

2300 ANS AVANT LA GESTION

En ce temps-là, les commerçants n'étaient pas encore les rois du monde. Hermès, commis voyageur des dieux, maître des arts et de la science des nombres, les protégeait tout comme il protégeait les voleurs. Moneta était une déesse qui n'avait pas encore fait de la Bourse son seul temple. Et les managers n'étaient que des domestiques habiles à faire travailler leurs frères en servitude pour le plus grand profit de maîtres trop occupés à gérer les affaires du monde pour se soucier de choses aussi triviales. Aujourd'hui, les marchands, de pétrole ou d'acier, dictent leur loi à l'univers, les voleurs siègent au CA d'Enron et Hermès travaille chez Arthur Andersen... Et le grand Pan est mort, disait Brassens...

PAR JEAN-LOUIS PEAUCELLE — SUP DE CO-PARIS

Dans la Grèce classique, « *la richesse était nécessaire et bonne, indispensable à la vie heureuse* » (1). Les citoyens d'Athènes les plus influents étaient de riches propriétaires terriens, vivant dans la ville. Des intendants géraient leurs domaines. Le commerce, l'artisanat, le prêt d'argent, les finances publiques n'étaient pas considérées comme un tout. Le mot *oikonomos* désignait la gestion, gestion du patrimoine domestique, composé essentiellement de terres, de troupeaux et d'esclaves. Dans ce contexte, ce que nous appelons économie a été traité par les Grecs

en même temps que l'organisation de l'État. L'histoire de la pensée en économie se réfère à *La République* de Platon et à *La Politique* d'Aristote.

Par-ci, par-là, dans quelques textes, les Grecs parlent de gestion. D'abord, ils la définissent. Ensuite, ils donnent des conseils, notamment sur la formation des gestionnaires. Enfin, ils évoquent la division du travail. Lisons ces textes originaux.

S'ENRICHIR : LA CHRÉMASTISTIQUE

Aristote distingue deux concepts, s'enrichir (*chrémastistique*) et gérer son patrimoine (*économique*). Il

(1) MOSES Finley, *L'économie antique*, Éditions de Minuit, 1975

pose ses définitions « *l'art d'acquérir la richesse* », d'une part, et « *l'administration de la maison* », d'autre part. « *On voit clairement que l'économique n'est pas identique à la chrématistique ; l'une relève de l'acquisition, de l'autre l'utilisation* » (2). Mais un peu plus loin, il considère les deux notions comme identiques. Il s'intéresse particulièrement à la soif de richesse. Se satisfait-on d'une grande richesse suffisante ou cherche-t-on sans cesse à devenir plus riche ? Il ne parvient pas à trancher. Il trouve des arguments des deux côtés.

Le mot économie désigne ce que nous nommons gestion aujourd'hui. Il diffère de l'action de faire fortune. La gestion quotidienne serait donc de conserver ces richesses.

Auparavant, il faut les acquérir. La prédation est une manière normale de devenir riche. « *L'art de la guerre est un mode naturel d'acquisition, l'art de la chasse en est une partie* » (3).

Une autre manière de s'enrichir consiste à spéculer. Dans le même texte, Aristote raconte « *l'anecdote de Thalès de Milet. [...] Comme on lui reprochait, à cause de sa pauvreté, l'inutilité de son amour de la science, on rapporte qu'ayant prévu, grâce à ses connaissances astronomiques, qu'il y aurait une abondante récolte d'olives, il employa dès l'hiver le peu d'argent dont il disposait à verser des arrhes pour louer tous les pressoirs d'huile de Milet et de Chios ; en l'absence de tout enchérisseur, il les afferma à bas prix. La saison venue, comme on recherchait en même*

temps et sans délais, beaucoup de pressoirs, il les sous-loua au prix qu'il voulut ; grâce à la grande fortune qu'il amassa, il prouva qu'il est facile aux amants de la science de s'enrichir quand ils le veulent, mais que ce n'est pas là l'objet de leur passion. C'est ainsi, dit-on, que Thalès donna une preuve de sa sagesse ».

Un autre exemple d'enrichissement rapide est donné par Aristote. « *En Sicile, un particulier, avec de l'argent monnayé qu'il avait en dépôt, acheta tout le fer des forges ; ensuite quand les négociants vinrent de tous les marchés, il était le seul à en vendre et, sans faire de hausse*

© G. Dagli Orti (Hermès de Veies)

exagérée des prix, il gagna cependant cent talents pour une dépense de cinquante. Informé de cette spéculation, Denys permit à cet homme d'emporter l'argent gagné, mais non de rester plus longtemps à Syracuse, prétextant qu'il avait découvert des sources de revenus préjudiciables aux intérêts du prince ».

Ces deux exemples d'enrichissement sont des spéculations financières. Aristote les interprète par le concept de monopole. « *L'idée de Thalès était la même [...] tous les deux avaient l'habileté de s'assurer un monopole. [...] Il s'agit là d'un principe général de l'art d'acquisition, applicable à quiconque peut s'assurer un monopole ; aussi certains États, par manque d'argent, ont-ils recours à cet expédient : ils établissent un monopole sur les denrées* ». Aristote évoque ensuite le commerce. Il le condamne. « *L'activité commerciale [...] est blâmée à juste titre, elle n'est pas naturelle mais pratiquée par les uns aux dépens*

(2) *La Politique* Livre 1 (VII)

(3) *ibidem*

ORIGINE DE MOTS DE LA GESTION

(d'après *Le Robert dictionnaire historique de la langue française*, de Alain Rey, 1998).

ADMINISTRATION : du latin *administratio*, « gestion », notamment « gestion des affaires publiques ». À partir de la Révolution, « ensemble des personnes qui administrent les affaires publiques ».

ADMINISTRER : issu du latin *administrare*, *ministrare* : « prêter son aide dans un sacrifice religieux ». On retrouve ce sens en français dans l'expression « administrer un sacrement ». Dès le XIII^e siècle, on administre la cité.

AFFAIRE : du latin *facere* « placer, poser » qui a donné le verbe faire. Le mot *affaire* « ce qui est à faire », depuis le XII^e siècle, est un masculin. Il devient féminin au XVIII^e siècle.

CAPITAL : adjectif issu du latin *capitalis*, « de la tête », dérivé de *caput*, « tête ». Tous les sens de l'adjectif français existent en latin. Le substantif apparaît au XVI^e siècle avec le sens « partie principale d'une dette ».

CHEF : issu du latin *caput* « tête ».

COMMERCE : vient du latin *commercium*, « négoce » et par extension « relation humaine ». Le mot est composé de *cum*, « avec » et de *merx*, *mercis*, « marchandise ».

COMPTABILITÉ : le mot date du XVI^e siècle. Il vient du latin *computare* « calculer, faire des comptes ».

ÉCONOMIE : emprunt au grec *oikonomos* « qui administre une maison, un patrimoine », composé de *oikos* « maison » et *nomos* « règle, loi ». Le mot *oikos* a une origine indo-européenne signifiant initialement « le clan ». Le latin *oconomia* signifie « organisation, disposition ». À partir du XVI^e siècle, l'adjectif *économie* caractérise une « gestion où on évite toute dépense inutile ». D'où la locution : il n'y a pas de petites économies. L'expression économie politique, « art

d'administrer les richesses de l'état », date du XVII^e siècle.

GÉRER : emprunt, au XVII^e siècle, du latin *gerere* « porter sur soi, prendre sur soi, administrer, exécuter, faire »

GESTION : du latin *gestio* « action de gérer », lié au verbe *gerere*.

INTENDANT : du latin *superintendere* « surveiller ».

MANAGER, MANAGEMENT : emprunt au XIX^e siècle à l'anglais *manager* « celui qui s'occupe de quelque chose » et de *to manage*. L'origine est probablement italienne : *maneggiare* « diriger un cheval, mener », du latin *manus* « main ». En français, le mot *manège* en est dérivé.

MARCHAND : issu du latin *mercator* avec le même sens. Il est dérivé de *merx*, *mercis* « marchandise ».

MARCHÉ : issu du latin *mercatus* « transaction commerciale » et « lieu où s'effectuent les transactions ». Il est dérivé de *merx*, *mercis* « marchandise ».

MONNAIE : issu du latin *moneta*. À l'origine, c'est le surnom de Junon, adaptation latine de l'expression grecque *mnêmosunê*, « dont on garde le souvenir ». À Rome, on frappait la monnaie dans le temple de Junon.

PATRIMOINE : issu du latin *patrimonium* « bien de famille ». Il est hérité du père. Le patrimoine est hérité de la mère.

PILOTER, PILOTAGE, PILOTE : emprunt à l'italien *pilota* « celui qui dirige un bateau ».

RÉGISSEUR, RÉGIR, RÉGIE : issus du latin *regere* « diriger, guider, gouverner » verbe issu de *rex* « roi ».

RICHE : issu du francique *rîki* « puissant » lié à la racine indo-européenne *reg* qui a donné *rix* en celte (par exemple Vercingétorix), *rex* en latin, *roi* en français, *rajah* en hindoustani.

SPÉCULER : du latin *speculari* « observer », « guetter, espionner ». A eu divers sens : « observer les astres », puis « méditer », enfin au XVIII^e siècle « anticiper sur la hausse (ou la baisse) des cours ».

des autres. [...] On a parfaitement raison d'exéquer le prêt à intérêt, parce qu'alors les gains acquis proviennent de la monnaie elle-même et non plus de ce pour quoi on l'institua ». L'opinion d'Aristote est donc fort éloignée de la nôtre. Pour s'enrichir, la violence est légitime mais pas le commerce ou la banque.

GÉRER SON PATRIMOINE : L'ÉCONOMIQUE

La richesse ayant été acquise, il faut la conserver. Pour Aristote, gérer c'est d'abord commander. « *La science*

du maître, c'est l'emploi des esclaves ; être maître ne consiste pas simplement à acquérir ses esclaves, mais à savoir se servir des esclaves. Cette science d'ailleurs n'a rien de grand, ni de majestueux : le maître doit simplement savoir ordonner ce que l'esclave doit savoir-faire. Aussi tous ceux qui peuvent s'épargner personnellement cet ennui en laissent l'honneur à un intendant, tandis qu'eux-mêmes s'occupent de politique ou de philosophie » (4). La gestion n'est pas une activité digne du citoyen, selon Aristote.

(4) *ibidem*

Xénophon est plus louangeur pour la gestion. Il est né quarante-trois ans avant Aristote dans une riche famille terrienne. Il consacre un livre entier à la gestion d'un domaine agricole (*L'Économique*). Ce texte est un dialogue entre Socrate et un homme très riche. Ils parlent des raisons du succès en gestion. Suit un autre dialogue où Socrate enseigne son savoir à un riche qui voudrait l'être plus.

« *La fonction d'un bon économiste est de bien administrer sa maison* », maison c'est-à-dire tous les biens, notamment agricoles. L'économiste peut aussi administrer la maison d'un autre, contre rétribution. Quand le patrimoine est important, il faut des intendants en chaque lieu. Le choix des intendants est important. Il faut qu'ils soient dévoués au propriétaire.

La motivation des intendants s'obtient plutôt par des récompenses. La menace de punition est peu efficace. Le bon maître joue de la fierté de ceux qu'il commande, de leur « *amour de l'honneur* ». Il les récompense avec « *des louanges et des distinctions* ». Pour châtier leurs négligences, il « *pique leur amour-propre* ». « *Les chefs d'une nature divine, accomplis et compétents, [...] sont capables de créer chez les hommes zèle, énergie dans le travail et persévérance* ». Ils se déplacent sur les lieux de travail. Les voir « *suffit pour inspirer, chez chacun, ardeur, émulation et ambition de faire le meilleur travail* ». La théorie du commandement de Xénophon repose sur « *l'obéissance volontaire* ». Elle est étrangement moderne. On la redécouvre régulièrement. À cette époque, comme maintenant, la réalité était sans doute tout autre.

Les bons intendants sont formés, mais aussi sélectionnés. Xénophon conseille d'écarter ceux qui aiment le vin, qui dorment trop, qui sont portés sur le sexe. Les meilleurs intendants sont ceux qui ont l'appât du gain. « *Tous les hommes ont l'amour naturel de ce dont ils attendent un profit* ». Pas au détriment du maître, naturellement. « *Le vol est puni d'une amende, celui qui est pris en flagrant délit est emprisonné, même une tentative est punie de mort* ». En cas de récidive, l'éloignement définitif.

En conclusion, les Grecs classiques ne sont pas unanimes sur la gestion. Aristote la méprise. Elle n'est qu'un art du commandement aux esclaves. Xénophon, au contraire, y distingue un art d'obtenir des autres ce qu'on veut avec une habileté psychologique. Et cet art se retrouve dans toutes les organisations : « *Le talent de commander est commun à toutes les activités, agriculture, politique, gestion (économie), guerre* ».

(5) *ibidem*

(6) *L'Économique*

LE RANGEMENT ET LA GESTION TECHNIQUE

Pour Aristote, la gestion du patrimoine impose de stocker. « *La mise en réserve des biens indispensables à la vie et utiles à la communauté d'une cité ou d'une famille [...] fait partie de l'économie domestique* » (5).

Xénophon précise que tout doit être rangé. Le maître dit à sa femme : « *Il faudra que nous choisissons la place convenable pour chaque objet, l'y déposer, et apprendre à notre servante à venir l'y prendre et à l'y replacer ensuite et l'y replacer ensuite* » (6). L'épouse est considérée comme l'auxiliaire du maître dans la gestion, notamment pour tout ce qui concerne l'intérieur de la maison. Pour la convaincre de bien ranger, l'esthétique est mobilisée. Xénophon vante « *le spectacle harmonieux de marmites bien rangées* ». « *Tous les objets reçoivent un supplément de beauté par l'harmonie de leur rangement* ».

Beauté, certes, mais surtout commodité. « *La connaissance de la place de chaque objet le mettra rapidement entre nos mains* ». Le temps perdu à chercher est ainsi réduit. Déjà, Xénophon cherche une réduction de ces temps non productifs.

La gestion d'un domaine agricole demande une connaissance des activités de la culture et de l'élevage. Il existait des ouvrages agronomiques grecs. Nous sont parvenues leurs copies romaines, plus ou moins exactes (7). Aristote reste allusif sur ces connaissances. Pour l'élevage, on sélectionne les « *races les plus avantageuses* » (8). La culture améliore ses rendements en adaptant les variétés cultivées aux sols. Le gestionnaire se préoccupe de la succession des travaux des champs et du meilleur moment de les exécuter.

Xénophon n'est guère plus précis. « *Le régisseur doit apprendre ce qu'il doit faire, ainsi que le moment et la manière de le faire* ». Mais cette connaissance est commune. Tout le monde la possède. Il faut soigner la terre, la désherber, y mettre de l'engrais (fumier), y plantant les espèces adaptées. « *La terre ne demande que des connaissances faciles à acquérir et à comprendre [...] Tout le monde sait que, quand on la traite bien, la terre rend la pareille* ».

Les aspects quantitatifs semblent absents. Cependant, on les décèle en quelques raisonnements. Xénophon parle de la surveillance des travailleurs. Le maître doit « *veiller à ce que ses ouvriers restent à leur travail durant tout le temps qui leur est fixé. [...] Si, sur dix hommes, un*

(7) Voir MOSES Finley, op. cit.

(8) *La Politique* Livre 1 (VII)

(9) PLUTARQUE dans Périclès 16.3-5

DIEUX, LIEUX ET PERSONNAGES ANTIQUES LIÉS À LA RICHESSE

ARISTOTE, 384-322 av. JC, philosophe grec, disciple de Platon, précepteur d'Alexandre le grand. Auteur de *La Politique*.

CRÉSUS, 560-546 av. JC, dernier roi de Lydie. Il devait sa légendaire richesse à l'or ramassé dans les sables du Pactole, fleuve qui traversait sa capitale, Sardes. Il fut vaincu par Cyrus en 546 av. JC. D'après Hérodote, les Lydiens ont été les premiers à battre monnaie.

CYRUS LE GRAND, roi de Perse, ~ 570 – ~530 av. JC, vainqueur de Crésus en 546, conquérant de Babylone en 539.

DENYS, 430-397 av. JC, grec, tyran de Syracuse (colonie grecque de Sicile).

FORTUNE, déesse latine de la chance et du hasard. Selon son caprice, elle distribue les maux et les biens (dans la corne d'abondance).

HERMÈS, dieu grec guidant les voyageurs, patron des marchands et des voleurs, messenger des dieux, négociateur, maître des arts et de la science des nombres. Il préside à l'éloquence. Il a appris aux hommes la belle langue, l'écriture et les jeux du stade.

LYDIE, région du nord ouest de l'Asie mineure (actuelle Turquie).

MERCURE, dieu romain des voyageurs et du commerce, protecteur des marchands. Il correspond à Hermès.

MIDAS (715–676 av. JC), roi de Phrygie. La légende affirme qu'il a obtenu de Dionysos le pouvoir de changer en or tout ce qu'il touchait. Il ne pouvait

plus manger et dépérissait. Pour lui retirer ce don, Dionysos le fit plonger dans le fleuve Pactole. L'or resta dans le sable du fleuve.

MILET, ville de la côte de la mer Égée en Asie Mineure (Turquie actuelle)

PACTOLE, fleuve d'Asie Mineure (Turquie actuelle). Il traverse Sardes, capitale de la Lydie. Ses sables contiennent de la poudre d'or.

PASION, ~ 425 – ~ 370 av. JC, esclave d'un banquier athénien, affranchi avant 395, citoyen en 376 (source R. Bogaert, *Banques et banquiers dans les cités grecques*, Sijthoff, 1968).

PÉRICLÈS, ~ 495- 429 av. JC, chef d'état athénien pendant les années du siècle d'or.

PHRYGIE, région du nord-ouest de l'Asie Mineure (Turquie actuelle). Elle a été annexée, par Crésus, à la Lydie.

PLATON, 428 – ~ 348 av. JC, philosophe, disciple de Socrate, issu d'une famille noble d'Athènes. Auteur de *La République*.

PLOUTOS, dieu aveugle de la richesse.

SOCRATE, ~ 472 – 399 av. JC, philosophe, fils d'un tailleur de pierre, crée une méthode d'enseignement par interrogations faussement naïves (la dialectique et la maïeutique).

THALÈS DE MILET, ~ 640 – ~ 548 av. JC, célèbre mathématicien et astronome. Il avait prévu une éclipse de soleil. Sa famille était fort riche.

XÉNOPHON, 427-355 av. JC, disciple de Socrate, riche propriétaire terrien, a été vaincu en combattant pour le Perse Cyrus II, contre son frère Artaxerxès, a été chassé d'Athènes pour avoir combattu avec Sparte. Auteur de *L'économique* et de *Cyropédie*.

seul se met à l'ouvrage à l'heure, cela fait une différence sensible et, si l'un d'eux part avant l'heure, cela fait aussi une différence. Quand on laisse les ouvriers travailler avec indolence durant toute la journée, la différence porte facilement sur la moitié du travail à accomplir». L'effort doit être surveillé pour que la quantité produite soit celle attendue. On cherche donc à produire de grandes quantités, en vérifiant la durée de l'effort.

La comptabilité elle-même semble être apparue. Périclès hérita d'un domaine et « *il en organisa la gestion d'une manière qu'il jugeait la plus simple et la plus stricte. [...] Toute dépense et toute rentrée étaient comptées et mesurées. Celui qui lui fournissait des détails si exacts était un serviteur, Evangelos, qui, soit reçut des dons de la nature, soit avait été dressé par Périclès, de telle manière qu'il était sans égal dans le domaine de la gestion domestique* » (9). Cette comptabilité de caisse était sans doute exceptionnelle. Les fils de Périclès

n'appréciaient pas ces méthodes, car les dépenses étaient ainsi contrôlées. Ils voulaient vivre selon un train de vie supérieur, au risque de se ruiner.

LA SPÉCIALISATION DANS LE TRAVAIL

Le concept de spécialisation dans le travail n'était pas inconnu des Grecs. Tout d'abord, dans La République, Platon assigne un métier à chaque personne. « *Vaut-il mieux de faire plusieurs métiers ou de n'en faire qu'un seul ? – De n'en faire qu'un seul. – Si on laisse passer le moment de faire une chose, on la manque. L'ouvrage n'attend pas la commodité de l'ouvrier et l'ouvrier ne doit pas quitter son ouvrage comme si c'était un simple passe-temps. Par conséquent, on fait plus et mieux et plus facilement, quand chacun n'accomplit qu'une tâche, celle pour laquelle il est compétent, dans le*

moment voulu, sans s'occuper des autres ».

La spécialisation est justifiée parce que la tâche n'attend pas. Il faut l'exécuter au moment opportun. L'exécutant doit rester attentif au signe déclencheur de son effort. On attend de lui une disponibilité, pas un rythme de travail soutenu. De quels travaux s'agit-il ? Probablement des travaux agricoles, commandés par la saison, la pluie et le soleil. Le chasseur (et le guerrier) est dans la même situation d'engagement total. Il plie son activité à celle de son gibier. De même, le serviteur spécialisé est attentif aux ordres du maître. Il les exécute tout de suite. Un serviteur polyvalent serait engagé dans une tâche prescrite depuis longtemps au moment où le maître le hèle pour faire autre chose. Le maître devrait attendre !

Mais ce principe n'est pas respecté, évidemment, par les citoyens. Xénophon a été soldat, écrivain et propriétaire terrien. Il y avait une certaine flexibilité sociale et professionnelle. Mais il existait aussi une spécialisation dans le travail, à l'intérieur d'une même profession.

L'industrie des chaussures à Athènes était importante. Elle utilisait des peaux importées et exportait ses modèles dans toute sa zone d'influence. Xénophon évoque cette fabrication. « *Dans les grandes villes, du fait que beaucoup de gens ont besoin de chaque objet, chaque spécialité suffit à elle seule pour faire vivre son artisan, et souvent même une simple branche de spécialité : l'un fabrique des chaussures d'homme, l'autre des*

chaussures de femme ; il est des lieux où l'un gagne sa vie à faire le fil pour coudre les chaussures, l'autre à tailler le dessus des chaussures, l'autre à découper simplement les tiges autour du talon, l'autre en ne procédant d'aucune de ces façons mais à l'assemblage des pièces. Il est donc nécessaire que celui qui se consacre au travail le plus délimité soit aussi forcé d'être le meilleur fabricant » (10).

La spécialisation des tâches s'observe dans les grandes villes, dans les industries importantes. Elle dépend du marché. A contrario, « *dans les petites villes, c'est le même homme qui fabrique le lit, une porte, une charrue, une table et, souvent, c'est lui encore qui construit une maison et il s'estime heureux si, même alors, il trouve assez d'employeurs pour le faire vivre ; cela étant, il est impossible qu'un artisan qui exerce plusieurs métiers excelle en tous* » (11). Donc la spécialisation est liée au volume produit et elle entraîne une excellence.

On peut discuter pour savoir si cette excellence s'exprime en termes de productivité ou plutôt en termes de qualité des produits. Le contexte suggère plutôt la deuxième interprétation. En effet ce morceau est inséré dans un raisonnement plus large. Xénophon explique comment Cyrus obtient l'affection de ses concitoyens. Il les régale de mets de sa table. Or sa cuisine était la meilleure, parce qu'elle fournissait beaucoup de personnes. Le travail y était organisé de telle manière que chaque plat soit exécuté par un cuisinier différent. Ce cuisinier atteignait alors « *une particulière perfection* ».

(10) *Cyropédie*, tome III, livre VIII (II). Ce texte est cité par J. LOUIS dans son *Cours d'organisation du travail* professé à l'École de l'Intendance en 1933.

(11) Ibidem

(12) *La République* II

(13) R.J. HOPPER, *Trade and Industry in Classical Greece*, Thames and Hudson, 1979.

Ainsi, la spécialisation dans la cuisine pour atteindre à l'excellence gustative est argumentée par la comparaison avec la division du travail artisanal.

L'aspect qualitatif est obtenu par la spécialisation et aussi par la surveillance. Xénophon dit que « *l'œil du maître fait exécuter le plus efficacement des travaux de bonne qualité* ». Cet accent mis sur la qualité indique sans doute que c'était le souci le plus important. Les Grecs n'avaient pas conscience de la notion de productivité.

Pour Aristote, comme pour Platon, la gestion n'était pas une activité noble. La gestion était confiée aux esclaves, esclaves compétents mais dépendants. Il dit par exemple que les intermédiaires sur le marché « *sont ordinairement les gens les plus faibles de santé, incapables de tout autre travail* » (12). La gestion est objet de mépris. Les esclaves gestionnaires cependant gagnaient de l'argent. Ils accumulaient leur pécule. Avec ce pécule, ils pouvaient se racheter. L'un d'eux, Pasion, banquier, mourut comme citoyen d'Athènes (13). ■