

ENTREPRISES : VERS L'EXCELLENCE

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

THIERRY BOURGUIGNON

ENTREPRISES : VERS L'EXCELLENCE

UNE MÉTHODOLOGIE
DE LA PERFORMANCE
PAR LE MANAGEMENT AGILE

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077235-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Problématique générale	1
Chapitre 1 ■ Contexte général	3
Chapitre 2 ■ Les grandes ruptures sociétales	15
Chapitre 3 ■ Les évolutions sociétales récentes et leurs impacts sur l'entreprise	33
Chapitre 4 ■ Comment déterminer les objectifs et niveaux de performance dans ce nouvel environnement ?	51
Chapitre 5 ■ Que nous apprennent les données et analyses terrain ?	57
Chapitre 6 ■ Les outils : la systémique	63
Chapitre 7 ■ Les outils : le pilotage par processus	75
Chapitre 8 ■ Les outils : le Lean	85
Chapitre 9 ■ Les outils : l'alignement stratégique	91
Chapitre 10 ■ Réaliser un diagnostic de départ pour déterminer les enjeux	99

Utiliser la culture d'entreprise comme facteur d'intégration et levier de performance 109

Chapitre 11 ■ Favoriser l'imaginaire pour renforcer la culture d'entreprise 111

Chapitre 12 ■ Utiliser la culture comme levier de performance 119

Chapitre 13 ■ Intégrer le leadership pour mobiliser les acteurs 125

Chapitre 14 ■ Construire une vision partagée pour renforcer la cohésion 137

Chapitre 15 ■ Faire de la diversité socioculturelle une force 141

Chapitre 16 ■ Fonder le leadership sur la responsabilité sociale 147

Mettre en œuvre une stratégie pour fidéliser les clients et booster la croissance 153

Chapitre 17 ■ Clarifier les axes stratégiques pour orienter les actions 155

Chapitre 18 ■ Créer un avantage compétitif en utilisant les stratégies génériques 161

Chapitre 19 ■ Manager la relation clients afin de les fidéliser 167

Chapitre 20 ■ Booster la croissance : de façon interne ou externe ? 179

Chapitre 21 ■ Prévoir en planifiant stratégiquement 189

Chapitre 22 ■ Intégrer les processus décisionnels pour gérer le changement	205
Chapitre 23 ■ La gestion stratégique de l'innovation	215
Faire évoluer la structure pour développer une dynamique d'entreprise	223
Chapitre 24 ■ Constituer une structure en appui de la stratégie	225
Chapitre 25 ■ Faire évoluer la structure pour contribuer à la performance	233
Chapitre 26 ■ Utiliser les structures par projet et en réseau	241
Optimiser l'organisation et le management pour accroître la motivation et l'efficacité des acteurs	249
Chapitre 27 ■ Introduire complexité et innovation dans le management	251
Chapitre 28 ■ Intégrer la Process communication pour accroître la coopération	259
Chapitre 29 ■ Mobiliser et coacher les collaborateurs	267
Chapitre 30 ■ Devenir un manager efficace	277
Chapitre 31 ■ Adopter un style de management participatif	285

Chapitre 32 ■ Utiliser les « systèmes de récompense » comme leviers	291
Chapitre 33 ■ Gérer le conflit de façon proactive	297
Faire de la qualité un vecteur durable d'excellence	309
Chapitre 34 ■ Obtenir un avantage concurrentiel par la qualité et l'amélioration continue	311
Chapitre 35 ■ Développer et fidéliser par la formation	317
Chapitre 36 ■ Pérenniser l'entreprise par les processus de contrôle	323
Conclusion	331
Bibliographie	337

Problématique générale



Chapitre 1

Contexte général



Executive summary |

- ▶▶ Il est difficile d'aborder les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises, dans le monde complexe actuel, sans évoquer les grands bouleversements qui ont marqué l'évolution de l'activité économique en général.
- ▶▶ De façon générale, le monde s'est amplement complexifié et ces bouleversements ont amené une accélération sans précédent des changements.
- ▶▶ Comment aborder les notions de sens, de progrès et de management dans ces nouvelles conditions ?

L'avènement des grandes ruptures

À une époque marquée par de **nombreuses ruptures** (économiques, sociales, générationnelles, informationnelles...), **l'intelligence situationnelle** nous rappelle combien l'adaptation aux situations est devenue essentielle.

En particulier, la **société digitale**, ou **économie de l'information**, nous place dans un contexte radicalement nouveau, qui nous oblige à repenser totalement nos modes de fonctionnement.

Elle bouleverse notre **rapport à l'information**, participe à une **accélération vertigineuse du temps** (transmission de l'information, temps de réaction, etc.), et du coup impacte fondamentalement notre **rapport aux autres**.

Un monde d'une complexité croissante

De façon plus générale, le monde s'est amplement complexifié. Les changements, toujours plus nombreux et toujours plus rapides, résultent d'une démultiplication des possibles, et amènent une perception accrue de l'incertitude, source de stress.

Les entreprises obéissaient auparavant à une organisation pyramidale, taylorienne et à une logique verticale, avec des décisions prises par un homme ou un comité, véritables « têtes pensantes ». Ceux-ci imposaient ensuite leurs décisions à l'ensemble de la structure et à ses différents niveaux, aux managers et aux différents acteurs de l'entreprise.

La complexification et l'accélération des changements rendent désormais ce type d'organisations caduques car elles empêchent l'appréhension des situations dans leur complexité par un nombre trop réduit de responsables (comité de direction), qui plus est par un seul dirigeant.

L'intelligence pour s'adapter aux changements

L'intelligence, nous indique le dictionnaire Larousse, est entre autres « une **faculté d'adaptation à son environnement**, et dans son environnement **aux situations** qui se présentent ».

Elle se caractérise par exemple par :

- l'identification de **solutions innovantes** face à cet environnement en mutation et une concurrence sourde et diffuse ;
- une **réceptivité aux signaux faibles** pertinents de notre environnement, pour anticiper les ruptures et mouvements ;
- l'**élaboration de partenariats et alliances** avec les acteurs qui nous entourent, pour se renforcer, en cultivant avec ces derniers un sens commun.

Les conséquences majeures pour les entreprises

Pour les entreprises, il en résulte plusieurs nécessités impérieuses :

- opérer une véritable rupture avec les types d'organisation et de management d'antan, qui ne s'avèrent plus appropriés ni à la gestion de cette complexité croissante de notre environnement, ni à l'accélération des temps de réaction requis par ce nouvel environnement ;
- partager une **éthique commune** (comme « art de donner **du sens par une finalité commune** »), tant avec leurs acteurs internes qu'externe à l'entreprise (clients, fournisseurs) ;
- communiquer, et **partager l'information** de la façon la plus large possible, afin d'accroître la capacité de réaction des acteurs aux multiples changements (à plusieurs on a davantage d'idées, et on est plus créatifs) ;

- **coopérer**, pour favoriser les actions et réactions communes, rapides et efficaces, aux différents changements et aux nouvelles exigences qui en découlent.

Comme expliqué plus haut, contrairement à l'ancienne **vision verticale et pyramidale**, l'entreprise ne peut plus être considérée comme une simple addition de services et de fonctions devant faire plus, mais – on le verra – comme un **ensemble de processus à améliorer** du point de vue d'une **valeur ajoutée orientée client**.

Il serait erroné de croire que les solutions aux problèmes posés sont essentiellement d'ordre technique et d'expertise. C'est un lieu commun, de croire que la technique et l'expertise résolvent presque tous les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée dans ce monde incertain et de plus en plus complexe.

L'histoire nous montre bien que la science, et partant le progrès se sont appuyés sur la mesure, soit l'évaluation d'une grandeur ou d'une quantité, par comparaison avec une autre de même espèce, prise comme terme de référence. Il en résulte que sans mesure, et sans instrument pour mesurer, nous ne pouvons pas vraiment apprécier le chemin parcouru à partir d'une intention de départ, ni le progrès accompli vers les objectifs que nous nous fixons.

Toutefois, comme nous l'explique Edgar Morin, la connaissance scientifique, que la mesure a permis, trouve ses limites :

« Depuis trois siècles, la connaissance scientifique ne fait que prouver ses vertus de vérification et de découverte par rapport à tous autres modes de connaissance. [...] Et pourtant, cette science élucidante, enrichissante, conquérante, triomphante, nous pose de plus en plus de graves problèmes qui ont trait à la connaissance qu'elle produit, à l'action qu'elle détermine, à la société qu'elle transforme. »,

Edgar Morin, Science avec conscience, 1982.

Nous postulons donc que le progrès, s'il part bien de la mesure, requiert du **sens** donné à une structure (identité, culture). Il touche donc autant à l'**organisation** et au **management**, pris au sens large, qu'à des problématiques techniques.

De façon concrète, cela se traduit au sein d'une entreprise : les systèmes de contrôle, voire mieux, d'autocontrôle (contrôle de gestion, tableau de bord, indicateurs de performance, etc.) restent indispensables pour mesurer les progrès accomplis. Mais ils nécessitent d'être intégrés dans un sens général, émanant de la culture et du management d'une entreprise.

Il s'ensuit que le progrès, de façon générale, comme au sein d'une structure donnée, nécessite de donner préalablement un **sens de départ** : qu'est-ce qui est recherché et favorisé par la structure au départ, à travers son identité et le système de valeurs qu'elle véhicule ? Nous postulons qu'à travers à la fois son identité et les valeurs qu'elle véhicule (recrutement, formation, systèmes de récompense), l'entreprise a avantage à orienter ses processus vers la **valeur ajoutée client**.

La nécessité de prises de décision réparties

Outre la nécessité de donner du sens, nous avons vu également que la complexité et la rapidité croissante de survenance des événements requéraient de passer du « **décideur omniscient et omnipotent** » à une **prise de décision répartie**.

Pour aller plus loin, disons qu'il est souhaitable que l'organisation d'une entreprise se dessine au plus **proche de l'information et de l'action**.

Il devient également déterminant de savoir développer à moyen terme **l'innovation**, les **partenariats**, et la **coopération** (en interne comme en externe), afin de renforcer la structure face à la concurrence, et favoriser à la fois **l'adaptation aux changements** (inévitables), tout en facilitant l'atteinte des objectifs fixés. Ces caractéristiques peuvent d'ailleurs être favorisées par certaines formes d'organisations, de structures, et de styles de management, comme nous le verrons plus loin.

Si la mesure des progrès accomplis ressort donc des **systèmes de qualité et contrôle** au sens général, considérés en ce sens comme supports du progrès, les caractéristiques culturelles, organisationnelles et managériales, ressortent, quant à elles, du leadership et du **management agile** (concept qui va également être élargi plus loin dans cet ouvrage).

Ce sont ces caractéristiques qui vont promouvoir tel ou tel type de comportement dans l'entreprise – du strict respect des consignes à la prise de risque calculée, de l'entreprise hyper-hiérarchisée vers l'entreprise souple et flexible – et en cela déterminer une capacité de progression de l'organisation tout entière, et d'ouverture vers l'extérieur, ou à l'inverse, rigidifier la structure, la scléroser, jusqu'à lui faire perdre toute velléité de prise de risque.

Selon le concept de management agile, né aux États-Unis au début des années 1990, les entreprises doivent faire preuve d'une **capacité d'adaptation** et de **mutation permanente** face à un environnement de plus en plus turbulent.

Il s'agit en effet non seulement de développer l'entreprise, mais surtout de la **développer durablement**, et lui permettre de faire face aux nombreux écueils.

Et pour cela, une mini-révolution s'impose, compte tenu des ruptures environnementales et sociétales.

Il n'est plus question d'aborder l'entreprise comme auparavant : une somme de fonctions, orientées vers la production et la vente de produits ou services répondant simplement à des normes techniques.

La double orientation du management pour l'entreprise

Le mot « management » a été réutilisé en France à partir des années 1960, alors que les auteurs français ont peiné à trouver un terme équivalent.

Ainsi, dans son ouvrage de 1916, Henri Fayol parlait d'« **administration générale** » pour désigner la fonction et la pratique, à ses yeux nécessaire, pour gérer une entreprise.

De même, lors de la traduction en français (1957) du livre de Peter Drucker, *The Practice of Management*, le traducteur, devant la difficulté qu'il avait à traduire « manager », utilisait le terme « **direction des entreprises** » ou « **gouvernement** » lorsqu'il s'agissait de faire référence au monde de la très grande entreprise.

D'ailleurs, la première revue de management prend le titre, en 1965, de « Direction et gestion des entreprises ».

De fait, le **management** est la mise en œuvre des moyens **humains et matériels** d'une entreprise pour atteindre ses objectifs.

Il correspond à l'idée de **gestion et de pilotage** appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci.

Il comprend donc une **dimension technique** (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources) et une **dimension humaine** (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation).

Sous la dimension humaine et organisationnelle, le management désigne les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise).

Il désigne enfin la conduite de l'action collective au sein d'une organisation, afin d'assurer son **efficience** ou son **efficacité**.

Retenons donc, de ce qui précède, que le terme management comporte plusieurs significations, selon que l'on se réfère à la simple conduite des hommes et des organisations, ou de la direction, et la gestion d'une entreprise au sens plus large.

Compte tenu d'une conjoncture qui porte aux changements fréquents et multiples, il n'est plus possible de cloisonner le pilotage d'une entreprise en fonction de l'une ou l'autre de ses dimensions (technique ou humaine), ou de quelques fonctions techniques, car tous ces domaines s'interpénètrent et s'influencent mutuellement.

Le management doit donc désormais se comprendre et s'exercer de façon globale et transversale, pour atteindre tous les niveaux et rouages de l'entreprise.

En effet, le management consiste à la fois à : **fixer des objectifs** (stratégiques et opérationnels), **choisir les moyens** de les atteindre (stratégie) et **mettre en œuvre ces moyens** (recherche d'efficacité par l'organisation et le management), **contrôler la mise en œuvre et les résultats** obtenus et enfin **assurer une régulation** à partir de ce contrôle.

Le management agile

Le **management agile** peut être vu comme une organisation basée essentiellement sur la motivation rationnelle des ressources humaines.

Son émergence, au début des années 1990, a été portée par la vague des nouvelles technologies (NTIC).

Le management agile s'oppose aux fondements du **taylorisme** sur bien des points : la parcellisation du travail et la désresponsabilisation globale, ainsi que d'autres principes de productivité individuelle dont la mise en œuvre devient difficilement défendable dans les pays industrialisés compte tenu du coût des ressources humaines.

Une entreprise est fonctionnellement agile lorsque ses composantes opérationnelles collaborent en synergie à **anticiper ou à capter le changement**, aux fins de le compenser dynamiquement, puis de l'intégrer.

En pratique, l'agilité se matérialise par une **orientation « services »**.

Il se caractérise par une démarche plus proche de l'empirisme pragmatique anglo-saxon, que du rationalisme cartésien classique par :

- la mise en avant de l'**adaptabilité** par opposition à la prédictivité, aux **changements incrémentaux et itératifs**, (plutôt qu'en

cascade sans rétroaction), à la **levée des risques par « recherche-action-expérimentation** (plutôt que par description documentaire), par des raisonnements de type **systémique** (plutôt que discursifs), du **test en live sur les effets des interactions** (plutôt qu'une description de la nature des interactions), une **action flexible pilotée par objectifs** (plutôt qu'une action détaillée et programmée) ;

- la promotion de **l'intelligence collective**, pour faire face à la complexité croissante des organisations et des événements ;
- un usage optimal de **nouvelles technologies** pour répondre à la nécessaire personnalisation des produits et services, et réduire les délais de mise sur le marché ;
- une amélioration continue maîtrisée des processus ;
- à toutes les étapes de la mise en œuvre de cette notion de « service », l'agilité introduit une notion de travail collaboratif et le **partage des responsabilités**. L'agilité s'affirme donc comme la dynamique de **l'organisation apprenante**.

De fait l'agilité s'est étendue à d'autres domaines tels la **finance**, comme une approche favorisant le management de la performance, visant pour cela à transformer les processus financiers pour **réhabiliter l'humain**, et utiliser les TIC pour libérer l'entreprise de contraintes techniques et **promouvoir une performance plus proactive**.

Pour conclure, disons que **l'agilité** est un concept qui s'est largement répandu dans le monde de l'entreprise, et vise, par opposition aux organisations de type tayloristes, à répondre à la complexité croissante, en promouvant le pragmatisme, la flexibilité, l'intelligence collective et la décision partagée, la recherche par expérimentation et l'organisation apprenante pour accroître la performance.

Il servira donc de support à l'ensemble des démonstrations dans cet ouvrage.

Les objectifs de l'ouvrage

Une fois pris en compte un environnement de plus en plus complexe et en pleine mutation, les changements de paradigme que cela induit (de l'entreprise hiérarchisée, verticale par fonction, à l'entreprise horizontale, souple par processus), et, de façon générale, les nouvelles exigences qui en découlent, nous examinerons concrètement dans les parties suivantes **les conséquences de ces changements sur les enjeux business fondamentaux de l'entreprise**. Nous pourrons ainsi répondre aux questions concrètes que se posent dirigeants et managers, tout particulièrement dans les structures de taille intermédiaire et réduite (ETI et PME). En effet, contrairement aux grands groupes, celles-ci n'ont pas nécessairement les effectifs et toutes les compétences requises en interne pour mener à bien de telles réflexions à 360 degrés.

Tout d'abord, que nous indiquent les études terrain au sujet des **facteurs clés** de performance des entreprises à succès en Europe et en France ? Peut-on en déduire des **règles de fonctionnement** valables pour la plupart des entreprises, et quels **outils** existants s'avèrent particulièrement utiles et efficaces dans la recherche de performance ?

Ensuite, comment faire évoluer une culture pour favoriser **l'adhésion** et **l'engagement des acteurs** ? De quelle façon donner une orientation et un sens pour accroître **l'adaptabilité** des individus et des équipes qui la composent ? Comment favoriser la **cohésion**, et imprimer un style de leadership qui entraîne les équipes vers une **efficacité** générale ?

De quelle façon piloter l'efficacité des actions émanant des **stratégies opérationnelles** qui en découlent pour favoriser le développement et la croissance de l'entreprise dans un environnement devenu hypercompétitif ? Comment renforcer l'entreprise face à cette concurrence, et comment anticiper les **processus de décision** dans un environnement aléatoire et **incertain** ?

De nombreuses questions se posent également en matière d'organisation et de management des équipes, pour faire **évoluer la structure**, faciliter son **adaptation** aux changements quasi continus. Le moteur de cette évolution réside en premier dans ses acteurs, l'organisation et le management doivent viser à accroître à la fois la motivation et l'efficacité de ceux-ci, par des **styles de management** et des **systèmes de rémunération appropriés**.

Il devient de plus en plus indispensable d'introduire en outre la **complexité** et l'**incertitude** dans la culture managériale, en prenant en compte non seulement la **diversité** et la **problématique générationnelle**, mais également la **gestion des conflits** et du **stress**, souvent présents en période de difficultés.

Enfin, comment générer un cercle vertueux et transformer progressivement, par des actions de **qualité et de contrôle**, l'organisation vers un partage de responsabilité et une **prise de décision répartie** ? Quels outils pour une approche plus transversale, pour une communication plus ouverte de l'information, pour davantage de réactivité, favorisant dans l'ensemble un **management agile** et un **retour à une gestion responsable à plus long terme** ?

Avant de rentrer davantage dans les caractéristiques de cette approche globale, examinons tout d'abord quelles ont été les **grandes ruptures sociétales** auxquelles les entreprises ont été confrontées. Nous verrons également les impacts engendrés sur l'évolution de l'organisation du travail, pour aboutir à des **changements radicaux dans la gestion et le management des entreprises**.

L'essentiel |

- ▶▶ Les grandes ruptures sociétales, générationnelles, et l'économie digitale ont généré une complexité croissante et une rapidité vertigineuse des changements de notre environnement ! Elles nous imposent par conséquent de repenser complètement et modifier les types

d'organisation et de management d'antan, ce de façon générale et tout particulièrement dans les entreprises de taille intermédiaire et réduite (ETI et PME).

- ▶▶ Ces mutations nous commandent en effet en tout premier lieu d'accroître notre faculté d'adaptation et d'innovation, pour survivre et nous développer, à communiquer, partager l'information et le pouvoir pour embrasser cette complexité croissante.
- ▶▶ Concernant l'entreprise, celle-ci doit d'une part s'ouvrir vers l'extérieur, en premier lieu vers ses clients mais aussi vers les autres parties prenantes, se décroiser et faire évoluer concomitamment ses processus organisationnels et managériaux en interne.
- ▶▶ Le management doit désormais se comprendre et s'exercer de façon globale et transversale, afin d'atteindre tous les niveaux et rouages de l'entreprise. Pour cela, il faut s'orienter vers un management agile promouvant à la fois l'anticipation des mouvements, l'adaptabilité, l'utilisation des technologies comme outil de développement, une action flexible pilotée par objectifs, et un partage des responsabilités.

Chapitre 2

Les grandes ruptures sociétales

Executive summary |

- ▶▶ Quelles ont été les ruptures sociétales majeures jusqu'au début du siècle dernier ?
- ▶▶ Quelles conséquences ont eu les prémices de la révolution industrielle sur le développement des premières grandes sociétés et l'évolution de l'organisation du travail ?

Les grandes ruptures sociétales dans le monde

Celles-ci ont toujours coïncidé avec l'avènement de nouveaux moyens et l'apparition **d'énergies nouvelles, bouleversant l'efficacité des actions humaines**, ce qu'illustrent les événements suivants :

- la maîtrise du feu ;
- l'avènement de l'agriculture et de la domestication des animaux au Néolithique : pendant toute cette période s'est développée une agriculture de subsistance qui occupait plus des trois quarts de la population ;
- la première révolution industrielle, initiée au moment de l'apparition de la machine à vapeur de James Watt (1736-1819), et ses nombreuses applications. Elle a contribué au passage d'une économie dominée par l'agriculture à une société tournée vers l'industrie. Intervenue plus tôt en Angleterre, entre 1780 et 1820, cette montée du machinisme s'est développée plus tardivement dans les autres pays occidentaux : entre 1830 et 1870 en France, entre 1850 et 1880 en Allemagne. Cette première révolution industrielle a permis pour la première fois dans l'histoire de l'humanité la **fin des grandes famines** au sein des sociétés occidentales (en France, la production a commencé à dépasser la consommation de façon durable vers 1850).
- la **seconde révolution industrielle** qui a vu l'apparition de **nouvelles énergies**, avec l'électricité, et l'utilisation du pétrole ;
- la **révolution de l'information**, et des nouvelles technologies (TIC).

En outre, les révolutions industrielles ont facilité, la combinaison concomitante de trois autres évolutions :

- **Une révolution agricole** : à titre d'exemple, l'avènement de la machine à vapeur de Watt appliquée au monde agricole a permis l'apparition des premières batteuses et moissonneuses, et le passage

de l'agriculture de subsistance à une agriculture capitaliste : de l'utilisation de capitaux pour développer les secteurs les plus modernes à celle, progressive, d'engrais chimiques, du recul de la jachère à l'extension des cultures fourragères.

- **Une révolution des transports** : l'avènement de la machine à vapeur a permis l'arrivée de la locomotive à vapeur (1830-1840) annonçant le développement des chemins de fer, des transports maritimes (notamment le steamer, cet énorme bateau à vapeur), et enfin du transport aérien (les frères Montgolfier et le premier vol d'un être humain en 1783, puis le premier vol des frères Wright en 1903).
- **Une révolution démographique** : le XIX^e siècle se caractérise notamment par une très grande croissance démographique (ainsi les démographes estiment que la population européenne est passée de 80 à 455 millions d'habitants entre 1800 et 1914, soit une multiplication par 5). Cette croissance sans précédent résulte à la fois d'un nombre plus réduit de guerres, de la fin de la famine (grâce à l'agriculture moderne) et de la baisse des maladies (vaccination mise au point par Edward Jenner en 1796).

La naissance du capitalisme moderne

En parallèle, la révolution industrielle a généré un capitalisme naissant, lequel a fait émerger un nouveau système bancaire.

C'est en Angleterre que démarre la 1^{re} révolution industrielle dans les décennies 1770-1780, avec le recours aux machines à vapeur, alimentées par la houille, qui pallie l'insuffisante production de charbon de bois.

Elle se propage ensuite dans l'Europe de l'Ouest à partir de 1820 et s'accélère grâce au boom ferroviaire des années 1840.

La France ne rentre dans la première révolution industrielle que vers 1820-1830 avec la généralisation des métiers à tisser, et la construction des premières voies de chemin de fer, sous Louis-Philippe.

Le développement des manufactures au début du XVIII^e siècle constitue donc la véritable première révolution industrielle en France, avec toutes les caractéristiques du capitalisme français.

Jusqu'en 1850, les banques sont surtout des **entreprises familiales** qui investissent dans le **commerce international** et dans les emplois publics mais **peu dans le développement industriel**.

La production est assurée par des manufactures, souvent artisanales, employant le plus souvent de la main-d'œuvre à domicile.

Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, deux types de banques se développent de façon distincte :

- les **banques d'affaires**, qui **prêtent aux industriels** sur le long terme (par exemple la banque Paribas créée en 1872) ;
- les **banques de dépôt**, qui collectent l'épargne des particuliers, prêtent à l'État mais **investissent peu dans l'industrie**. Les grandes banques de dépôt françaises sont créées sous le Second Empire.

La **masse monétaire** s'accroît au XIX^e siècle, maintenant la croissance des marchés, **accroissant l'investissement**, mais produisant aussi une **inflation**.

L'usage du billet de banque se répand (monnaie fiduciaire) mais une méfiance demeure à l'égard du chèque (monnaie scripturale) qui n'est autorisé qu'en 1865 en France. Les sociétés par action prennent leur essor.

La concentration industrielle favorisée par le capitalisme naissant

La **concentration industrielle** se développe en parallèle dans la seconde partie du XIX^e siècle et se présente alors sous trois formes :

- L'apparition de grands complexes autour de **gisements miniers**, donc de **régions industrielles**.
- La **concentration verticale** (il s'agit du regroupement de plusieurs entreprises aux stades successifs de la fabrication d'un produit) et

horizontale (concentration des entreprises de même nature pour un même produit ou un même secteur de production).

- La **concentration commerciale** consiste en la création de **grands magasins** qui vont concurrencer pour la première fois le petit commerce (exemple du « Bon Marché » d'Aristide Boucicaut avec le « prix unique étiquette » pour chaque produit vendu ; auparavant les prix étaient variables).

Comme on le voit, le développement ne s'est pas fait à partir d'un facteur unique, mais par la « **contamination croisée** » de **plusieurs facteurs favorables** (nouvelle source d'énergie accroissant considérablement la productivité, essor démographique, évolution des transports et communication), agissant en synergie les uns avec les autres.

En définitive, ce sont finalement les changements qu'entraîne la diffusion d'une technologie dans la **façon de produire et de consommer**, ou dans les relations de travail, ou encore dans l'aménagement de l'espace et le développement urbain, qui constituent une révolution.

Le développement de l'industrialisation et la standardisation depuis la fin du XIX^e siècle

La logique de consommation que nous connaissons encore aujourd'hui dans les pays industrialisés, apparaît principalement issue des principes du taylorisme et du fordisme **à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle** :

Auparavant concentrée sur l'**économie artisanale** et une production manufacturière, c'est en effet à partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle que l'on constate les prémises d'un investissement vers l'**économie industrielle**, et parallèlement un souci constant de développement de la **productivité** des entreprises.

Ce développement s'accélère avec les **retombées de la 2^e révolution industrielle après 1880 en France**, liées à l'énergie (pétrole, électricité) et ses incidences sur le transport (automobile ou aviation avec le moteur à explosion) ainsi que les produits dérivés des nouvelles sources d'énergie et des nouvelles techniques (comme la chimie, la pharmacie et la métallurgie).

Les années 1900 à 1914 ont ainsi constitué la période de la « Belle époque » (c'est en tout cas la vision rétrospective qu'en ont eue les Français après la Première Guerre mondiale).

On voit alors se créer les **premières grandes firmes** entre 1880 et 1920 (Thomson-Houston en 1883, la Compagnie générale d'électricité en 1898, Panhard et Peugeot en 1886, Renault en 1898, Michelin en 1889, etc.).

Dès la fin du XIX^e siècle commencent à se propager aux États-Unis des modes de rationalisation du travail, suite aux principes émis avec **l'Organisation scientifique du travail (OST)** par l'ingénieur américain Frederick Taylor.

Le taylorisme : une forme d'organisation scientifique du travail

Dans un monde où la **division du travail** était devenue la norme, il s'agissait d'obtenir le **rendement maximum**, avec des pratiques qui restaient encore de l'artisanat et des logiques de métiers fortement **corporatistes**. L'ingénieur américain **Frederick Taylor** (1856-1915) définit, à partir des années 1880, ce qu'il désigne sous la forme **d'Organisation scientifique du travail (OST)**, où il préconise une analyse détaillée et rigoureuse des **modes techniques de production** pour obtenir un séquençage des tâches, et établir la meilleure façon de produire.

Les nouveaux principes d'organisation du travail sont instaurés par le **taylorisme**, s'appuyant sur la standardisation, l'apparition des chaînes de montage, et la division du travail à la fois verticale (conception/réalisation), et horizontale (division des tâches).

En outre, **des conditions de rémunération plus objectives et motivantes** sont fixées.