

# TABLE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>13</b>
<b>LA NAISSANCE DU MANAGEMENT MODERNE : DE L'ÉCHOPPE FAMILIALE À L'USINE .....</b>	<b>17</b>
► <b>Luca Pacioli, père de la comptabilité ?.....</b>	<b>21</b>
► Luca Pacioli et la méthode vénitienne.....	22
► La comptabilité en partie double.....	23
► Apprendre le commerce.....	23
► Le Traité sur les comptes et les écritures.....	24
► Pourquoi la <i>Summa</i> a-t-elle eu un tel succès ?.....	26
► En savoir plus.....	26
► <b>Frederick Taylor et l'organisation scientifique du travail.....</b>	<b>29</b>
► Produire plus en moins de temps.....	30
► Travail en miettes.....	31
► Le corollaire de la productivité : le salaire aux pièces.....	32
► La mise au point et la diffusion de l'organisation scientifique du travail.....	33
► Un modèle contesté.....	34
► En savoir plus.....	36
► <b>Henri Fayol et le métier de manager.....</b>	<b>37</b>
► Appliquer une démarche scientifique.....	38
► Apprendre à diriger.....	39
► Manager et leader.....	41
► En savoir plus.....	43
► <b>Alfred Sloan, l'homme de la General Motors.....</b>	<b>45</b>
► Les premiers pas de la General Motors.....	46
► Sloan entre chez GM.....	47
► « L'étude d'organisation » de Sloan.....	48
► L'organisation de Sloan à l'épreuve du temps.....	50
► L'homme.....	51
► En savoir plus.....	52
<b>UNE VISION HUMANISTE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>53</b>
► <b>Mary Parker Follett, prophète du management.....</b>	<b>57</b>
► L'éloge du conflit.....	59
► Une conception moderne du leadership.....	61



► Une grande pédagogue... sans disciples.....	62
► En savoir plus.....	63
► <b>Elton Mayo et l'école des relations humaines.....</b>	<b>65</b>
► Le facteur humain déterminant.....	66
► Question de style de management.....	68
► Controverses.....	70
► En savoir plus.....	71
► <b>Auguste Detœuf, un patron atypique.....</b>	<b>73</b>
► Le fondateur d'Alsthom.....	74
► Le patron qui croyait aux syndicats.....	76
► Detœuf et le modèle suédois.....	77
► Les <i>Nouveaux cahiers</i> .....	78
► « La fin du libéralisme économique ».....	79
► En savoir plus.....	80
<b>LA PRISE EN COMPTE DE LA COMPLEXITÉ HUMAINE.....</b>	<b>81</b>
► <b>Michel Crozier ou l'acteur dans le système.....</b>	<b>85</b>
► Premières enquêtes.....	86
► Le système bureaucratique décrypté.....	88
► La méthode Crozier.....	89
► Mise en pratique.....	90
► En savoir plus.....	92
► <b>James March et la gestion des anarchies organisées.....</b>	<b>93</b>
► Simon, March et la rationalité limitée.....	94
► Une vision hétérodoxe de l'entreprise.....	96
► Gérer l'anarchie.....	97
► Le modèle de la poubelle.....	98
► Le changement et l'apprentissage organisationnel.....	99
► En savoir plus.....	100





► <b>Chris Argyris – Quand l'entreprise apprend</b>	101
► Être grec dans le New Jersey	101
► Survivre dans les organisations	102
► L'apprentissage dans les organisations	103
► Un long travail d'accompagnement	105
► De l'apprentissage individuel à l'organisation apprenante	105
► L'entreprise apprenante, idéal ou utopie ?	106
► En savoir plus	108
<b>LE TEMPS DE LA QUALITÉ, DE LA RÉACTIVITÉ ET DU MANAGEMENT PAR LES VALEURS</b>	109
► <b>W. E. Deming, l'Américain qui a appris la qualité aux Japonais</b>	113
► Un fils de pionniers	114
► Une carrière de statisticien et d'enseignant	116
► Deming et le Japon	116
► Les États-Unis, enfin !	118
► En savoir plus	119
► <b>Thomas Peters, de l'excellence au chaos</b>	121
► Le modèle japonais	121
► Les 7 S de McKinsey	123
► Comment font les meilleures entreprises ?	124
► Le coût de l'excellence	126
► En savoir plus	128
► <b>Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers</b>	129
► Une vie chez Toyota	129
► Rattraper les Américains	131
► Deux innovations	132
► Produire plusieurs modèles sur la même chaîne	133
► De nouvelles règles de management	134
► En savoir plus	135





## LE TEMPS DES STRATÈGES.....137

► <b>Igor Ansoff : de la planification au management stratégique.....</b>	<b>141</b>
► Un homme de think tank .....	142
► La diversification, une nécessité et un risque.....	143
► Un ouvrage fondateur .....	146
► Le modèle stratégique de Harvard.....	147
► De la planification au management stratégique .....	148
► Retour dans l'Ouest .....	149
► En savoir plus.....	150
► <b>Henry Mintzberg, ethnographe des organisations modernes.....</b>	<b>151</b>
► La description avant la prescription.....	151
► La journée d'un dirigeant.....	152
► Une leçon de modestie (et de communication).....	154
► Les six composantes d'une organisation .....	154
► Les stratégies, des œillères pour les entreprises ? .....	157
► Former des managers et non des diplômés .....	159
► En savoir plus .....	160
► <b>Kenichi Ohmae, le stratège de la firme globale.....</b>	<b>161</b>
► La Triade et le point de vue d'Anchorage.....	162
► La stratégie dans un monde sans frontières .....	164
► Concilier stratégie globale et culture locale .....	166
► En savoir plus .....	167
► <b>Michael Porter, l'archétype du professeur de stratégie.....</b>	<b>169</b>
► L'analyse structurelle de l'industrie.....	170
► Renforcer sa position concurrentielle .....	171
► De la concurrence entre entreprises à celle entre pays.....	173
► <i>Clusters</i> , grappes et pôles de compétitivité.....	175
► Un gourou solidement installé .....	176
► En savoir plus .....	177





<b>LE MANAGEMENT, « INSTITUTION CENTRALE DE LA SOCIÉTÉ ACTUELLE ».....</b>	<b>179</b>
► <b>Peter Drucker, inventeur du management moderne .....</b>	<b>183</b>
► De la Vienne cultivée à l'Allemagne nazie.....	185
► De Londres au Vermont et à la Californie.....	186
► L'invention du management moderne .....	187
► Les rôles du manager selon Peter Drucker.....	188
► Grandes entreprises et organisations à but non lucratif.....	189
► En savoir plus.....	190
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>195</b>
<b>Une sélection de textes de ou sur les grands auteurs présentés</b>	
<b>Quelques livres utiles sur le management, son histoire et ses</b>	
<b>grandes figures</b>	
<b>INDEX (thématique et des noms).....</b>	<b>201</b>





## **AVANT-PROPOS**



« Le management, ça ne s'apprend pas. » Cette opinion, qui reste largement partagée, n'est pas complètement fausse. Henry Mintzberg, l'un des professeurs de management les plus célèbres du monde, a combattu avec vigueur la délivrance de MBA à des étudiants n'ayant jamais eu la moindre responsabilité dans une entreprise. Peter Drucker, l'autorité la plus incontestable du xx<sup>e</sup> siècle dans ce domaine, a refusé de donner à son livre – qui allait être pendant plusieurs décennies une référence incontournable – le titre de *Principes du management*, préférant celui de *Pratique du management*<sup>1</sup>. Et quand Mintzberg a cherché à comprendre ce que signifiait « manager une organisation », il n'a pas passé son temps dans les bibliothèques du Massachusetts Institute of Technology (MIT), où il préparait sa thèse. Il a demandé à cinq directeurs généraux s'il pouvait les suivre comme leur ombre pendant une semaine.

L'expérience est donc indispensable pour progresser, même s'il serait excessif d'imiter Henri Fayol, qui a pris des notes et analysé ses propres pratiques d'ingénieur puis de directeur général jour après jour pendant cinquante-six ans

1. *The Practice of Management*, paru en 1954, qui sera traduit en français sous le titre *La Pratique de la direction des entreprises*.



avant de publier son unique livre à l'âge de 75 ans, deux ans avant de prendre sa retraite. Ou Alfred Sloan, qui dirigea des entreprises tout aussi longtemps que Fayol, et publia *Mes années à la General Motors* à 91 ans.

Sur les dix-huit grands auteurs présentés dans cet ouvrage, seuls quatre peuvent être considérés comme de purs produits de l'Université. Tous les autres, avant de commencer à écrire ou à enseigner, ont été marchand, banquier, technicien, ingénieur de production ou de recherche, journaliste, consultant à plein-temps, etc. C'est en travaillant avec les hommes au travail qu'ils ont découvert les ressorts de leurs comportements. Comment faire progresser autrement qu'en le pratiquant cet art, tout d'exécution, qu'est le management ?

Le mieux que l'on puisse faire est donc de livrer aux praticiens et aux étudiants ces expériences d'hommes et de femmes engagés dans des carrières ordinaires, mais avec des traits de caractère souvent exceptionnels : l'acharnement au travail de Taylor, l'entêtement d'Ohno, le dévouement à leurs élèves de Pacioli ou de Porter, la pugnacité de Deming...

Mary Parker Follett, qui avait tout compris il y a près d'un siècle, lançait aux dirigeants qui se pressaient à ses conférences dans le New York des années 1920 : « N'exploitez pas votre personnalité : apprenez votre métier ! » Et, pour elle, cet apprentissage devait se faire sur le terrain aussi bien qu'en salle. Ses auditeurs ne devaient pas appliquer à la lettre ses enseignements, mais en discuter entre eux puis faire des expériences en rentrant dans leur usine ou à leur bureau. Si l'expérience était concluante, ils pourraient alors, et alors seulement, adopter les nouvelles méthodes. Aucun des dix-sept autres auteurs ici présentés ne serait en désaccord avec les propositions de la grande dame du management.