

Extrait

Stratégie & Organisation

Les pionniers de l'entreprise moderne



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711103

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

Les pionniers de l'entreprise moderne

- . Une trentaine de précurseurs
- . Les défenseurs de l'Etat et les partisans du marché
- . Evolutions et attentes vis-à-vis de l'entreprise
- . Croire ou pas au «long tail»

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Une trentaine de précurseurs

La plupart des techniques qu'utilisent actuellement les entreprises sont bien plus anciennes qu'on ne le pense. En fait, l'art du management est aussi vieux que l'activité marchande même s'il s'est largement perfectionné avec l'arrivée des entrepreneurs des temps modernes. Il existe ainsi une trentaine de pionniers qui ont permis au capitalisme de prendre son envol tout en favorisant l'émergence de l'économie de marché. Dans cette évolution mondiale, 2 grandes leçons dominent sur la nécessité d'un bon management : découvrir les produits qui ouvrent de nouveaux marchés et, augmenter continuellement la valeur ajoutée de chaque salarié. En appliquant cette logique à l'économie de services cela signifie qu'il faut tirer parti des talents des collaborateurs en les encourageant constamment à innover !

. **Cosme de Médicis (1389-1464)** : Ce Florentin a créé la première holding qui s'est transmise de génération en génération en l'associant à une cascade de filiales (commerce de la laine, soie, banque). Il est également le premier à mettre au point la comptabilité en partie double, ancêtre de la nôtre.

. **Jacques Cœur (1395-1456)** : Ce marchand a été le plus riche de France à son époque (laine, armes, métaux, épices, parfums, soie) ainsi que le premier grand exportateur national (notamment vers le Proche-Orient). Accusé des pires malversations, il a terminé complètement spolié de ses biens.

. **Jean-Baptiste Colbert (1619-1683)** : Le surintendant des Finances de Louis XIV est le premier à avoir imposé aux fournisseurs du roi des règles draconiennes de qualité (exemple : 317 règles pour teindre les draps) ainsi qu'un contrôle qualité sévère avec menace du pilori en cas de défauts.

. **Josiah Wedgwood (1730-1795)** : Ce potier a «inventé» la présentation de ses plus belles collections dans des magasins-expositions tout en proposant aux classes moyennes, qui cherchaient à s'identifier aux riches, des produits de moindre qualité et moins chers accessibles en libre-service.

. **Richard Arkwright (1732-1792)** : Marchand de cheveux, il créa la première usine (filature) en 1779 dans laquelle travaillaient 300 ouvriers à filer le coton sur une grosse machine hydraulique qui ne pouvait être actionnée que par des chevaux et de nombreux employés.

. **Robert Owen (1771-1858)** : C'est le premier patron «social» qui, au sein de sa filature en Ecosse, fit passer la journée de travail de 14 à 12 heures avec pause payée pour le repas. Il a interdit également l'embauche d'enfants de moins de 10 ans et a ouvert des cours du soir pour les ouvriers illettrés.

. **James de Rothschild (1792-1868)** : Fils du fondateur de la célèbre dynastie de banquiers, il fit d'abord fortune en prêtant aux gouvernements (emprunts d'Etat de 1823 à 1848) et contribua à l'essor du secteur privé en finançant notamment les chemins de fer.

LES DÉFENSEURS DE L'ÉTAT ET LES PARTISANS DU MARCHÉ

En 350 ans de débats, rien n'est véritablement tranché entre les partisans du libéralisme et les interventionnistes. D'un côté, existent ceux qui prônent l'intervention de l'Etat dans l'économie et ceux qui s'y opposent au nom de la liberté d'entreprendre.

Les partisans de l'interventionnisme d'Etat

. **J-B Colbert (1619-1683)**

«Créons des manufactures d'Etat, réglémentons les affaires et mettons en place des barrières protectionnistes afin que nulle richesse ne sorte du Royaume.»

. **Eduard Bernstein (1850-1932)**

«Grâce aux réformes initiées par les Etats démocratiques, le prolétariat pourra s'élever graduellement au-dessus de sa condition sociale.»

. **John M. Keynes (1883-1946)**

«Pour préserver le plein-emploi, les gouvernements doivent dépenser l'argent qu'ils n'ont pas quand la croissance ralentit, en creusant sans hésiter le déficit budgétaire.»

Les partisans du marché

. Adam Smith (1723-1790)

«L'homme est guidé par son seul intérêt et ne cherche pas à promouvoir le bien commun. Mais, sans le vouloir, il actionne une main invisible qui atteint ce but.»

. Friedrich Hayek (1899-1992)

«L'avantage d'un système de prix libre, c'est qu'il permet à des millions de décisionnaires de répartir de la façon la plus efficace le travail, le capital et le savoir.»

. Milton Friedman (1912)

«Pas besoin de faire intervenir l'Etat. En surveillant l'accroissement de la masse monétaire, la banque centrale peut réguler l'inflation et le cycle des affaires.»

. **Emile et Isaac Pereire (1800-1875 et 1806-1880)** : Ces jeunes banquiers furent les premiers à drainer l'épargne publique en France pour financer leur propre entreprise en créant le Crédit mobilier (1852). Après avoir investi cet argent en pleine période d'euphorie dans de grands projets (chemins de fer, transports maritimes, mines, immobilier) ils perdirent tout, 10 ans plus tard, lorsque la crise économique a frappé.

. **Thomas Cook (1808-1892)** : A l'origine, ce baptiste cherchait à attirer du monde pour ses réunions antialcooliques. Il organisa pour cela des excursions clés en main et à bas prix vers la ville du meeting avec visite de celle-ci à la clé. Au fil du temps, il a été le premier à offrir tout un ensemble de services à l'occasion des voyages et déplacements créant ainsi le début de l'industrie du tourisme.

. **Aristide Boucicaut (1810-1877)** : D'abord commis dans la boutique paternelle, il révolutionna ensuite le commerce de centre-ville en ouvrant le premier grand magasin de l'histoire : le Bon marché. Afin d'éviter toute forme de marchandage, ses prix étaient bas toute l'année et tous étiquetés. Il proposa également une foule de nouveaux services pour l'époque : SAV, reprise des produits, livraison à domicile, ainsi que le principe de l'animation commerciale (soldes, semaine du blanc).

. **Alfred Krupp (1812-1887)** : Ce maître de la concentration verticale et de la stratégie industrielle a parfaitement réussi à assurer durablement, et sans soubresaut, une activité sidérurgique forte dans un pays divisé (Allemagne) disposant d'infrastructures faibles. Il a unifié toute la chaîne allant de la production de matières premières jusqu'à la vente de produits finis en filialisant les principaux secteurs de la sidérurgie : chantiers navals, usines d'armement, hauts-fourneaux, mines.

. **John Pierpont Morgan (1837-1913)** : A l'origine du plus important groupe sidérurgique du monde (US Steel), il est le premier banquier d'affaires moderne à s'être spécialisé dans les fusions d'entreprises avec plus de 200 à son actif.

. **John D. Rockefeller (1839-1937)** : Ce jeune commerçant devenu par la suite milliardaire (fortune estimée à 900 Millions de dollars de l'époque) est le premier à avoir flairé les ressources liées à l'exploitation du pétrole à partir de sa découverte aux Etats-Unis en 1859. Il fonda la Standard Oil en 1870 intégrant toute la chaîne de production, de l'extraction au transport et du raffinage à la distribution. En quasi monopole (90% du marché) il dû subir la loi antitrust de 1890 conduisant progressivement au démantèlement de son groupe en 1911.

. **Henri Fayol (1841-1925)** : Il est le premier directeur de société à s'être intéressé à la gestion des salariés en posant les premiers principes du management : art de prévoir et d'organiser, aptitude à commander, unicité de direction, primauté de l'intérêt général, initiative à laisser aux salariés, importance de l'esprit d'entreprise...

. **Frederick Taylor (1856-1915)** : Ingénieur dans l'acier, ce dernier réalise une nouvelle organisation du travail pour lutter contre la «flânerie ouvrière» en laissant la conception au bureau d'études et l'exécution à l'ouvrier. Ce dernier doit dorénavant réaliser des tâches simples et répétitives pour gagner en rapidité avec des gestes décomposés le privant ainsi de son savoir traditionnel d'artisan. Taylor devient

ensuite consultant pour diffuser sa méthode dont on connaît l'usage quasi systématique dans le monde industriel jusqu'à la seconde guerre mondiale.

. **Henry Ford (1863-1947)** : Il révolutionne la production de masse dans la construction automobile sur le site de Detroit en introduisant, dans ses usines, une chaîne de montage mobile destinée à assembler le modèle T au prix imbattable en 1908 de 825\$ (puis 500\$ en 1914). Il double également le salaire de ses ouvriers pour en faire des clients. 15 millions de modèles T seront vendus entre 1908 et 1928.

. **Alfred P. Sloan (1875-1966)** : Contrairement à Ford, le PDG de General Motors décide de séduire les clients avec des modèles variés (Buick, Cadillac, Chevrolet...). Très doué en marketing, il révolutionne le management en décentralisant les décisions, en responsabilisant chaque cadre, en rendant autonome chaque division qui est évaluée sur ses résultats, permettant ainsi à la direction de se concentrer principalement sur la stratégie.

. **André Citroën (1878-1935)** : Cet ingénieur exceptionnel a eu le don de faire parler de lui et de ses voitures en lançant plusieurs rallyes dans le monde (Sahara, Afrique noire, Pékin). En plus de ses audaces publicitaires, il révolutionne également le service à la clientèle avec la garantie 1 an, la première révision gratuite après rodage et l'échange standard de pièces mécaniques.

. **Georges F. Doriot (1899-1987)** : Ce militaire français naturalisé américain puis diplômé de Harvard est le pionnier du capital-risque dans le High Tech en créant la société ARD (American Research & Development). Avec elle, il finança notamment Digital Equipment Corporation le futur géant de l'informatique en multipliant sa mise par 6 000 en seulement 15 ans !

ÉVOLUTIONS DES ATTENTES VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE

. **Hier**, c'était le pays qui était demandeur en privilégiant la satisfaction des besoins de base et en attendant que chacun contribue à la richesse brute dans un cadre d'équipement des ménages et de croissance avec pour enjeu principal celui de «vivre mieux».

. **Aujourd'hui**, c'est le marché qui commande en favorisant la consommation et le principe de précaution tout en misant sur le développement durable dans un enjeu de «vivre mieux sans abîmer».

. **Demain**, c'est la société toute entière qui souhaite réguler les responsabilités et les relations dans un cadre d'attentes différenciées, de partage et de contribution citoyenne, avec pour enjeu majeur une richesse utile pour tous et un «vivre mieux ensemble».

. **William Kelly (1905-1998)** : Dès 1946, à la sortie de la guerre, il propose aux entreprises américaines de pallier leur manque de personnel de bureau en faisant le travail de secrétariat à leur place et dans ses propres locaux. Il est en quelque sorte l'inventeur du travail temporaire en finissant par faire déplacer ses équipes directement au siège des sociétés clientes lorsque le besoin s'en faisait sentir.

. **David Ogilvy (1911-1999)** : Cet Ecossais a réussi dans les années 50 à transformer la traditionnelle réclame par de la publicité moderne destinée à améliorer l'image de marque de ses clients et faire progresser leurs ventes de manière mesurable. Il fut ainsi le premier à rafler les budgets d'Unilever, d'American Express et de General Foods.

. **Taiichi Ohno (1912-1990)** : Ingénieur chez Toyota dans les années 50, il met au point le principe du «juste-à-temps» qui inspire actuellement la Lean production. A l'origine du «toyotisme», c'est-à-dire aux antipodes du fordisme, il concilie la fabrication en grande série avec les désirs particuliers des consommateurs, dans un système où l'aval commande l'amont de la chaîne de fabrication en l'informant précisément des pièces à fabriquer (plus de stock inutile et coûteux).

. **Marcel Fournier (1914-1985)** : Initiateur du premier hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois en 1963 (2 500m² et 3 000 articles proposés), il met en place le concept moderne de la grande distribution qui consiste à faire ses courses en une seule fois dans un seul endroit et avec des prix attractifs. Aujourd'hui, plus de 1 200 hypers sont implantés en France.

. **Akio Morita (1921-1999)** : C'est l'inventeur génial de l'électronique de loisirs. Cofondateur de Sony, il a des succès mondiaux à son actif comme le walkman, le magnétophone, le caméscope, le CD...

. **Jack Welch (1935)** : Sa méthode de management par la pression permanente a réussi à transformer en 20 ans la peu dynamique General Electric en groupe considéré comme le plus rentable du monde. Sa méthode : la peur, en virant tous les ans 15% des cadres les moins performants ainsi que toute filiale insuffisamment rentable.

. **Phil Knight (1938)** : Fondateur et PDG de Nike, le N°1 mondial de l'équipement sportif, il est le premier à disposer d'un groupe international sans aucune usine de production. La fabrication est sous-traitée à 99% dans des firmes installées en Asie en se contentant uniquement d'assurer la conception des modèles et le marketing des produits.

. **Bille Gates (1955)** : Il est aujourd'hui l'un des hommes les plus riches du monde grâce à son groupe Microsoft qui dispose d'un quasi monopole sur le marché des logiciels. Contrairement à Rockefeller il a réussi à gagner tous ses procès antitrust.

. **Sergey Brin (1974) et Larry Page (1973)** : Ces 2 créateurs du moteur de recherche Google dominant actuellement le secteur Internet grâce à une technologie reposant sur plus de 10 000 ordinateurs répartis dans 3 centres de calculs à travers le monde. Une prouesse qui permet de gérer l'exploration de 3 milliards de pages Web par seconde et traiter quotidiennement plus de 200 millions d'internautes du monde entier et bientôt beaucoup plus encore !

CROIRE OU PAS AU «LONG TAIL»

La définition en français de ce concept inventé par Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine américain Wired, signifie «longue traîne». Le «Long Tail» définit un processus économique et culturel qui prédit que l'on est en phase de passer d'un marché global dominé physiquement par un nombre limité de produits et d'entreprises, à une offre virtuelle bien plus diversifiée et segmentée correspondant à des millions de niches. Par exemple, le développement de l'Internet et ses nouvelles méthodes de distribution ouvre de nouvelles perspectives de créations d'entreprises et de nouveaux produits en les rendant disponibles et visibles en permanence sans l'obligation préalable de disposer d'une grosse structure et d'importants moyens financiers. Sous un angle plus marketing, le «Long Tail» fait référence à une courbe de la demande qui se prolonge durablement après l'achat de «best-sellers» (produits de consommation de masse) profitant à bien d'autres produits pouvant être achetés en petite quantité en fonction directe des besoins, désirs, pulsions, moyens et attentes du moment. Pour résumer ce nouveau principe, Chris Anderson utilise une métaphore indiquant que si avant *«Chacun regardait, écoutait ou lisait à peu près la même chose, aujourd'hui nous entrons dans l'ère de la microculture, où nous nous intéressons tous à des choses différentes.»*