pour lui, augmenter la taille de l'entreprise permet de diminuer les coûts de productions. Puis, certains auteurs rejoignent sa pensée. On a par exemple la théorie de la concurrence imparfaite dans les 30's. Les grands penseurs de cette théorie sont Chamberlain et Robinson. Cette théorie identifie plusieurs schémas de marché, avec des modèles plus oligopolistiques qui sont plus pertinents et efficace. Pour eux, une grande entreprise bénéficiera d'économie de coûts (grâce aux économies d'échelles) et cette entreprise bénéficiera de son aura pour obtenir, par exemple, des financements (emprunt, cotation...). On peut aussi négocier un prix de gros. L'avantage concurrentiel a donc lieu dès les achats. C'est Marshall qui lance cette théorie des économies d'échelles. Schumpeter (cycle d'innovation) parle de destruction créatrice. Par rapport à la taille, les grandes entreprises pourront mieux investir afin d'innover.

Dans les années 1980, les économistes ne remettent pas en question les grandes entreprises mais en mettent en évidence les limites: effets de seuil, déséconomies d'échelles... . Un bon manager est celui, à cette époque, de sentir quand il faut grossir et quand il faut patienter.

Williamson et Coase émettent la théorie des coûts de transaction. Coase écrit dans les années 30-40 sur des choses s'apparentant aux coûts de transaction. Williamson prolongera cette pensée. Cette théorie dit que la CPP n'existe pas, que la rationalité des agents est limitée (concept de Simon) et les marchés ne sont pas transparent; l'information agissant de même.

Pour eux, toute transaction économique crée des coûts parasites: recherche d'informations, coût de négociation, défaillance des marchés...les acteurs vont donc chercher à éviter ses coûts en s'arrangeant (grosses entreprises en internalisant de nombreuses choses, arrangement formel, institutionnel...). Bref, on a intérêt à atteindre une taille pour réduire ses couts. Par contre, une fois la taille idéale atteinte, on retrouve les mêmes inconvénients en interne. Il ne faut pas dépasser une certaine taille.

Certains économistes prêchent un retour en arrière plus conséquent en souhaitant retrouver des plus petites structures (89's-90's). VCe courant "small is beautiful" permet de mieux gérer son entreprise et de mieux s'adapter. Toffler en est un des fondateurs et pense que les petits répondent mieux aux exigences que les grosses. C'est Alvin Toffler qui est à l'origine de ce "small is beautiful".

3. La structure traditionnelle de la grande entreprise

Dans les grandes entreprises, la division est extrêmement importante afin que chacun est un poste très précis. Cette précision est plus importante encore que celle des PME. Adam Smith est en faveur de cette division du travail comme il le montre avec sa manufacture d'épingle. Marx, au contraire, s'oppose à cette division du travail. C'est, pour lui, un moyen de diviser pour mieux régner car ça crée des rivalités entre salariés et d'empêcher les salariés d'avoir une vision d'ensemble.

Dans les années 1950, on voit l'apparition de sièges sociaux, parfois démesurés. Certains P-DG estiment qu'avoir un siège social impressionnant donne une image de puissance. Différents services gravitent autour du P-DG et ils sont regroupés au siège: Comptabilité, Ressources Humaines (Service Personnel), Marketing, Relations publiques... . Avec le développement des NTIC, on assiste parfois à un mouvement inverse, même s'il est très faible et peu localisé.

L'organigramme est un schéma qui représente la hiérarchie et les relations fonctionnelles officielles d'une structure. On a donc les relations de pouvoirs qui y sont détaillé. Il apparait entre 1930 et 1950. En dehors de cet organigramme, il peut y avoir des communications informelles et plus officieuses... . Il existe différentes formes d'organigrammes. Tout d'abord, la structure hiérarchique linéaire: elle suit une ligne verticale très hiérarchisée; un agent n'a qu'un seul chef; on l'a doit à Fayol. Vient ensuite l'organigramme fonctionnel (Taylor) qui part du principe que tous les supérieurs hiérarchiques peuvent donner des autres à chacun des subordonnés qu'importe le service. Ces formes très linéarisée ont disparu des grands groupes. On note désormais des organigrammes par structure divisionnelle ou fonctionnelle. La première est apparue dans les années 30-40. On raisonne par division (soit par produit soit par fonction ou secteur géographique). On peut choisir: alors qu'ETDE (filiale de Bouygues en génie électrique) fonctionne en séparation produit, Spie fonctionne en séparation géographique.

La tendance actuelle est de restructurer les organigrammes en réduisant les niveaux hiérarchiques (downsizing), afin de réduire les coûts.

4. La Direction Par Objectif (DPO)

Notion mise en évidence par Peter Drucker. C'est Général Motors qui mettra en

place, en premier, des ratios et des indicateurs afin de mesurer l'efficacité des différents managers. Elle n'est mise en place en France qu'à la fin des années 60 alors qu'elle apparaît au début de la décennie précédente. Avec cette méthode, on essaie de responsabiliser le salarié et de lui redonner de l'autonomie. On lui fixe des objectifs et ensuite le salarié a une certaine autonomie pour atteindre ses objectifs. En général, on négocie les moyens attribués au salarié. On contrôlera son travail à la fin.

La DPO repose sur cinq grands principes: il faut que l'employé sache ce que l'on attend de lui de façon claire et précise; l'employé doit être consulté dans la fixation de ses objectifs; un salarié sera plus performant, se sentira plus impliqué si on lui donne des responsabilités (Ecole des Relations Humaines); un manager doit savoir féliciter le salarié; les salariés doivent se sentir informés.

Cette DPO dans les années 70 est revue et devient la Direction Participative Par Objectif (PDDO), par Gélénier. La différence est une implication plus forte du salarié car le salarié peut négocier ses objectifs. Le Management du sport utilise pas mal cette DPO.

La DPO découle de la méthode PDCA (Planifier Réaliser Contrôler Décider-améliorer / Plan Do Check Act) qui était utilisé pour piloter la qualité de la production dans les entreprises. Les objectifs de la DPO doivent respecter les principes de la méthode SMART (Spécifique Mesurable Ambitieux Réaliste Temporel).

Drucker définit la DPO comme la liberté sous la loi. On met souvent en place de primes associées à des objectifs. La rémunération variable apparaît donc.

5. La recherche de flexibilité, l'organisation en réseaux

On voit apparaître la structure réseau avec un organigramme nettement moins organisé. On voit ainsi apparaître la gestion d'un projet (une équipe prend en charge un projet et se met en charge de l'organigramme; Boeing est un des précurseurs), un recentrage vers le cœur de métier et donc la sous-traitance se développe parallèlement au second point. On voit donc apparaître des alliances stratégiques. Les frontières de l'entreprise deviennent donc de plus en plus floues et un organigramme clair n'est pas parfois faisable.

Les alliances permettent de réduire les coûts, de partager les technologies et de gagner en masse salariale en partageant le personnel sur certaines tâches. Une alliance avec une concurrence se nomme un joint-venture.

Rappel terminologique

Sous traitance: contrat de production (ex: aéronautique)

Franchise: contrat de distribution (ex: Subway). A pour intérêt d'appartenir à un groupe, d'avoir des méthodes. Mais il y aussi des inconvénient financiers (reverser un certain pourcentage dans la restauration).

Infogérance: externalisation de l'informatique de l'entreprise

Joint-venture: l'entreprise s'associe temporairement à un concurrent pour partager les risques et la charge de l'effort d'innovation.

cf. Le Management par le réseau 1993-1998

Un réseau, c'est la mise en place de relations fortes entre plusieurs organisations indépendantes qui travaillent ensemble dans la recherche de performance. Il est développé au moyen des NTIC.

6. Le Reengineering

Deux auteurs importants sont Hammer et Champy qui, en 1993, théorise la remise en question de l'organisation (Reengineering). Hammer est considéré comme un des plus grands spécialistes mondiales. Il est à la base de ce concept, c'est un enseignant-chercheur ayant aidé les dirigeants de grandes sociétés mondiales pour les restructurer. Il est, selon le Times, une des 25 personnalités les plus influentes des Etats-Unis. Champy a accompagné des dirigeants dans le changement des processus opérationnels et il a par la suite créé sa société de conseil, pionnière dans le Reengineering.

Le principe de base est de repartir de zéro en remettant à plat la structure, en cassant la hiérarchie et en transformant la structure et la manière donc le travail est organisé. L'objectif est la baisse des coûts et la recherche d'efficacité.

Au niveau des processus interne, on va organiser la restructuration des processus stratégiques puis on remet en question les processus opérationnels.

Au niveau des processus externe, on revoit les processus de relations avec les partenaires.

Avant de procéder au Reengineering, Hammer et Champy préconisent d'analyser quatre grands points. Tout d'abord, définir les performances actuelles de l'entreprise et ses points de dysfonctionnement. Puis, il faut analyser les objectifs stratégique et opérationnel de l'entreprise. Ensuite, il faut analyser les infrastructures de l'entreprise. Et enfin, on analyse la culture de l'entreprise.

En fonction de ses points là, on pose un diagnostic puis on repense à partir de là l'entreprise.

Il y a des conditions au bon fonctionnement d'un Reengineering: bien choisir le(s) processus à reconfigurer; donner et maintenir l'impulsion de la direction; mener une démarche participative; maintenir la motivation des équipes; adopter une méthode rigoureuse; bien identifier les limites du processus; fixer des objectifs de progrès chiffrés; anticiper les éventuelles conséquences sociales du Reengineering; résister à l'impatience des dirigeants et enfin communiquer sur la démarche et sur ses résultats.

Il faut savoir que, bien entendu, le Reengineering a des limites: l'impatience des dirigeants et le fait que les salariés n'adhèrent pas forcément. On a alors des risques sociaux. Le meilleur exemple d'échec est celui de la société Belle Atlantic. Les salariés se sont mis en grève pour cause de stress, certains ont démissionnés... . Souvent, le Reengineering est associé à des plans sociaux ou à d'autres réductions d'effectifs.

Environ 60% des entreprises qui ont utilisé cette méthode sont finalement déçus. En 2010, les syndicats ont beaucoup dénoncé le stress, le benchmark.... ce qui a eu pour conséquence une loi interdisant aux entreprises de mettre en danger l'équilibre psycho-social d'un salarié.

cf. Exemples de Reengineering.

Chapitre 5: Les institutions de la gestion

I. La constitution progressive des savoirs de gestion

a. Les matières

Au début on ne parlait pas de gestion en tant que tel, on avait surtout une approche mathématique. De plus, l'instruction étant peu développée, la Gestion ne représentait pas une priorité.

Au début du XIX^{ième} siècle, la comptabilité, la finance... se développent puisque les entreprises grossissent et sont cotés en Bourse. Au début du siècle suivant, les grandes questions de Management et de Ressources Humaines arrivent. Au même moment, l'Organisation Scientifique du Travail émerge sous Taylor puis Ford. Tout doucement, le Marketing, la Publicité, la Gestion du Personnel et quelques notions de Management naissent.

cf. évolution de la fonction R.H

Dans les années 70, du fait des changements technologiques et de la concurrence, on fait évoluer la Gestion du Personnel à la Gestion des Ressources Humaines afin de ne plus mettre en péril l'organisation. Sur cette même période, on remet en cause les outils stratégiques tel la matrice BCG.

Bernard Gazier est un auteur des années 90. Economiste français spécialisé dans l'économie du travail. Il distingue six grandes options stratégiques en matière de GRH: on peut délocaliser pour réduire les coûts mais uniquement la main d'œuvre élémentaire et des choses non stratégiques; pour avoir de la main d'œuvre spécialisée et performante il faut une rémunération attractive; les bons salaires limitent le turnover; il faut avoir une stratégie de "recyclage" du personnel (ne pas le licencier si possible mais le mettre sur un autre poste car il sera polyvalent); il faut faire circuler la main d'œuvre afin de les motiver; politique salariale incitant le personnel à rester (payer à l'ancienneté et donner des avantages lors d'un passage de seuil).

Les mutations technologiques, l'évolution démographique et l'accélération de la concurrence font que la GRH doit toujours rester en veille. Le bilan de compétences est créé en 1982. Le 3 juillet 1991, un accord stipule que tous salariés au cours de sa vie professionnelle, a droit a un bilan de compétences à sa propre initiative. Cet accord de 1991 précise, qu'en plus le salarié soit le seul qui sache les résultats de ce bilan. Le DIF, donnant 20 heures de formation par an pour un salarié à temps-plein, est obligatoire depuis 2004. En 1977, on instaure le bilan social: c'est un bilan par rapport aux indicateurs sociaux.

Les délégués du personnel (à partir de 11 salariés) sont obligatoires depuis 1946. Le Comité d'entreprise est obligatoire en 1945 dès 50 salariés. Les délégués syndicaux (dès 50 salariés) sont obligatoires depuis 1948. Enfin, le CHSCT (Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail) sont obligatoire depuis 1982.

Il faut savoir que les profils des salariés ont changés depuis 20 ans. Tout d'abord, les salariés souhaitent comprendre avant d'exécuter et comprendre la globalité de l'entreprise. Puis, ils sont désormais fidèle à un métier mais plus à leur entreprise. Ils souhaitent également rester former en permanence. Enfin les salariés souhaitent obtenir de la reconnaissance et des responsabilités. Ceci dit, ces points sont à relativiser. En 2006, un sondage démontre que 61% des personnes pensent que le travail représente surtout une source de revenu.

b. Les écoles

A la fin du XIX^{ième}-début XX^{ième}, l'ESCP (désormais ESCP Europe) est créé. Puis HEC est créé en 1881, Essec en 1907. L'ESC Rouen apparaît en 1871 et ESC Lille 1892. Au départ, on y enseignait la comptabilité et le commerce.

c. Les Sciences de Gestion

Après les années 1950, il y a un nouvel essor dans cette matière. L'université Paris Dauphine est créée en 1968 et en 1975, on crée l'Agrégation du Supérieure en Gestion. On a ensuite eu la volonté d'intégrer la Gestion au lycée: on va donc créer des filières

technologiques (bac G) puis des DUT-BTS avant de développer cela à grande échelle dans les Universités.

II. La diffusion des savoirs de Gestion

a. L'inspiration des modèles étrangers

Il y a eu tout d'abord l'inspiration américaine. Puis on s'inspire du modèle japonais (Kaisen, Kanban...). Un des grands auteurs est Aoki.

L'inspiration de la firme A (américaine) est la spécialisation des salariés, la gouvernance par l'autorité et le pouvoir important de la hiérarchie. Aoki y oppose la firme J (japonaise) ou firme M (managériale) qui prône des salariés polyvalents inséré dans un réseau de sous-traitants (l'organigramme est donc plus flou).

Cette circulation managériale se fait au XX^{ième} siècle grâce à la mondialisation.

b. L'émergence d'une presse de Gestion

On a tout d'abord des revues d'ingénieur. On a ensuite des revues de Comptabilité. Ce sont ces diplômés de ces grandes écoles qui publient dans ses bulletins.

c. Les syndicats

Ils ont eu un rôle important dans la diffusion des savoirs et des pratiques de gestion. Les syndicats patronaux sont apparus début XX^{ième}. Ils étaient pour la plupart d'accord avec l'OST comparé aux syndicats ouvriers apparus globalement à la même période. La Confédération Générale des Travailleurs est créé en 1895. Vient ensuite la Confédération Française des Travailleurs Chrétien en 1919 devenu depuis la Confédération Française des Travailleurs. Puis en 1944 est créé la Confédération Générale des Cadres. Un des plus récent est le Solidaire-Unitaire-Démocratique en 1981.

Les syndicats ouvriers ont généralement un rôle de frein. Ils sont en effet méfiant et craintif. Une méthode impliquait généralement une grève. A l'entre-deux guerres, il y a de nombreux mouvements sociaux pour les salaires.

En France, les syndicats ont moins de légitimités que les autres européens, car moins de salariés sont impliqués.

d. Les innovations et le contexte économique

Les savoirs se sont diffusés beaucoup plus rapidement grâce à des innovations tel internet en 1990.

III. La circulation des modes managériales

La circulation des idées et des pratiques se font à différents niveaux.

Il y a plusieurs vecteurs de transmission de ces modes managériales. On en a essentiellement quatre. Le premier regroupe les enseignants et les universitaires. Ils sont en relation permanente, se tiennent au courant... ainsi les universitaires sont parmi les premiers à parler du taylorisme en Europe vers 1900. Le second est l'Etat. Il a encouragé les entreprises à mettre en place le taylorisme en France dans les années 1930-1940. L'Etat encourage les chercheurs à aller à l'étranger, à faire circuler les modes managériales pour susciter de l'innovation. Le troisième levier est les revues. Enfin, il y a les voyages. Un inconvénient à ses vecteurs est que les personnes ne prennent pas assez de temps de creuser le fonctionnement des modes et on se rend compte que l'information est trop restrictive pour être parfaitement appliqués dans son pays.

En matière de finance, la transmission des savoirs au niveau mondial est arrivé tardivement: il faut attendre l'après-guerre pour que des méthodes anglo-saxonnes (de comptabilité notamment) arrivent en France. Le Contrôle de Gestion et l'Audit arrivent dans les années 70. En matière de Marketing, on note une inspiration moins tardive (début XX^{ième}). Il en va de même pour la RH. La DPO arrivent années 60. Les méthodes japonaises pour la production et les RH arrivent 10 ans après. On a été le plus inspiré dans la production en empruntant les méthodes américaines, japonaises, allemandes ou encore suédoise.

Il y a plusieurs méthodes de réception. Un des premiers à tenter le travail à la chaîne en France est Marius Berliet. Il a construit des camions militaires (succès) mais il connaîtra un cuisant échec sur une voiture. Tout d'abord, car commercialement elle n'a pas plus aux français. Ensuite, il y a eu un gros problème technique car le marché de l'acier (prix et caractéristiques techniques) est différent aux USA et en France. C'est l'exemple de la méthode de réception dite méthode par imitation: on ne se soucie pas des différences entre pays et bien souvent, c'est un échec.

Il y a aussi l'appropriation créatrice: on crée une mode suite à l'appropriation d'une autre. Elle fut énormément appliqué par le Japon et c'est une des principales raisons de son succès et de son hégémonie quelques années. Ces copiages se font aussi sur l'aspect technique et culturelle.

On est désormais sur une forme hybride sur ses deux méthodes.

cf. Relocalisations

Conclusion générale de ce cours:

On voit que les prémices de la Gestion remontent à l'Antiquité. Cependant, les évolutions sont denses sur ces deux derniers siècles, à partir du Taylorisme, grâce aux nouvelles technologies et aux nouvelles matières. Les choses se sont alors accélérées. Avec la mondialisation, cette accélération n'en est que plus forte, avec une transmission des savoirs ou des moyens de transports plus rapide et plus facile. Enfin, l'influence de l'étranger est plus forte.

cf. Historique rapide de la gestion de projet dans le chapitre IV; II; 5)

Petite annexe: les auteurs classiques/néo-classiques

Les grands auteurs classiques sont Smith et Ricardo. Le premier est un auteur écossais (1723-1790). Ses thèmes principaux sont: la main invisible (elle concilie l'intérêt général et les intérêts particuliers afin de rendre le marché efficace); l'économie de marché et la monnaie. Il est également pour la division du travail qui est pour lui la meilleure manière d'obtenir de la productivité. Enfin, il parle également de la théorie des avantages absolus (chacun doit se spécialiser dans ce qu'il sait faire de mieux). Cette dernière théorie est un plaidoyer pour les échanges internationaux. Le second est né en 1772 et mort en 1823. Il est libéral, croyant à la régulation de l'Offre et de la Demande sans intervention de l'Etat et est donc favorable aux échanges. Il a fait des recherches sur le travail incorporé, le rendant favorable aux salaires assez élevés.

Vient ensuite Jean-Baptiste Say, auteur français (1767-1832). Pour lui, le prix est un indicateur de l'utilité des biens. Puis, Malthus, auteur anglais (1766-1834). Selon lui, la pauvreté est le résultat d'une hausse de la population trop forte par rapport aux denrées. Paradoxalement, c'est ce dernier qui parle des risques de surproduction. Il est également libéral.

Quant à lui, Augustin Cournot, auteur français également (1801-1877), est le précurseur des néo-classiques. Il est considéré soit comme le premier néo-classique soit comme le dernier des classiques. Il est connu pour ses modélisations mathématiques, notamment sur des modèles de concurrences, de monopoles, ou d'échanges entre les marchés. Enfin, le dernier auteur classique est Karl Marx, né à Londres en 1818 et mort en 1883. Il s'oppose sur de nombreux points aux auteurs classiques. Cf. cours sur Karl Marx au début de ce cours.

Les néo-classiques sont regroupés par écoles. Il y en a trois principales: l'Ecole de Lausanne avec Wilfredo Pareto et Léon Walras; l'Ecole Anglaise avec Alfred Marshall (toute chose égale par ailleurs); l'Ecole de Vienne de Joseph Schumpeter.

Petite annexe sur Armand Hatchuel

Il y a selon lui, quatre grandes périodes dans l'Histoire de la Gestion. La première est celle des Compagnies Italiennes. Ensuite celle des manufactures. Puis le mouvement fayalo-taylorien. Enfin, la période dite période des néocompagnies.

Aujourd'hui, il pense que le contexte de Gestion est particulier et n'a rien à voir avec celui du XIX^{ième} siècle car le XX^{ième} siècle a révolutionné le contexte (les fonds de pension, l'évolution boursière...).

La première période est donc la période des Compagnies Italiennes. Pour lui, en Italie, les grandes villes avaient un fort taux d'activité commerciale dès le Moyen-Age. On voit fleurir dans le Nord des collectifs d'affaires qu'il nomme Compagnies. C'est ce modèle qui deviendra plus tard la notion d'entreprises. Ces Compagnies sont essentiellement basées sur des liens familiaux voir amicaux et ces dernières ont eu besoin d'informations rapides: on a alors mis en place un système de courrier régulier. Ces Compagnies italiennes initient la Comptabilité en partie double avec déjà des notions de crédit, débit, équilibre... . Dans ce modèle, les artisans produisent et les Compagnies vendent.

La seconde période est celle des manufactures. On voit apparaître la notion d'entrepreneurs, avec des Compagnies qui grossissent et vendent leurs propres créations. Les manufactures françaises débutent aux XVII^{ième}-XVIII^{ième} siècles. Les manufactures anglaises arrivent un peu plus tôt et marque le début du machinisme dans des métiers où il n'y en avait pas. Pour gérer ses manufactures, les entrepreneurs devaient avoir des notions de Comptabilité et en Commerce. La Logistique prend de l'importance. On invente également la notion de personne morale. Cet auteur nous dit aussi que les manufactures de l'époque étaient très attrayantes en matière d'apprentissages, de tests, d'innovations.... on a donc pu augmenter la rationalité. On cherchait alors à avoir des directeurs de manufactures qui soient, en plus d'avoir des connaissances, charismatiques. On les voit comme des sortes de bâtisseurs d'empires.

La troisième grande période serait l'héritage fayalo-taylorien. On se situe début XX^{ième} avec les fondements de la Gestion moderne grâce aux ingénieurs Fayol et Ford. Fayol met en place des processus administratifs, des principes à respecter.... Pour l'auteur, pour faire de la Gestion, il faut désormais des compétences particulières, de l'information appropriée, des capacités de coordination. On initie le principe du paiement à la pièce.

Après la Seconde Guerre Mondiale, certaines disciplines comme la R&D deviennent indispensable et stratégique. Pour lui, la chute du communisme marque la fin de l'alternative au capitalisme. Il explique également le poids de plus en plus fort des médias audiovisuel au cours de ce siècle. Enfin, les progrès scientifiques ont un impact sur la Gestion et

sur la performance des entreprises. Il y a également le poids important du système du crédit. Les problématiques actuelles (non-discrimination, environnement, société, égalité....) s'imposent progressivement aux sociétés actuelles.

Enfin, pour l'auteur, les entreprises sont pris entre deux feux: les actionnaires voulant de la rentabilité rapide et le besoin d'investir dans de la recherche sur du plus ou moins long terme afin de rester pérenne.

C'est le modèle de néo-compagnies qui arrivent, afin de concilier ces deux problématiques au mieux. On retrouve, au sein de cette quatrième période, la notion de compagnies-réseaux. Pour Hatchuel, c'est la Compagnies italienne qui est la plus à même de réussir: une entreprise un peu plus petite et plus flexible, en lien avec des sous-traitants (son réseau). Les entreprises découvrent actuellement des limites de ces néo-compagnies car les innovations ne sont pas aussi bien que prévu faute d'une synergie parfaite. De plus, l'apprentissage et le travail coopératif sont limités au sein de ce modèle.