



Les Effets des Conditions Socio-économiques sur l'Emergence et l'Evolution du Management

Yönetimin Doğuşu ve Gelişiminde Sosyo-ekonomik Koşulların Etkileri

İhsan Oğuz BAKKALBAŞI*

Résumé

La relation entre les sciences sociales a toujours fait l'objet de recherches scientifiques. Afin de clarifier les relations entre le contexte socio-économique et les courants de pensée en management, nous admettons le contexte socio-économique comme la variable indépendant et le deuxième comme la variable dépendant. Pour persuader les lecteurs de l'existence d'une telle relation, nous avons emprunté des phrases à des œuvres connues des représentants des courants du management, celles qui démontrent leur prudence caractérisée par les contextes dans lesquels ils vivent. En se basant de ces caractérisations, on affirme que le management vise à lutter contre la concurrence, lorsque l'économie a des problèmes de stagnation. En revanche il vise en bénéficier d'une manière rationnelle lors de l'économie croissante et les courants de pensée se caractérisent conformément à cette relation.

Les Mots-clés : Le Management, l'histoire du Management, La Pensée Classique du Management, l'histoire Économique.

Öz

Sosyal bilimler arasındaki ilişkiler her zaman bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmada sosyo-ekonomik konojontür ile yönetim düşüncesinin gelişimi arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla sosyo-ekonomik konjontür bağımsız, yönetim düşüncesi ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiş ve aradaki ilişkiler yumağı incelenmiştir. Sosyo-ekonomik konjontürün yönetim düşüncesi üzerindeki etkisini göstermek üzere sosyo-ekonomik konjontür ve bu konjontüre denk gelen dönemlerde ortaya çıkan yönetim yayınlarından örnek alınarak aradaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, sosyo-ekonomik konjontürün durgunluk ile nitelendirildiği dönemlerde yönetimin rekabet odaklı, canlılık ile nitelendirildiği dönemlerde bu canlılıktan akılcı bir biçimde yararlanmaya çalıştığı bunun da yönetim düşüncesi akımlarını etkilediği iddia edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetim Tarihi, Klasik Yönetim Düşüncesi, İktisat Tarihi.

* Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset B. ve Kamu Yönetimi (Fr.) Bölümü, iobakkalbasi@marmara.edu.tr

Introduction

A l'origine, la raison d'être de cet article était de souligner les effets de l'économie sur la naissance des courants de pensée en management. Mais après une analyse un peu plus approfondie sur certaines œuvres sur le management, les effets des autres dynamiques socio-économiques sont apparus (Santos, Powell, & Sarshar, 2002, p.795). Mais, si nous avons retrouvé le lien entre les courants de pensée en management et en économie, nous avons tout de même compris que le management n'a pas été influencé par l'économie seulement, qu'elle a aussi des relations avec les autres variables comme la technologie, la conjoncture sociale, la conjoncture politique, etc. Donc, il y a finalement beaucoup plus de dynamiques ayant des effets importants sur les courants de pensée en management. Cependant, c'est le contexte socio-économique qui est le plus important par rapport aux autres, car c'est celui qui a le plus grand potentiel d'orienter l'activité du management ainsi que les courants de pensée en management. Dans cet article, nous affirmons que le contexte socio-économique entre les années 1750 et 1850 environ a vu une demande économique énorme en faveur des entreprises alors qu'on a connu une récession progressive entre les années 1850 et la Grande Dépression. Cela revêt une importance particulière car les paradigmes des courants économiques se sont déroulés conformément aux conditions conjoncturelles des contextes économiques.

Il faut donc reformuler la chronologie des courants de pensée en management, d'une part en prenant en considération les effets socio-économique du contexte et d'autre part en s'éloignant un peu de la littérature habituelle. Dans cette nouvelle formule le courant de pensée classique en management est divisé en deux, entre les courants « préclassique » et « classique ». Tandis que le courant préclassique se prolonge des années 1770 à 1850, le courant classique se trouve entre les années 1850 et la Grande Dépression. La différence entre ces deux courants ne se concerne pas les dates seulement, mais il s'agit des différences des points de vue en matière de la productivité en tant que le critère général de la réussite ainsi des raisons de la productivité. Il est évident que la période « préclassique » du management est influencée par le contexte socio-économique de la même période. C'était l'époque libérale dans la quelle Adam Smith a un poids incontestable (Bakkalbaşı, 2017, p.443).

L'Époque Préclassique - La Naissance

En parlant de naissance, nous voulons évoquer la naissance du monde moderne qui consiste en science moderne, la structure économique moderne et la société moderne. Mais avant tout la révolution scientifique doit se rappeler. Elle a été un changement du paradigme philosophique qui pousse les hommes à réfléchir sur la nature. Le nouvel objectif fondamental était désormais de « contrôler et manipuler » la nature en faveur de l'humanité. Ce changement, en tant que retour à la « philosophie scientifique », a donné lieu à l'esprit rationnel dans les recherches scientifiques (Bernal, 1976, p.51). De ce fait, l'Occident a « reconnu » la rationalité et la démarche scientifique.

De plus en plus, la pensée scientifique est devenue plus sophistiquée, surtout à la suite des efforts initiaux de Newton sur la science.

Le changement de vision philosophique et scientifique, qui a des développements à la fois techniques et sociaux, avait des effets sur toute la structure sociale. Ainsi, le changement de vision philosophique et scientifique a donc eu des effets indéniables sur les courants de pensée de l'économie (Paya, 1994, p.122) et du management à travers l'économie.

La Conjoncture Socio-Économique de l'époque Préclassique

« La Grande Révolution Scientifique » a d'abord influencé les sciences techniques, puis les sciences sociales. Les lois scientifiques de Newton influençaient les scientifiques et les ont poussés à déclarer des lois dans leurs domaines. Parmi ces lois, le concept de « l'ordre naturel » avait un poids incontestable. Selon Newton et ses suiveurs, il existe un ordre ayant toujours le potentiel de se constituer, et l'homme rationnel doit toujours trouver les méthodes scientifiques qui libèrent ce potentiel pour lui permettre de se réaliser.

Selon les économistes de l'époque, l'économie avait aussi une telle capacité à se constituer qu'il fallait donc que l'on laisse l'ordre économique pour qu'il puisse se constituer per se. C'est-à-dire qu'il fallait 'laisser' les hommes tout 'faire' par eux-mêmes, pour que l'économie trouve son équilibre ou son ordre en soi. On affirmait que l'ordre naturel se constituerait toujours grâce à la somme des efforts des individus « rationnels ». Les hommes rationnels, en suivant leurs intérêts individuels, assureraient un équilibre au point optimal. Cet équilibre structurait donc l'ordre économique parfait (Smith, 2014, p.485).

Toutes les activités économiques devaient donc être libres, parce que la liberté économique assurerait toujours la production maximum. C'était elle qui était l'objectif essentiel de la conjoncture. Comme on le verra dans les paragraphes suivants, l'Europe – centre du monde moderne – avait besoin de l'augmentation de la production, c'est pourquoi la maximisation de la production est devenue son objectif essentiel. Les économistes de l'époque, ont donc attribué une grande importance à la maximisation de la production. C'était un concours entre la plateforme scientifique et les besoins socio-économiques.

Une autre théorie dérivée de la vision moderne scientifique était la croyance en « l'homme rationnel ». C'était celui qui se servait de la nature pour maximiser son utilité par le coût le plus bas possible en appliquant en même temps les méthodes scientifiques (Benichi & Nouschi, 1987, p.32). De cette manière, les hommes rationnels constitueraient l'ordre naturel en s'efforçant d'atteindre leurs objectifs et leurs intérêts personnels.

A partir de la révolution industrielle, la vision économique a été fortement orientée par ce paradigme, jusqu'à la Grande Dépression grâce à ses contribution sur la croissance économique et également sur les grandes inventions, quand même ce paradigme, le libéralisme, a amené

des antinomies, de grandes réactions, et de grandes crises économiques, politiques et sociales, qui ont de plus en plus refaçonné le monde. Juste à ce point-là, il faut également expliciter la conjoncture socio-économique qui a eu des effets sur la structure économique. Il y a trois facteurs très importants qui structurent les sociétés modernes pendant 18^e siècle. De même ces facteurs ont des effets dans les premières décennies du 19^e siècle.

Après les révolutions politiques dans les pays occidentaux, les agriculteurs ont saisi une nouvelle opportunité, celle de gagner le droit de propriété de leur terre. Désormais, ils pourraient en bénéficier comme de leur capital, au lieu de seulement l'utiliser pour se nourrir. Ils ont compris qu'ils pourraient parvenir à la propre capitalisation (de leur richesse) pour la première fois, grâce aux révolutions politiques. Probablement sous les effets de la vision économique ancienne (mercantiliste), ces « néo-agriculteurs » voulaient maximiser leur richesse et cela a les poussés à produire plus et donc à chercher les méthodes les plus productives. Cette envie peut être considérée comme le premier signe du capitalisme des siècles suivants (Benichi & Nouschi, 1987, p.16-17). Ce facteur a été le premier grand changement social.

Le deuxième grand changement qui a caractérisé la structure socio-économique à partir du 18^e siècle, a été le courant des découvertes géographiques. Il était lié au mouvement de l'impérialisme. Ce courant a suscité l'élargissement de la demande totale, en fournissant de nouveaux marchés pour les pays impérialistes c'est-à-dire, grâce à l'impérialisme les pays industrialisés et impérialistes ont trouvé les nouveaux marchés à pénétrer (Bernal, 1976, p.347). Ces nouveaux marchés sont devenus des marchés cibles pour de tels pays qui ont une grande capacité de production industrielle. L'élargissement des marchés a donc été la deuxième dynamique qui oriente le contexte de cette époque-là, car il a des effets positifs qui soutiennent la demande globale. Conformément aux idées politiques, l'internationalisation de l'économie qui est apparue pour la première fois (dans le monde moderne) a été particulièrement soutenue par la vision économique classique (notamment vers la fin du siècle), en raison de sa contribution à l'augmentation de la production.

Le troisième changement a été le changement démographique en Europe structurant la conjoncture socio-économique. Le taux de mortalité en Europe a connu une grande diminution, surtout durant le 19^e siècle, grâce à la diminution des guerres et des maladies. En fait, il y a eu en même temps une petite augmentation du taux de natalité mais les effets des premiers phénomènes étaient beaucoup plus importants que celle-ci. De ce fait, la population de l'Europe a considérablement augmenté à cette époque-là. Par exemple, la population de l'Angleterre a quadruplé au cours du 19^e siècle (Benichi & Nouschi, 1987, p.18-19). Alors la demande totale a augmenté aussi, surtout dans les pays qui avaient le potentiel de s'industrialiser. Par ailleurs, Il faut ajouter que, là où la population augmentait vite, le niveau des salaires diminuait en raison de la croissance du marché du travail. La croissance de la demande ainsi que la croissance du marché du travail offraient de bonnes opportunités pour ceux qui pouvaient en bénéficier par leur force de production.

A la lumière de ces changements, le besoin d'augmenter la production du 18^e siècle est évident. En effet, la rareté, à savoir, l'insuffisance de l'offre par rapport à la demande, se présentait comme

un problème à résoudre. Là, il y avait un océan de demande de consommation qui continuait à s'élargir, un développement technologique qui continuait à progresser et une faim de richesse qui continuait à s'amplifier. D'ailleurs, selon les économistes qui traitent des époques de l'évolution de l'économie du monde, cette période était la période de l'expansion de la première vague économique (Barley & Kunda, 1992, p.389-390).

Les changements socio-économiques ont finalement été la raison d'être du courant de pensée économique classique, qui vise essentiellement à l'augmentation de production. Ces dynamiques sont devenues le facteur motivateur pour les penseurs, notamment pour les économistes et la question sociale fondamentale a été de satisfaire les besoins des hommes. Ce sont des dynamiques qui ont également formé le courant de pensée du management de cette époque-là. Adam Smith, qui est le seul représentant de l'étape préclassique du management, selon nous, a précisément affiché, le besoin de croissance de la production. Ce que l'on affirme dans cet article, c'est que les raisons qui ont poussé Smith à conseiller aux entreprises des méthodes productives dépendent des dynamiques socio-économiques décrites ci-dessus.

Comme s'il avait déjà prédit l'avenir, Adam Smith a souligné l'importance de la croissance de la production dans son œuvre connue. Selon lui, la production était tellement importante qu'il séparait les sociétés entre « civilisées » et « non-civilisées », de par leur structure de production. Les sociétés civilisées sont celles où les membres en bonne santé peuvent se nourrir et nourrir en même temps les personnes âgées ou dépendantes, alors que les autres sont les sociétés où les membres en bonne santé ne peuvent que se nourrir eux-mêmes. Selon Smith, la différence est que les premières sont déjà passées à l'agriculture, alors que les deuxièmes s'alimentent à travers la chasse et la pêche (Smith, 2014, p.1-2). Détails mis à part, le critère de civilisation est la productivité (la production par tête) selon Smith. Cette vision qui est liée à l'augmentation de la production, est devenue le paradigme économique du 19^e siècle et du premier tiers du 20^e siècle. D'où le fait que ceux qui suivent ce courant de pensée économique croient en l'infinitude de la demande pendant plus d'un siècle. Le slogan inoubliable « l'offre crée sa propre demande » qui a été lancé par Say, a précisément résumé la conjoncture.

Les Premiers Signes Scientifiques du Management au cours de l'Époque Préclassique

Les premiers travaux scientifiques sur le management se sont naturellement présentés après la naissance des entreprises modernes. Les entreprises modernes étaient donc celles qui se structuraient en visant à la production massive, qui comprenaient de nombreux employés et qui se servaient de la technologie en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. Elles devaient coordonner les employés, les gestionnaires et les entrepreneurs (Hodgetts, 1997, p.18-19) et leur existence est devenue une dynamique pour la naissance du management. Cette émergence a eu lieu au cours du 19^e siècle et les meilleurs exemples sont apparus vers le 20^e siècle. Alors, il ne s'agissait pas des entreprises modernes au cours du 18^e siècle, à savoir pendant presque toute la vie de Smith. Il peut être néanmoins considéré comme le penseur dans le domaine du

management (Barabel & Meier, 2010, p.9), du fait de ses hypothèses concernant le management. Cette contradiction, c'est-à-dire l'existence des idées similaires du management contemporain de Smith alors qu'il ne s'agissait pas des entreprises contemporaines, peut nous pousser à lui considérer comme le seul représentant scientifique du courant « préclassique » du management (Bakkalbaşı, 2017, p.443). Par le terme de préclassique, on peut comprendre l'étape dans lequel « l'infrastructure » de pensée du management s'est construit d'une façon consciente ou non-consciente. Et lui, Smith, est le seul représentant de ce courant.

En clarifiant les effets de la conjoncture socio-économique sur le management, ce qui est important est de préciser les différences entre Smith et les autres ainsi ses idées et celles des classiques. Smith ne parle pas de faits comme « la stagnation ». La concurrence, selon lui, n'a pas d'effets destructeurs ou démolisseurs sur l'économie générale elle soutient le développement industriel de la société du fait qu'ils poussent les entreprises à vendre au prix le plus convenable pour les consommateurs. Alors la concurrence est une « bonne chose » pour l'économie, puisqu'elle facilite et soutient la production et satisfait le besoin de consommation, dans un contexte où la demande est considérablement plus grande que l'offre, selon lui.

Pour préciser cette affirmation, il est possible de prendre quelques citations de son livre :

Smith explique la concurrence comme un « concours joyeux » (Smith 2014, p.9) grâce auquel les prix des produits diminuent. Par la stimulation axée à la libéralisation du commerce, le nombre des entreprises s'augmentent. Cela fait accroître le volume de l'offre tel qu'il dépasse celui de la demande (effective) ; donc fait accroître le bonheur des clients à savoir des hommes (Smith, 2014, p.59-61). Il y a néanmoins le risque de faillites des entreprises mais ce risque doit être considéré comme « acceptable » car cela ne serait pas fréquent et ne causerait pas une stagnation générale. Naturellement l'économie se balancerait (Smith, 2014, p.391, p.466). Alors l'économie peut et doit se servir de la concurrence (Smith, 2014, p.163-180), et il y a des exemples qui précisent que la concurrence assure à la fois le bonheur et le développement (industriel) des sociétés (Smith, 2014, p.835-850).

Là, peut-être, il faut séparer la concurrence en deux comme la concurrence dans l'économie vivante et la concurrence dans l'économie atone. La première a un air de concours joyeux alors que la deuxième est une menace fatale pour les entreprises. Et Smith, probablement du fait qu'il n'a pas connu la Révolution Industrielle ainsi que les capacités énormes de production des entreprises, il n'a jamais pris en considération la menace fatale qui pourrait venir de la concurrence.

A la lumière de ces idées, il est possible de considérer que Smith, en tant que « semi-penseur » dans le domaine du management, a été influencé par la conjoncture socio-économique et qu'il a incontestablement donné une valeur supérieure à la production et la concurrence au niveau de l'économie ainsi que de l'entreprise et de l'individu. Là, l'interaction entre la conjoncture et la gestion est évidente, car les conditions conjoncturelles socio-politiques nécessitaient la satisfaction des hommes en privilégiant l'augmentation de la production par la libéralisation et la concurrence.

L'époque Classique

Après Smith, pendant presque un siècle, le paradigme économique était généralement stable et constant durant cette période et c'est pourquoi on n'a pas connu de changement de point de vue ni de période d'interrogation dans le domaine du management. En effet, le business ne posait pas de problème particulier.

Néanmoins, les problèmes économiques et sociaux commencèrent à s'aggraver à partir de la moitié du 19^e siècle, donc les critiques et les remises en question commencèrent à s'accroître en même temps. C'est pourquoi, on a connu une multiplication du nombre de recherches et de chercheurs vers les années 1870, et la parenthèse qui avait commencé avec Smith s'est donc refermée avec ce nouveau courant (Barley & Kunda, 1992, p.365).

Les crises économiques étaient fréquentes durant la deuxième moitié du 19^e siècle et elles sont arrivées au point ultime en 1929. Elles ont poussé les économistes à s'efforcer de trouver les remèdes pour l'économie d'une part, et les dirigeants à s'efforcer de trouver les méthodes de survie pour les entreprises, d'autre part dans des conditions de demande atone ainsi que de concurrence féroce.

La Transformation Économique

Le courant de pensée classique de l'économie se basait sur l'augmentation de la production, car le problème de « décalage » entre l'offre et la demande devait se résoudre. En tant qu'une catégorie dérivée de la physiocratie, la pensée classique de l'économie marquait les valeurs du libéralisme, notamment en ce qui concerne l'usage de la propriété foncière libre (Selik, 1973, p.157-158). Alors le paradigme était parallèle au libéralisme. La croissance de la population (en Europe) et la multiplication des marchés due aux découvertes géographiques ont élargi la demande, de telle manière qu'elle est devenue en même temps une opportunité pour les producteurs. Les besoins des hommes devaient être couverts, la production était donc la première question et les personnes qui pouvaient produire quelque chose étaient les « nouveaux rois ». Conformément à ces changements essentiels, le courant économique de cette époque-là, entra en réaction contre le mercantilisme, en valorisant les produits qui satisfont les hommes, mais en méprisant la richesse épargnée qui n'a aucune utilité pour survivre.

Le courant de pensée économique classique qui éclata après l'invention de machine à vapeur, dura presque 150 ans, pourtant il a insensiblement perdu de sa magnificence dans la deuxième moitié du 19^e siècle (Selik, 1973, p.175). Cette dernière période était, en même temps, celle où les critiques se sont exacerbées. Mais avant d'arriver au point où elle s'est arrêtée, la vision libérale économique a poussé les hommes à produire toujours plus en trouvant des méthodes plus productives, à travers les techniques de management ainsi que la technologie. Le développement technologique avait une telle concentration que cette période apparaît comme la période où « *l'agriculture est devenue la manufacture et la manufacture est devenue le machina facture* » (Zeytinoglu, 1980, p.88). Bien sûr, ce développement technologique a influencé la structure

sociale et organisationnelle. La société rurale est devenue une société industrielle lorsque les petites entreprises se sont transformées en grandes usines (Özcan & Barca, 2010, p.10).

Malgré ces développements économiques, leurs problèmes ont évolué. Parallèlement aux problèmes, les critiques contre le libéralisme ont été de plus en plus présentes, au fil de cette période. Ricardo est probablement considéré comme le premier qui critique l'ordre naturel du fait que du risque de stagnation. Malthus, Sismondi font aussi partie des premiers parmi ceux qui critiquent le capitalisme.

Sismondi, par exemple, a publié la *Traité de la Richesse Commerciale* (1803) qui soutient le capitalisme avant sa longue visite à Londres. Mais après cette visite, il a changé ses idées car il a observé les effets destructeurs du capitalisme qui entraîne la société vers la misère. D'où sa nouvelle publication a présenté de nouvelles idées. Dans son œuvre suivante, c'est-à-dire dans « *Les Nouveaux Principes de l'Economie Politique* (1819), il propose des mesures comme les paiements sociaux, le droit de retrait, la participation des ouvriers au management, la protection des artisans et le contrôle de l'industrialisation (Zeytinoglu, 1980, p.119-120).

Selon lui, il faut établir une balance d'airain entre la demande et l'offre pour que la production, à savoir le moteur du système, puisse continuer durablement. Mais le capitalisme avait des effets destructeurs contre une telle balance à cause du problème de répartition des revenus entre les propriétaires du capital et les ouvriers, parce que le niveau de revenu des ouvriers limitait leur consommation au niveau du minimum vital, tandis que les capitalistes accroissaient sans cesse leur richesse par la force de production (Kazgan, 2012).

Donc, il est possible de parler d'une similarité entre Sismondi et Marx en raison de leur idée commune expliquant le problème de demande du capitalisme par l'excès de l'offre. Le capitalisme qui soutient l'augmentation de la production à travers l'envie de profit, cause finalement l'excès de production à travers l'accroissement durable de la capacité, par rapport à la demande qui consiste en la capacité de subsistance des salariés et des artisans ; c'est-à-dire essentiellement une capacité très limitée. Ce problème, selon eux, est la raison des crises infinies de l'économie libérale car la capacité de demande des économies libérales n'est pas suffisante pour tout consommer (Samuelson, 1985, p. 216). Un autre point commun entre eux est de dénoncer l'effet négatif de la mécanisation sur le chômage (Kazgan, 2012, p.289). Ce problème a aussi des effets négatifs sur le déséquilibre entre la demande et l'offre à travers le chômage.

Il faut souligner que, selon les économistes néoclassiques également, le problème de demande était l'un des problèmes les plus importants, car c'était celui qui bloquait le fonctionnement de l'économie libérale. Avec le même motif, en expliquant l'importance de renforcer la demande, Keynes a indiqué que les capitalistes n'investissent pas seulement par le soutien financier comme les taux d'intérêts bas, à moins qu'une opportunité de vente (un marché vif) n'apparaisse.

Même si Sismondi et Malthus peuvent être considérés comme les premiers économistes à avoir critiqué l'économie libérale, Marx est probablement celui qui l'a le mieux fait, jusqu'à aujourd'hui.

Ses critiques sont multidimensionnelles ; néanmoins seule celle qui concerne le problème de la demande sera analysée dans le cadre de cet article, puisque c'est celle qui bloque le fonctionnement du capitalisme.

On peut résumer la critique de Marx afférente à la demande de la manière suivante: on peut parvenir à une valeur ajoutée plus élevée à travers la productivité des employés. C'est la manière la moins coûteuse. Sinon, il faut augmenter le capital fixe qui entraîne des coûts de production, par exemple, pour avoir une nouvelle capacité qui multiplierait la valeur ajoutée, alors que le coût du travail des ouvriers plus productifs serait stable et inchangé. Ainsi, une nouvelle technologie plus productive nécessite une nouvelle source financière. Alors cela ne peut faire augmenter la valeur ajoutée sans nouveaux coûts. Or, la productivité des employés peut l'assurer sans nouveau coût. Les entreprises voudraient autant que possible développer à la fois la productivité des travailleurs et la technologie. Mais la productivité causerait l'augmentation de l'offre qui se transformerait évidemment un jour en excès.

De même, la diminution des salaires (réels) peut aussi entraîner une augmentation de la valeur ajoutée, en baissant le coût de la main d'œuvre. Le capitalisme s'est également servi de cette diminution (Freedman 2010, p.61-63). Conformément à l'esprit capitaliste, les ouvriers doivent toujours produire plus que ce qu'ils peuvent consommer. C'est la raison de l'excès durable de l'offre, relativement à la demande ; c'est aussi la raison qui provoque les crises économiques du libéralisme en même temps, car ce sont les ouvriers qui constituent essentiellement la capacité de demande d'un pays (Ergin, 1964, p.101). Alors, les efforts concurrentiels qui se basent sur la productivité, deviendraient un jour une compétition dans laquelle la diminution (réelle) des salaires reste le seul atout pour les entreprises. Cette compétition est en fait, une rivalité pour diminuer le pouvoir d'achat macroéconomique du pays du fait que ce dernier se caractérise par le pouvoir d'achat des individus, à savoir des ouvriers en général. Les efforts de productivité sans salaire minimum deviennent donc un problème de demande atone qui bloque le fonctionnement du système.

Par ailleurs, il y a d'autres problèmes liés au capitalisme, ceux qui ont des effets destructifs sur la demande. L'intégration, par exemple, en renforçant les entreprises, surtout celles qui ont déjà une certaine taille, cause un environnement plus dur pour les activités commerciales des artisans et des commerçants les rendant trop faibles pour concurrencer les grandes entreprises. Les commerçants et les artisans seraient alors poussés vers la classe ouvrière selon Marx (Barre, 1965, p.24-25). Finalement, cela provoquerait un problème de demande.

D'autre part, l'industrialisation, à savoir la mécanisation, menace aussi de provoquer des problèmes de demande. La mécanisation qui est trop chère pour les petites entreprises leur cause des problèmes de financement, empêchant d'abord leur développement et plus tard leur survie. Donc, les entrepreneurs qui ne peuvent pas financer leur entreprise, passeraient à la classe ouvrière et le cercle vicieux décrit ci-dessus recommencerait (Kazgan, 2012, p.321-323 & Freedman, 2010, p.84-85).

Non seulement les économistes qui sont totalement opposés au paradigme libéral, mais aussi les classiques ont connu et confirmé les problèmes économiques du 19^e siècle. Un groupe de ces derniers qui n'admettaient plus le libéralisme « pur » comme un paradigme parfait, s'est constitué en tant que nouveau courant de pensée appelé « néo-classique » (Guerrin, 1996, p.79). Dans le cadre de cet article, seulement cette vérité sur laquelle tous étaient d'accord est importante : l'économie était trop libérale au point que son suicide avait commencé à travers la diminution de la demande. La demande atone était un problème si important que les économistes ont commencé à partager leurs expériences en vue de le dépasser. Néanmoins elle n'était pas si facile à résoudre surtout pour les entreprises elles-mêmes. Il s'agissait d'une période où le nombre de crises économiques (financières) était tellement important que l'on n'est jamais arrivé à ce niveau-là, ni dans le passé, ni dans le futur (Kindleberger & Aliber, 2014, p.463-472).

Comme on connaît très bien la fin du film, ces crises économiques se sont réunies en 1929 en une Grande Crise, et l'Occident a commencé à appliquer les politiques keynésiennes qui visent à soutenir la fréquence de la demande. Mais cette démarche avait en des « marées ». On pense que l'économie mondiale a connu deux grandes époques d'expansion et deux grandes époques de contraction entre 1847 et 1944 (Barley & Kunda, 1992, p.389-390). Dans le cadre de cette évolution qui consiste en marées, on ne peut négliger, bien sûr, les effets « positifs » de la Première Guerre mondiale sur la croissance de la demande ainsi que sur l'économie de la demande sans précédent (« *unprecedented demand* ») (Ahlstrom, 2014, p.204). Il y a eu une grande parenthèse entre les deux états de stagnation. Finalement, après la Grande Dépression, les efforts pour soutenir la demande ont revitalisé l'économie, supprimé la stagnation et renforcé la croissance et le développement.

Au-delà de cette démarche fondamentale, il faut (peut-être) aussi souligner un détail. Malgré ces problèmes reconnus par tous, après la moitié du 19^e siècle, tous les pays industrialisés, comme l'Angleterre, n'étaient pas prêts ni volontaires pour appliquer tout de suite des mesures de soutien à la demande macroéconomique, alors que « les pays en voie de développement » de cette époque-là, comme l'Allemagne ou les États-Unis, se montraient plus volontaires pour changer le système, en appliquant des politiques sociales. Le meilleur exemple était le gouvernement de Bismarck en Allemagne, qui avait commencé à les appliquer vers les années 1880 (Drucker, 1993, p.51-52). Or, l'Angleterre, par exemple, est passée au paradigme Keynésien après la Grande Dépression (Berend, 2013, p.84-88). Pourquoi y a-t-il eu un retard pour l'application des politiques sociales dans les pays développés ?

C'est probablement parce que ces pays avaient très bien réussi à se développer au sein du système capitaliste, alors ils étaient très adhérents à ce système. C'est pourquoi, au lieu de renverser le système, les pays développés se sont efforcés de l'ajuster aux réalités et se sont focalisés sur l'élargissement du marché en vue d'amplifier la demande. Selon nous, ils se sont donc servis de l'internationalisation de leur marché pour dépasser leurs problèmes de demande (intérieure).

En fait, le libre-échange était une réaction au libéralisme de Smith, contre le mercantilisme. Puisque le mercantilisme visait à multiplier ou épargner la richesse comme l'argent et l'or, on ne

privilegiait pas le commerce international en pratique. Tous les mercantilistes voulaient seulement faire l'exportation, sans importation, le commerce international n'existait qu'en théorie car, puisque tous les pays étaient mercantilistes à cette époque-là, le commerce international était quasi nul. En revanche, le courant de pensée économique classique, qui considérait la production et les produits comme des vraies richesses, soutenait le commerce international afin d'accroître la production et la consommation. C'est ainsi que le commerce international libre a été soutenu dans les pays où le système économique est libéral. Par exemple l'Angleterre a commencé à signer des traités de commerce international au début du 18^e siècle (Le Traité de Meuthen avec le Portugal en 1703).

Néanmoins, malgré cette base théorique, on ne peut pas dire que le courant du commerce international a commencé tout de suite, dès le début du libéralisme, même en Angleterre. Le commerce international a connu une intensité vers la fin du 19^e siècle. L'Europe, par exemple, est devenue une sorte de zone de libre-échange, par le commerce international croissant, surtout effectué entre les pays européens, après les années 1840 (Berend, 2013, p.14-15). Comme exemple percutant, le commerce international été multiplié par cette entre 1870 et 1914. Mais d'autre part, il faut remarquer que le commerce international qui s'est accru au fil de cette période s'est principalement réalisé entre les pays européens et leurs colonies (Güvenç, 1998, p.21-23). On ne peut alors pas parler d'une internationalisation qui aurait englobé le monde entier, mais surtout l'Europe.

La démarche historique de ces événements du commerce international peut être résumée de la manière suivante : puisque l'esprit du libéralisme encourageait le commerce international libre, on a connu un mouvement qui l'a établi à partir du 18^e siècle. Mais ce mouvement n'est pas parvenu à s'enraciner parce qu'il n'était pas nécessaire. Il y a des marchés vifs au début du 18^e siècle. Or, lorsque l'on est arrivé au milieu du 19^e siècle, le problème de la demande atone a commencé à apparaître. A cause de cette question, les pays industrialisés ont voulu faire changer le commerce international libre. Au fur et à mesure que le problème de demande atone augmentait vers la fin du 19^e siècle, les pays industrialisés ont intensifié leurs pour accroître le commerce international libre. C'est ainsi que le commerce international libre a connu une densité, surtout en Europe, au moment où les problèmes économiques ont commencé à s'aggraver. De même, l'impérialisme peut être dérivé de cette démarche car son but était de trouver des marchés à pénétrer pour exporter, afin de trouver des ressources naturelles des matières premières, ainsi qu'une main d'œuvre moins chère pour être utilisée dans les unités de production (Freedman, 2010, p.14).

Nous affirmons dans cet article que le commerce international libre a été considéré comme une solution à la stagnation interne, à travers la multiplication des marchés. En fait, la raison de la motivation de l'Angleterre pour être le leader du commerce international libre était sa confiance en son industrie développée. Les autres pays industrialisés avaient la même motivation que l'Angleterre. Finalement, en se basant sur cette confiance, les pays développés ont commencé à développer le commerce international libre et à persuader les autres de s'y ouvrir. On pensait sans doute que les pays plus industrialisés bénéficieraient davantage du commerce international que les autres.

Ces attentes se sont révélées exactes dans un premier temps : l'Angleterre, par exemple en bénéficia beaucoup. D'autre part, les pays « en voie de développement », participèrent à ce courant d'internationalisation sous la pression de l'Angleterre, mais ils limitèrent leur internationalisation aux secteurs où ils ont plus progressé (Güvenç, 1998, p.25-27).

En bref, l'Angleterre, en tant que leader de l'économie libérale, s'efforça d'enraciner le commerce international partout dans le monde, à partir des années 1840, puis elle parvint à l'établir (Berend, 2013, p.14-15). Mais des réactions négatives se firent de plus en plus entendre, parce que les pays en voie d'industrialisation en souffrirent. Donc, à cause des crises économiques qui s'intensifièrent, les réactions contre le commerce international se firent de plus en plus virulentes. Par exemple, la Crise de Grain¹ qui apparut durant les années 1870, devint un prétexte pour ceux qui étaient contre le commerce international et les incita au protectionnisme (Kazgan, 2012, p.119). Le protectionnisme n'était pas seulement limité aux pays sous-développés, les pays industrialisés l'appliquèrent aussi, dans les secteurs où ils se sentaient faibles. Finalement, même l'Angleterre perdit sa force commerciale à la fin du siècle et elle aussi appliqua le protectionnisme, dans quelques secteurs faibles (Berend, 2013, p.21, p.32).

Donc, la fin de 19^e siècle a été une période de transformation. L'augmentation de la production qui se base sur la productivité a résolu le problème de la rareté de l'offre; mais elle a provoqué, en même temps le problème de la répartition des revenus. Puisque les niveaux d'industrialisation des pays étaient différents, le paradigme économique libéral et également le commerce international libre n'a pas été synchroniquement interrogé. Mais au fur et à mesure que les déséquilibres en termes de répartition de revenus continuaient à être provoqués, les problèmes sociaux continuaient également à apparaître et à se généraliser dans les différents pays. Lorsque l'on est arrivé à la fin du 19^e siècle, il y avait une grande pauvreté parmi les ouvriers, ainsi qu'une diminution de la demande au niveau macro-économique, même si une richesse énorme (Öztürk, N., 2010, p.85) a découlé de la considérable puissance de production des entreprises mais, dont on n'a plus pu bénéficier à cause des problèmes du système économique.

Comment ces problèmes ont-ils influencé les entreprises ou le management ?

Le Courant “Les Vrais Classiques” dans le Domaine du Management

Il faut d'abord dire que la naissance de la science de management doit être retirée aux années 1870 (Bakkalbaşı, 2017, p.450). Dans ces années-là, il y a l'émergence des publications des managers dont les travaux avaient pour but de partager les expériences et les principes à l'usage d'un meilleur management est appelé « mouvement du management» Leurs expériences ont été publiées en Allemagne, en Angleterre et aux Etats-Unis. Le terme de « mouvement managérial » englobait donc toutes les discussions ou publications ayant des origines dans les années 1850 et qui augmentent à partir des années 1870-80 et qui finalement se sont incontestablement intensifiées à la fin du 19^e siècle (Jenks, 1960, p.425).

1 Les grains à bon marché venant des Etats-Unis envahirent l'Europe, ce qui causa une déflation considérable ainsi qu'un important chômage.

Le moment où ces publications se sont intensifiées ne peut être une coïncidence. Ce sont les années où les grands problèmes du capitalisme commencèrent à apparaître clairement. Les problèmes économiques causèrent une stagnation ainsi qu'une atmosphère concurrentielle pour les entreprises, et les managers se sont mis à trouver des méthodes scientifiques afin de concurrencer les autres. Alors la « réflexion délibérée » (*deliberate thinking*) sur le management (Jenks, 1960, p.433) est apparue sous les effets de la concurrence, à savoir, de l'économie. C'est ainsi que l'économie a influencé la destinée du management.

Dans le cadre de cette étude ; nous voudrions donc persuader les lecteurs que la conjoncture était le facteur principal qui caractérise le courant de pensée classique de management en faisant réfléchir les dirigeants à l'utilité de la science pour trouver les meilleures méthodes pour manager les entreprises.

Parce que l'effet principal des problèmes économiques sur les entreprises était de provoquer la concurrence entre elles. La stagnation économique à la fin du 19^e siècle, a forcé les entreprises à une concurrence beaucoup plus féroce. Cette obligation « antipathique » les a poussées à s'interroger et à se développer. Ainsi les exigences économiques conjoncturelles ont obligé les entreprises à se développer et qu'elles ont ainsi donné lieu à la naissance des sciences de gestion. Il fallait en effet parler, discuter et trouver les réponses microéconomiques aux questions macroéconomiques au niveau des entreprises.

Là, un exemple de la fin du 19^e siècle serait une bonne citation pour la transformation du point de vue de la compétition ; parmi les articles publiés à *Railroad Gazette* (<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015021737674;view=1up;seq=7;size=200>), il y en a beaucoup qui reflète le niveau de la concurrence. *Railroad Gazette* n'est pas la seule ressource de référence mais un bon exemple qui peut nous expliquer qu'il s'agissait d'une concurrence forte, dans le secteur de transformation par chemin de fer, après la deuxième moitié du 19^e siècle.

Afin de clarifier la relation entre la presse de la compétition et l'obligation de développer le management, on peut citer quelques articles de notre source historique. Mais avant de les citer, il vaut mieux allumer le contexte de la période d'une manière un peu plus détaillée. Toujours les différents exemples de *Railroad Gazette* vont nous aider à le connaître. Entre 1873-1888, dans les derniers nombres de chaque année, il y a un commentaire à la fois sectoriel et économique qui résume toute l'année. Grâce à ces évaluations il est possible de voir la transformation socio-économique et les réactions des entreprises dont le développement managérial fait partie.

Le rapport annuel de 1873 (publié le 27^e décembre 1873-pp. 512-513) est influencé de la crise de 1873 qui commence en octobre. Puisque la crise était nouvelle à cette date-là, les explications ne sont pas très nettes ; néanmoins « la guerre des prix » soit parmi les entreprises de chemin de fer, soit entre les grangers et les entreprises de chemin de fer sont évidentes. En plus la crise est définie comme « fatale », ainsi on parle des exemples de faillite qui sont connus à la fin de l'année.

Le rapport annuel de 1874 (publié le 26^e décembre 1874-pp. 505) est plus net que le précédent. La crise est mieux définie et « qualifiée » comme une dépression grande et générale. La crise se

contamine à tous les domaines de l'économie, les effets se creusent et la réaction des entreprises de chemin de fer est de réduire les prix. Par ailleurs, les investissements également diminuent, le volume de la construction des chemins de fer de 1874 est la moitié de celui de 1873 et le quart de celui de 1872. Le rapport se termine par les paroles de désespoir.

Le rapport annuel de 1875 (publié le 25e décembre 1875-pp. 532-533) est très important pour notre affirmation car, on dit, dans le rapport, que 1875 est une année où l'objectif des managers des entreprises de chemin de fer était de faire d'économie et que le critère d'être un manager réussi n'était plus d'accroître le chiffre d'affaire comme autrefois mais c'était de diminuer les dépenses, désormais. C'est important pour notre affirmation parce qu'il est évident que la crise cause une chute de demande qui réduit les revenus et la réaction d'un manager standard est de réduire les dépenses, selon le Gazette. D'ailleurs Taylor (comme on le verra) constitue sa théorie sur la réduction des dépenses et conseille la productivité pour atteindre à cet objectif. Alors c'est le contexte socio-économique provoquant la compétition fatale qui influence « les classiques » du management, soit Taylor soit les premiers représentants de ce courant. Dans le rapport de 1875, il y a plus de détails que l'on pourrait résumer de la manière suivante : Les entreprises de chemin de fer n'ont pas connu de grandes chutes de profit en 1875 ; grâce aux efforts des managers qui ont déjà appris à la manière de lutter contre la chute des revenus. Ils avaient donc diminué leurs dépenses. Néanmoins ils ne sont pas parvenus à accroître le profit, non-plus, à cause des investissements obligatoires comme les frais d'entretiens (les chemins de fer ont naturellement besoin d'importants frais d'entretiens).

Le rapport annuel de 1876 (publié le 29e décembre 1876-pp. 568-569) parle d'une amélioration (modérée) économique. Il ne s'agit plus d'un air de panique. Il y a un détail important : grâce à la déflation les chutes des revenus des individus ne causent pas l'approfondissement de la crise.

Le rapport annuel de 1878 (publié le 27e décembre 1878-pp. 624) souligne l'amélioration limitée économique par le secteur de chemin de fer due à celle du secteur d'agriculture grâce à la récolte importante. Cette dernière est également importante pour le secteur de chemin de fer car les grangers tout comme le secteur d'agriculture sont de plus importants clients pour les entreprises de chemin de fer. Mais l'amélioration est limitée, c'est-à-dire ne concerne pas les secteurs industriels car la récolte élevée ne stimule pas les dépenses individuelles des grangers, nécessite seulement les dépenses de transportation. Car la récolte énorme s'oriente à l'exportation en Europe selon le rapport annuel de 1879. D'autre part le transport concernant le voyage s'est aussi développé, cela renforce les rentabilités des entreprises. Par ailleurs, il y a beaucoup d'entreprises qui s'accordent sur les prix communs surtout dans quelques régions. Ces accords soutiennent naturellement les rentabilités en limitant les chutes des prix.

Le rapport annuel de 1879 (publié le 26e décembre 1879-pp. 680-681) est légèrement plus positif par rapport à ceux de 1877 et 1878. On explique la revitalisation économique du fait de la demande extérieure (européenne) pour la récolte de 1876. Cette demande inattendue augmente le pouvoir d'achat des grangers tout comme la consommation. Cela augmente, du

même coup, le besoin de transport. Ainsi que les valeurs des avoirs actifs des entreprises de chemin de fer se sont accrues. D'autre part, il s'agit également d'une croissance en matière de ventes des entreprises qui font l'objet d'une saisie. C'est pourquoi le rapport annuel est également positif pour l'avenir.

Le rapport annuel de 1880 (publié le 31^e décembre 1880-pp. 698-699) est aussi positif. On y parle de la croissance économique. Soit la récolte, soit le besoin du transport des individus, soit les constructions de chemin de fer, soit les valeurs des prix de marché des entreprises ont augmenté.

Le rapport annuel de 1882 (publié le 29^e décembre 1882-pp. 804-805) est un rapport important. L'atmosphère positive continue à régner sur l'économie, mais on constate que les guerres des prix (c'est une question très ancienne et nous allons la voir ci-dessous) se poursuivent. Malgré l'atmosphère positive, il y a des avertissements que l'on peut résumer de la manière suivante ; l'économie américaine dépend essentiellement de l'agriculture. Puisque les récoltes entre 1876 et 1880 étaient énormes et qu'il y avait une demande inattendue en même temps, nos grangers se sont enrichis et leur pouvoir d'achat ainsi que leur demande (domestique) ont augmenté. Cela a également influencé la demande des produits industriels et donc, par conséquent, les capitalistes de l'industrie ont trop investi dans leur capacité de produire. Ils avaient prédit la durabilité des demandes. Or c'était une fausse prédiction. Parce que le développement industriel dépendait du celui d'agriculture mais le développement d'agriculture ne dépendait pas du celui industriel. Alors une fois que l'on connaît une récolte en bas, les capacités de production des entreprises industrielles seront inutiles.

Le rapport annuel de 1883 (publié le 28^e décembre 1883-pp. 852-853) est un rapport important aussi. Car les prédictions/les avertissements de celui de 1882 se sont réalisés. On souligne encore une fois que les investissements à l'industrie ont trop augmenté durant les dernières années relativement au développement de l'agriculture qui est le moteur essentiel de l'économie américaine de ces jours-là. La chute de la récolte ou de la demande extérieure causerait à un surplus de production et cela s'est réalisé en 1883.

Le rapport annuel de 1884 (publié le 26^e décembre 1884-pp. 914-915) précise les effets de la crise (de 82-83). La déflation fréquente est évidente et elle provoque les faillites ainsi que les licenciements. Il y a une chute énorme pour le monde financier aussi. La raison de la crise s'explique par la croissance excessive trop de l'offre par rapport à la demande (comme on l'a déjà prédit en 1882). Il y a beaucoup de données des statistiques mais un exemple sera suffisant pour nous figurer ce que le Gazette voulait nous dire ; Entre 1879-1882 la population augmente 15% mais les chemins de fer augmentent 43%. Ce déséquilibre se trouve dans les diverses branches de l'industrie aussi. Par ailleurs, les guerres de prix continuent en 1884. La déflation, la guerre de prix, le chômage se sont unis et deviennent une menace fatale pour les entreprises. Cela pousse les managers à trouver les remèdes en vue de réduire les dépenses, selon le rapport de 1884.

Le rapport annuel de 1885 (publié le 25^e décembre 1885 – pp. 822-823) est un rapport qui reflète le changement à propos des conditions économiques de 1885. Durant cette année précise,

d'abord les effets de la crise de 82-83 continuent et puis, à partir du dernier quart de l'année une reprise économique se présente. Selon le rapport, la diminution des revenus des entreprises continue jusqu'au mois d'août. A partir de ce mois, la diminution s'arrête et on connaît même un renforcement dans le dernier quart, parallèlement à la reprise économique.

Le rapport annuel de 1886 (publié le 31e décembre 1886 – pp. 904-905) est comme le continu de celui de 1885. Il s'agit d'un air positif (encore une fois). L'affirmation la plus importante pour nous concerne la relation entre la construction des chemins (de fer) et la rentabilité. On dit évidemment que la construction augmente, les revenus augmentent mais le profit par mille diminue et que la croissance doit continuer d'une façon équilibrée. Sinon le secteur et toute l'industrie se confronteraient à une nouvelle crise.

Les rapports annuels de 1887 (qui est publié le 30e décembre 1887) et du 88 (qui est publié le 28e décembre 1888) ne contiennent pas importantes données pour nous car il ne s'agit ni d'une crise significative ni d'une reprise importante. Néanmoins il faut souligner que les guerres de prix commencent encore une fois deux ans plus tard.

Malheureusement la tradition du rapport annuel ne continue pas en 1889 mais ce n'est pas une grande question du fait des données suffisantes en vue de soutenir notre affirmation. D'une part le paradigme de valeur ajoutée cause un excès durable de l'offre dans tous les domaines de l'industrie, d'autre part le désir ou l'espoir de la maximisation des revenus pousse les entreprises à réduire les prix. Au début de cette réduction se présente la dimension « populiste » du capitalisme, puis cela devient une lutte parmi les entreprises. La lutte se caractérise comme un concours joyeux dans les économies vivantes, à savoir dans les économies contenant suffisamment de demande, mais lorsque la stagnation se déroule (elle se déroule absolument un jour) cette lutte se transforme en une guerre fatale pour les entreprises. Donc les faillites, les licenciements commencent et ils provoquent le chômage ainsi que les problèmes sociaux. En fait, ce dernier n'est pas indéfini, c'est-à-dire « la main invisible » de l'économie « ré-établi » vraiment la balance économique mais en tuant les « surplus » (soit des hommes, soit des entreprises).

Il y a un article intitulé nom de « Regulation of Monopolies » dans le Gazette du 29e novembre 1890 (p.790). On peut le résumer de la manière suivante ; « il fût un temps où les gens comptent sur la libre concurrence pour réguler les prix sur les chemins de fer ainsi que les autres domaines de l'économie. Il y a vingt ans, les hommes intelligents ont commencé à comprendre que cette affirmation n'est pas toujours valable pour les entreprises de chemin de fer. Pourquoi ? Parce que la compétition diminue les prix au point que la survie de l'entreprise est menacée. S'il n'y avait pas de coûts fixes (des chemins de fer) cela ne serait pas une question, mais les coûts fixes menacent la survie des entreprises en cas de stagnation ».

Pour préciser cette théorie il vaut mieux citer un article/une nouvelle de date du 26e août 1871. Là, on parle d'une guerre de prix² (en ce qui concerne les lignes vers l'ouest de New York) à cette

2 Le nombre des nouvelles en ce qui concernent la guerre de prix est tellement beaucoup que nous citons seulement le plus important du fait que l'auteur utilise le terme de « sharp competition ».

date-là. Selon l'auteur la raison de ce problème est expliquée par « la compétition féroce (the sharp competition) ». En plus il faut ajouter que l'on ne manquait pas la nécessité d'informer les lecteurs sur le concept, la définition, les raisons de la compétition féroce. A savoir les lecteurs l'ont déjà connue.

Bien sûr ces idées sont également justes pour les autres domaines de l'industrie car les crédits obtenus des banques sont considérés comme des coûts fixes. D'ailleurs cette théorie qui est confirmée d'une manière différente par Marx, se réalise en 1929.

Donc, les critiques contre le capitalisme, les alternatives au courant de pensée économique classique, la multiplication des crises économiques, les nouvelles machines de haute technologie, l'intensification de la concurrence féroce ainsi que les réactions contre ces développements technologiques..., tous ont apparu pendant 25 à 30 années et ont continué à s'aggraver jusqu'à la Grande Dépression de 1929. Les problèmes macroéconomiques ont poussé les économistes à trouver des solutions, les dirigeants à développer la gestion et à rendre les entreprises plus productives et plus économiques.

En dépendant des problèmes de demande qui se sont déroulés après la moitié du 19^e siècle, les efforts qui visaient à les régler ont permis et également soutenu les recherches « quasi scientifiques ». L'objectif de ces recherches était d'interroger les activités des entreprises et de développer la productivité en vue de renforcer la capacité de survie des entreprises, dans les conditions où la concurrence commencer à germer. Il faut peut-être préciser que la concurrence peut être une rivalité amusante ou courageuse, dans un contexte où l'économie continue de s'accroître, mais cela n'est pas un jeu amusant dans les conditions inverses (comme à la fin du 19^e siècle).

Taylor

Même si les premiers exemples du courant de pensée classique du management appartiennent aux « héros inconnus » des années 1870, le plus important homme scientifique des classiques est toujours Taylor donc ses objectifs à écrire nous éclairaient sur les effets de la conjoncture.

Le paradigme libéral économique ne s'est pas complètement terminé aux premières décennies du 20^e siècle, ni aux États-Unis ni en Angleterre. C'est pourquoi les principes et les conseils de Taylor correspondaient encore à la vision classique économique : la maximisation de production, l'importance de la productivité et l'homme rationnel prévalait encore.

Mais il y avait une nuance (par les effets économiques conjoncturels) qui dissocie Taylor (et ses suivants) de Smith. Diminuer le gaspillage par la productivité était l'objectif essentiel de l'époque de Taylor, alors qu'il était de satisfaire les besoins des hommes, par la productivité encore, à l'époque de Smith. D'où le fait que le sens qu'ils attribuaient à la productivité était différent. La productivité était la manière d'accroître la production pour Smith, alors qu'elle était la manière de stabiliser le profit pour Taylor, par le contrôle sur les coûts de production. C'était la concurrence

féroce qui a suscité ce changement. Comme on l'a déjà souligné dans les paragraphes précédents, cette nuance est importante parce qu'elle nous explique pourquoi la productivité de Taylor et celle de Smith ont des sens différents. Contrairement à l'époque de Smith, il s'agissait d'une concurrence féroce pour Taylor et ses suiveurs ; c'est pourquoi le management scientifique avait des dessins stratégiques, à savoir le management qui visait à la rivalité avec les autres. Le contrôle sur les coûts aidait l'entreprise pour qu'elle puisse offrir des prix plus concurrentiels qui assurent des ventes durables avec un profit acceptable.

A partir d'ici, l'objectif de ce paragraphe sera de persuader les lecteurs de l'existence des conditions d'une concurrence féroce à l'époque de Taylor. Conformément à cet objectif, nous avons analysé les publications de Taylor afin de trouver des phrases, des idées qui soutiennent notre affirmation. Les idées ayant la capacité de nous le confirmer se trouveront dans les paragraphes suivants, en tant que références.

L'un des exemples les plus clairs des idées de Taylor traite du gaspillage et du coût. Le gaspillage et le coût n'étaient pas aussi importants pour Smith que pour Taylor. Taylor commence son ouvrage en expliquant l'erreur du gaspillage des ressources (Taylor, 1911, p.5-6). Bien sûr, il parle de relation négative entre la production et le gaspillage, mais les premières pages de son œuvre sont consacrées à l'explication de l'importance du gaspillage et le coût. De plus, en reflétant ses émotions, le style de Taylor nous montre surtout qu'il est dérangé par le gaspillage.

Par contre, Smith donne essentiellement de l'importance à la production. Même s'il aborde le concept de gaspillage, ce n'est pas si important que comme pour Taylor. Smith critique le gaspillage puisqu'il cause une production moindre. L'objectif primordial macro ou microéconomique pour lui, est la croissance de la production, mais non pas la manière plus économique de celle-ci.

Du fait de cette nuance, on peut arriver à une différence caractéristique entre Taylor et Smith. Taylor a souligné le coût et la relation forte de celui-ci avec la concurrence, puisqu'il pensait que le gaspillage provoquait des coûts des productions. Et selon lui, empêcher le gaspillage diminuerait les coûts et développerait l'avantage concurrentiel des entreprises (Taylor, 1911, p.12, p.143). Ceci est important car nous voyons par là que Taylor avait conscience de la férocité de la concurrence, et conscience de l'importance pour une entreprise d'être économique, d'avoir moins de coûts afin de gagner un avantage concurrentiel.

En revanche, selon Smith, comme expliqué ci-dessus, le gaspillage signifie les ressources que l'on n'a pas pu utiliser en vue de produire. Les coûts de production ou la concurrence avec les autres ne sont pas aussi importants selon lui que dans la vision de Taylor. Au niveau des entreprises, Smith voulait minimiser le gaspillage des sources afin d'augmenter la production, alors que Taylor voulait minimiser le coût pour faire gagner des avantages concurrentiels (Taylor, 1911, p.15).

De plus, en soulignant les effets sur la concurrence, Taylor parle aussi de productivité. Selon lui, si les employés ne travaillent pas de manière productive, les concurrents feraient couler leur entreprise à cause des coûts élevés de production (Taylor, 1911b, p.188). Or, Smith relie toujours

la productivité à la croissance de la production. Il ne parle pas d'une menace contre les entreprises moins productives, parce que la menace vient de la férocité de la concurrence. La productivité est importante pour lui, du fait de sa contribution à la croissance de la production ainsi qu'à l'amélioration de la couverture des besoins.

Ainsi, Taylor affirme que la concurrence est un obstacle contre à l'augmentation des salaires, à moins que la productivité ne se développe pas (Taylor, 1911, p.10-12) : les ouvriers demandent des salaires plus hauts alors que leur patron voudrait diminuer le coût de production. On pense que ces deux demandes ne sont pas compatibles à cause de « la concurrence vive ». Or, la productivité peut faire aboutir les demandes de toutes les parties (Taylor, 1911b, p.20-24). Bien sûr, c'est une vision qui reste à détailler, à mieux expliquer et à théoriser mais dans le cadre de cet humble article, le concept le plus important est la concurrence vive, « keen competition » (Taylor, 1911b, p. 20). Taylor nous a éclairés sur les effets incontestables de la concurrence féroce de cette époque-là concernée par les problèmes socio-économiques.

Si l'on souhaite analyser cette idée de manière plus détaillée, cela signifie que l'entrepreneur ne peut pas refléter les coûts des salaires sur le prix des produits à cause de la concurrence. Cela veut donc dire qu'il n'y a plus de marge de profit disponible à consacrer afin d'augmenter les salaires. C'est un point ultime de la concurrence. La raison essentielle est que la demande énorme était terminée. Les entreprises ne pouvaient plus vendre leurs produits aux prix qu'elles avaient elles-mêmes décidé, car les prix sont imposés par le marché et les entreprises doivent s'y adapter. Les coûts fixes et les coûts variables sont fréquemment standards ; il ne reste que la productivité pour augmenter la marge du profit afin de la partager entre les employeurs et les employés. Alors la productivité devient la clé à la fois pour concurrencer les autres entreprises et pour partager les bénéfices. D'ailleurs, Taylor conseille de développer la productivité pour que les employeurs et les employés puissent partager la richesse qui surviendrait grâce à elle. Il attend une diminution du prix qui se base sur le développement de la productivité et qui ferait gagner un avantage concurrentiel par ce nouveau prix à l'entreprise.

Comme on peut le remarquer facilement, il y a la peur de la concurrence pour Taylor alors qu'il y a l'envie de celle-ci pour Smith. En s'appuyant là-dessus, on peut affirmer que la concurrence était féroce pour les entreprises à l'époque de Taylor. Et il voulait se servir des principes du management scientifique afin de faire gagner des avantages concurrentiels aux entreprises d'abord, en supprimant le gaspillage.

En revanche, la concurrence n'est pas un concept fréquemment utilisé (sauf quelques exceptions) dans l'œuvre connue de Smith. Lorsqu'il en parle, il définit la concurrence comme une rivalité joyeuse, en négligeant ses effets dangereux sur les entreprises et en la caractérisant comme si elle était un jeu qui développe la qualité de la production et qui augmente la satisfaction des clients.

Une autre preuve qui nous persuade de l'existence d'une concurrence vive à l'époque de Taylor, est mise en avant par Fleischmann (Fleischmann, 2000, p.615-616). Il souligne que les entrepreneurs n'étaient pas volontaires pour appliquer les principes de Taylor, malgré leur

popularité théorique à son époque, parce qu'ils doutaient de la rentabilité des investissements qu'ils devaient fournir pour appliquer ces principes. Pourquoi les entrepreneurs avaient des doutes pour appliquer les principes ? Parce qu'ils ne peuvent pas refléter ces coûts directement sur les prix car les prix ne peuvent pas compter sur la formule simple « coût plus profit ». Les prix étaient imposés par le marché à un secteur ou à une industrie en particulière sous la pression de la concurrence.

De plus, Fleischmann indique dans la même publication que la concurrence était moins féroce aux Etats-Unis durant les premières années de l'époque de Taylor, c'est pourquoi les principes de Taylor étaient moins souvent appliqués aux Etats-Unis. En s'appuyant sur cette donnée de Fleischmann, on peut dire que les entrepreneurs, malgré leur doute sur le succès à cause de la concurrence, voulaient néanmoins appliquer les principes de Taylor toujours sous la pression de la concurrence, puisqu'il n'y avait pas d'autre solution.

Ces explications nous montrent que les principes de Taylor ont été appliqués sous la pression de la concurrence, même s'ils entraînent quelques doutes pour les investisseurs. La raison de l'application de ces principes est la concurrence féroce encore, car les principes de Taylor sont moins fréquents aux Etats-Unis où la concurrence était moins féroce. Mais la raison des doutes en soi, était encore la concurrence féroce, car les entrepreneurs vivaient dans l'angoisse de la rentabilité. Cela veut dire que ces principes deviendraient plus fréquents au fur et à mesure que la concurrence deviendrait féroce. Une confirmation existe dans la même source, la fréquence de leur application augmente vers les années 20, à savoir vers la crise où la stagnation économique qui, en provoquant la concurrence féroce, est arrivé au point ultime.

En dernier lieu, on peut parler d'un autre point de vue. Selon Barley et Kunda, le courant de management scientifique qui se trouve dans la période de l'expansion de la troisième vague de l'économie mondiale était « le mouvement de l'efficacité » en même temps, parce que la vision générale du monde des affaires était la productivité (efficiency) et ce mouvement s'est terminé avec la Première Guerre mondiale (Barley & Kunda, 1992, p.371). Il est important que le management scientifique soit associé au mouvement de l'efficacité ; en outre la Première Guerre mondiale est le facteur qui termine ce mouvement. La caractéristique économique importante de la PGM est une demande considérable (Ahlstrom, 2014, p.204), laquelle a mis une fin à l'obligation fiévreuse de la productivité.

A côté de Taylor, on peut également citer Emerson comme représentant du management scientifique. Son œuvre classique consiste presque seulement à souligner l'importance de l'efficacité (la productivité) à travers des exemples qui explicitent les expériences de la productivité (Emerson, 1919). Effectivement, la majeure partie de son ouvrage est constituée de tels exemples dans la vie professionnelle. Ce qui est important pour nous dans l'œuvre de l'Emerson est son idée sur la productivité : elle est selon lui évidemment importante pour la concurrence (Emerson, 1919, p.54-251).

Les Dirigeants et Fayol

En tant que l'autre penseur très connu parmi les classiques du management, Henri Fayol a tenté de développer les principes de la même manière que Taylor (Fayol, 2012). Mais en se focalisant sur les dirigeants supérieurs, il se différencie de Taylor dont la cible était les niveaux du bas et ceux qui ont une compétence technique (Wren & Bedeian, 2009, p.215), à savoir les chefs, les ouvriers et leur style de travail. Pourtant Fayol s'oriente vers des sujets plus universels, c'est-à-dire ceux qui sont indépendants du contexte socio-économique.

D'après Fayol, les activités commerciales sont aussi importantes que les activités techniques car si les produits ne peuvent pas être vendus, cela signifie la ruine pour l'entreprise (Fayol, 2012, p.30). Les activités commerciales, selon lui, consistent à acheter et à vendre. Ce sont des activités stratégiques parce que leur réussite dépend de la relativité par rapport aux concurrents. Les activités commerciales de routine ne garantissent pas la réussite, mais si une entreprise réussit ses ventes (par exemple) par rapport à son concurrent, cela peut garantir une réussite solide. Dans un contexte sans concurrence, cette relativité n'aurait pas d'importance car les activités commerciales n'auraient pas d'importance. C'est la concurrence qui pousse les hommes à réfléchir sur l'importance des activités commerciales.

Fayol (comme Taylor) voulait souligner l'importance des coûts. Puisque la concurrence féroce entraîne une limite de prix désignée par le marché, les entreprises doivent stabiliser les prix de leurs produits en s'adaptant aux conditions du marché. Cela nécessite des contrôles rigides sur les coûts. Si les coûts de production dépassent les niveaux des prix du marché, l'entreprise ne peut pas les refléter sur les prix finaux à cause de la concurrence féroce ; elle aurait des difficultés à vendre ses produits. Alors le contrôle sur des coûts est le résultat de la concurrence féroce.

D'autre part, il souligne l'importance de « vendre » aussi, parce que « produire » n'est pas important, en soi, la réussite de l'entreprise dépend de ses ventes. Dans un contexte sans concurrence vendre n'est pas un problème. Tous les produits seront vendus, parce que la demande est grande que l'offre. Or, dans un contexte concurrentiel il y aurait des problèmes à vendre pour la plupart des entreprises. Selon nous, la raison de l'importance de l'activité de vente pour Fayol est la concurrence féroce. Puisqu'il perçoit les conditions du contexte concurrentiel, il attribue une importance particulière à la capacité à vendre, en vue d'une réussite durable.

Si l'on fait une comparaison plus poussée avec Smith, il faut bien sûr indiquer que Smith a aussi tenu compte du risque de faillite, mais selon lui c'est un risque exceptionnel. D'après Smith, la faillite de l'entreprise est un résultat attendu qui ne peut pas s'adapter à l'équilibre entre l'offre et la demande. Il est normal dans une économie libérale qu'un tel problème cause des faillites de quelques entreprises mais l'ordre naturel pourrait réajuster l'économie d'une façon quelconque (Smith, 2004, p.59-61).

Mais Fayol parle évidemment de l'insuccès général, dont les résultats sont un cauchemar pour les entreprises. La raison de l'insuccès général dans la conscience de Fayol est la concurrence féroce

qui est probablement provoquée par la stagnation économique. Naturellement, Fayol n'apporte pas une explication aussi concrète dans son livre, on peut la saisir en réfléchissant aux risques qu'il souligne et en les reliant au contexte socio-économique expliqué dans les paragraphes précédents.

Une autre inférence peut être déduite de son idée sur l'information sur l'environnement. Selon Fayol, la capacité commerciale exige d'avoir des informations sur le marché et la force des concurrents (Fayol, 2012, p.30). Là, on peut comprendre que Fayol mentionnait l'importance de l'analyse de l'environnement externe, afin de concurrencer les autres entreprises, car l'information ferait gagner un avantage concurrentiel à ceux qui en ont. La raison essentielle de cette opinion est l'insuffisance d'ampleur de la demande. Puisque la demande n'est pas « suffisante » pour que toutes les entreprises puissent continuer leur croissance, celles qui ont plus d'informations sur l'environnement auraient plus de chance de concurrencer les autres, selon Fayol. Comme on peut le saisir facilement, il y a encore une peur de l'échec pour les entreprises qui ne peuvent pas concurrencer les autres. Il s'agit là de la concurrence féroce.

Au-delà de ces phrases, certains autres auteurs ont établi un parallélisme entre les principes de Fayol et le management stratégique contemporain qui s'appuie sur les exigences concurrentielles. Selon Wren par exemple, Fayol évoque la fonction de planification avec le terme « prévoyance ». C'est important parce que c'est celui qui signifie la capacité à anticiper. Alors il s'agit de l'idée « d'envisager ou d'anticiper » au lieu de « programmer », selon Fayol. C'est une vision plus stratégique. De plus, Wren résume le plan selon Fayol de cette manière : il doit viser à s'adapter aux tendances du marché en utilisant les ressources de l'entreprise (Wren & Bedeian, 2009, p.221). Ce sont des motifs stratégiques qui ne peuvent venir que des exigences concurrentielles de la conjoncture où Fayol se trouve.

Par ailleurs, Wren affirme que Fayol avait conscience des techniques contemporaines du management, comme l'importance de la gestion des employés (gestion des ressources humaines), l'importance de la communication et de la coordination dans le cadre de l'entreprise, etc. Selon Wren, cela nous montre essentiellement la conscience stratégique de Fayol : comprendre l'importance de la gestion des ressources humaines ou de la coordination et de la communication ne peut se réaliser qu'en ayant une conscience stratégique.

Le dernier exemple de Wren concerne la considération de Fayol pour l'environnement de l'entreprise. Selon Wren, Fayol ne considérait pas que l'entreprise doive avoir un système fermé et il avait déjà aperçu l'importance de son adaptation à l'environnement (Wren, 1995, p.10). La relation entre la vision sur un système ouvert et la vision stratégique est claire. Seulement les managers évoluant dans un contexte concurrentiel peuvent considérer l'environnement comme un système ouvert, parce que le système ouvert est celui dans lequel les actions des concurrents sont importantes. Un système ouvert signifie que les actions des concurrents peuvent orienter le style de management de l'entreprise. Si un manager doit tenir compte des actions des concurrents, cela veut dire qu'il est sous la pression de concurrence. D'ailleurs, la raison de l'émergence du concept de système ouvert dans le domaine de la gestion est l'intensification de la concurrence.

Comme autre exemple, deux autres auteurs affirment que la fonction de planification de Fayol est parallèle aux éléments importants du management stratégique comme la vision, la mission et les objectifs stratégiques (Pryor & Taneja, 2010, p.495). Ils voulaient souligner sa vision élaborée, qui est très proche du management stratégique contemporain. Par exemple la « vision » exigeant de fortes capacités d'anticipation est incontestablement différente de l'activité de « programmation » qui ignore les menaces des acteurs d'un contexte concurrentiel. Il doit y avoir une capacité à saisir un futur ambigu, ou à prévoir des scénarios en tenant compte de toutes les possibilités positives ou négatives. Là, c'est le futur ambigu qui est le concept clé. La vision est nécessaire pour les entreprises qui vivent dans les conditions d'un contexte concurrentiel, pour qu'elles ne perdent pas leurs objectifs à long terme. Ou la mission est nécessaire pour que les hommes de l'organisation ne perdent pas leur raison d'être dans l'environnement d'aujourd'hui. Ce sont tous les concepts qu'on ne peut comprendre qu'à condition d'avoir une conscience stratégique.

Une autre étude qui analyse les idées stratégiques de Fayol, est réalisée par Yoo, Lemak, et Choi (Yoo, Lemak, & Choi, 2006). Ils ont bien expliqué comment les principes de Fayol peuvent servir à établir des plans stratégiques et à faciliter les stratégies compétitives de Porter. Bien que les explorations de Yoo et des autres, soulignent essentiellement l'importance de ces principes en matière d'établissement des plans stratégiques mais non pas en terme d'intensité de la concurrence du jour, une petite affirmation peut nous aider à comprendre ce dernier concept : la flexibilité

Selon Yoo et les autres, Fayol avait conscience de la flexibilité. C'est important parce que, d'après eux, la conscience de la flexibilité et ses exigences ne peut se voir que dans un contexte d'hypercompétition (Yoo, Lemak, & Choi, 2006, p.364). En effets les entreprises évoluant dans l'hypercompétition doivent s'adapter à leur environnement en parvenant changer leur stratégie à travers une capacité de flexibilité stratégique. Comme nous l'avons bien expliqué dans cette recherche, la conscience de la flexibilité peut nous montrer que les entreprises étaient sous les effets de la concurrence féroce à l'époque de Fayol.

En tant que dernière citation, on peut parler encore une fois d'Alsthom qui considère les principes de Fayol similaires aux activités stratégiques (Ahlstrom, 2014, p.203). Selon Alsthom, cette similarité peut nous persuader de la prudence stratégique de Fayol.

En fait, ces dernières citations sont un peu insuffisantes pour confirmer les affirmations de cet article, car, ici, on voulait essentiellement souligner l'intensité de la concurrence, au lieu de l'existence d'une conscience stratégique des chercheurs, dans la période où le courant de pensée classique du management prévalait.

Néanmoins il est évident qu'il y a une relation, forte ou non, entre la conscience stratégique et les conditions concurrentielles dures. De plus, les premiers exemples peuvent nous persuader que Fayol sentait aussi l'intensité de la concurrence de son époque.

Conclusion

Les contextes socio-économiques ont influencé les courants de pensée du management. C'est ce que l'on voulait mettre en évidence dans le cadre de cet article. Lorsque le contexte socio-économique assurait une bonne opportunité pour les entreprises, grâce à une demande énorme suite à des effets sociaux, politiques et économiques, la pensée du management a visé à produire toujours plus, en vue de satisfaire les besoins de l'homme. Pourtant, elle a visé à faire gagner un avantage concurrentiel aux entreprises lorsque le contexte socio-économique a obligé les entreprises à se concurrencer à travers les effets macroéconomiques.

L'époque de Smith, par sa forte demande en faveur des entreprises, est devenue une opportunité pour celles-ci. Alors l'objectif essentiel de Smith a consisté en la croissance de la production à travers essentiellement la productivité. D'autre part, l'époque de Taylor et Fayol, par son problème de demande atone envers les entreprises, a transformé les industries développées en arènes dans lesquelles elles se battent. Alors l'objectif essentiel de Taylor et Fayol, a été de « développer » les entreprises pour qu'elles se concurrencent, à travers essentiellement la productivité. En bref, on peut dire que ces deux courants s'occupaient de maladies différentes, même si les prescriptions étaient presque les mêmes. C'est pourquoi, on a préféré séparer ces deux visions en vision préclassique et vision classique, en s'éloignant de la littérature habituelle. Les idées de Smith sont admises comme la vision préclassique et celles de Taylor et Fayol comme le point de vue classique en management.

Une analyse historique nous montre que le changement commence par celui de l'économie, car il existe une démarche synchronique entre l'émergence des problèmes économiques et celle des discussions sur les pratiques du management. Toutes les deux ont des origines dès les années 1850, et naturellement les origines des discussions sur le management se sont intensifiées un peu plus tard. Mais finalement elles se sont unifiées à la fin du siècle.

Alors, on peut dire que la pensée du management n'a pas de potentiel pour résoudre les problèmes macroéconomiques, mais elle peut développer les entreprises pour qu'elles puissent mieux réussir. D'ailleurs, les problèmes économiques de l'époque classique ont pu se résoudre par les mesures keynésiennes macroéconomiques.

Il faut considérer comme une autocritique le fait que ces résultats prétentieux s'appuient forcément sur des inférences à partir des œuvres de Smith, Taylor et Fayol. Il serait naturellement mieux d'analyser les autres suiveurs du courant classique comme Weber, Gilbreth, Gantt et les autres. Mais l'article arrive à un volume acceptable sans prendre en compte ces derniers, et si on en tenait également compte, nous courrions le risque d'être ennuyeux aux yeux des lecteurs. Par ailleurs on considère que les autres penseurs peuvent être représentés par Taylor et Fayol, du fait qu'il n'y a pas d'énormes différences entre eux, seulement quelques nuances. D'autre part, nous avons effectué une analyse détaillée des œuvres de Weber, mais ses idées sont moins intéressantes car elles ne nous montrent pas son point de vue sur la concurrence féroce.

Finaleme nt les nouveaux travaux sur les relations entre l'économie et le management peuvent se baser sur les analyses des études des suiveurs de Taylor et Fayol et peuvent viser à préciser les détails oubliés. Le point de vue contemporain sur les événements historiques est notamment important car il y a des événements qui reviennent presque cent ans plus tard.

Références

- Ahlstrom, D., (2014). The hidden reason why the first world war matters today: The development and spread of modern management, *The Brown Journal of World Affairs, Volume XXI, Issue I*, 201-218
- Bakkalbaşı, İ. O., (2017) Yönetim Biliminin Doğuşu Ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 39, Sayı:2, Aralık*, 431-452
- Barabel M. & Meier O., (2010). *Manageor Les Meilleures Pratiques Du Management*, Paris, France: DUNOD
- Baransel, A., (1987). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul, Turkey: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3295
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Deviation: Surges of Rational and Normative Ideologies on Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly, 37, September*, 363-399.
- Barre, R., (1965). *Economie Politique*. Paris, France : Presses Universitaires de France
- Benichi, R. & Nouschi, M. (1987) *Histoire Economique Contemporaine – La Croissance du XIXème au XXème Siècle*. Paris, France: Ellipses
- Bernal, J. D. (1976). *Materyalist Bilimler Tarihi* (Science History-1954, E. Marlalı Trans.) İstanbul, Turkey: Sosyal Yayınları
- Berend, I. T., (2013). *20. Yüzyıl Avrupa İktisat Tarihi*, (An Economic History of 20th Century Europe – 2006, S. Çağlayan Trans.), İstanbul, Turkey: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Dos Santos, A., Powell, J. A., & Sarshar M., (2002). Evolution of management theory: the case of production management in construction, *Management Decision, 40/8*, 788-796. doi:10.1108/00251740210437743
- Drucker, P. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum* (Post Capitalist Society-1993, B. Çorakçı, Trans.). İstanbul, Turkey: İnkılap Kitapevi
- Emerson, H., (1919). *Efficiency As A Basis For Operation And Wages*. New York, NY: The Engineering Magazine Co.
- Ergin, F., (1964). *İktisat*. İstanbul, Turkey: Hamle Matbaası
- Fayol, H., (2012). Genel ve Endüstriyel Yönetim, (Administration industrielle et générale-1949, M. A. Çalıkoğlu Trans.). Ankara, Turkey : Adres Yayınları
- Fleischmann, R. K., (2000). Completing the triangle: Taylorism and the paradigms. *Accounting Auditing & Accountability Journal, Vol. 13 No: 5*, 597-624. doi:10.1108/09513570010353729
- Freedman, R. (Ed.). (2010). *Karl Marx İktisat Üzerine*, (Karl Marx on Economics – 1961, A. Çakıroğlu Trans.). İstanbul, Turkey : Belge Yayınları,
- Guerrien, B., (1996). *L'économie néo-classique*. Paris, France : La Découverte
- Güvenç, N., (1998). *Küreselleşme ve Türkiye*. İstanbul, Turkey: BDS Yayınları
- Hodgetts, R. M., (1997). *Yönetim: Teori, Süreç, Uygulama*, (Management: Theory, Process and Practice – 1990, C. Çetin & E. C. Mutlu Trans.) İstanbul, Turkey: DER Yayınları
- Jenks, L., (1960). Early Phase of Management. *Administrative Science Quarterly, December*, 421-447
- Kazgan, G. (2012). *İktisadi Düşünce*. İstanbul, Turkey: Remzi Kitapevi
- Kindleberger, C. P. & Aliber, R. Z., (2014). *Çılgınlık, Panik ve Çöküş: Finansal Krizler Tarihi* (Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises-1978, Ü. Şensoy Trans.). İstanbul, Turkey: İş Bankası Kültür Yayınları
- Özcan, K. & Barca M., (2010). Evolutionary dynamic of management thought: environmental determinism or ideational development, *TODAIE's Review of Public Administration, Volume 4, No:1*, 1-37
- Öztürk, N., (2010). Klasik ve Neoklasik İktisatta Gelir Bölüşümü. *Çalışma ve Toplum, Sayı: 24*, 59-90
- Paya, M. (1994). *Para Teorisi ve Para Politikası*. İstanbul, Turkey: Filiz Kitabevi

- Smith, A. (2004). *Milletlerin Zenginliği*. (Wealth of Nations-1776, H. Derin Trans.) İstanbul, Turkey: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Samuelson, A. (1985). *Les Grands Courants de la Pensée Economique*. Grenoble, France. Presses Universitaires de Grenoble
- Scott, W. G., (1961). Organisation Theory. *Journal Of The Academy Of Management*, April, 7-26.
- Selik, M., (1973). *100 soruda İktisadi Doktrinler Tarihi*. İstanbul, Turkey: Gerçek Yayınevi
- Pindur, W., Rogers, S. E. & Kim, P. S., (1995). The history of management : a global perspective, *Journal of Management History*, Vol. 1 No. 1, 59-77. doi:10.1108/13552529510082831
- Robert H. ROSENFELD & David C. WILSON Managing Organizations, McGraw Hill, London 1999, p: 11,12
- Taylor, F. W., (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper and Row Publishers, Inc.
- Taylor, F. W., (1911b). *Shop Management*. New York, NY: Harper and Row Publishers, Inc.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G., (2009). *The Evolution of Management Thought*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Wren, D. A., (1995). Henri Fayol : learning from experience. *Journal of Management History*, Vol. 1, No. 3, 5-12. doi: 10.1108/13552529510095116
- Pryor, M. G. & Taneja, S., (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, Vol. 16, No. 4, 489-503. doi:10.1108/17511341011073960
- Yoo, J. W., Lemak, D. & Choi, Y., (2006). Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter, *Journal of Management History*, Vol. 12, No.4, 352-368. doi: 10.1108/17511340610692734
- Zeytinoglu, E., (1980). *Ekonomik Doktrinler*. İstanbul, Turkey: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın. No: 324-557

