

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

**PROVINCE DU NORD-KIVU**

**INSTITUT SUPERIEUR DE TECHNIQUES ADVENTISTES DE  
GOMA**



**BP :116 GOMA**

**TRAVAIL PRATIQUE DU COURS DE GESTION DES ENTREPRISES**

Faite par : KAMBALE MWAMBALI Amani

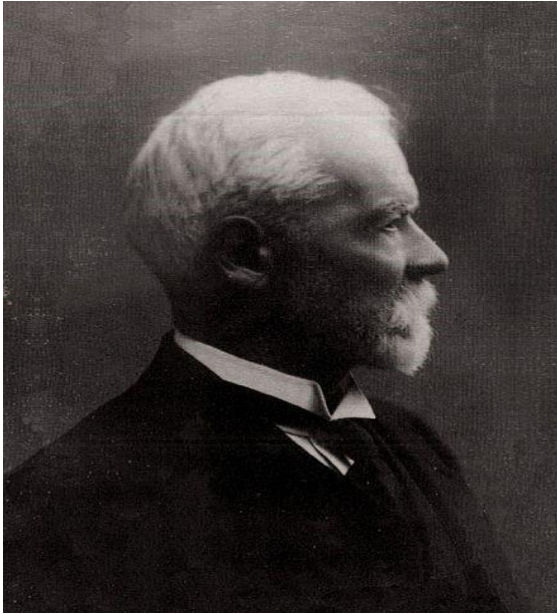
PROMOTION : L2/BTP

Enseignant : CT

**ANNEE ACADEMIQUE 2023-2024**

## LE FAYOLISME

est une théorie développée par Henri Fayol, ingénieur des mines, directeur d'un groupe d'entreprises minières de 10 000 personnes entre 1888 et 1918.



Henri Fayol

Cette théorie est formalisée dans l'ouvrage qu'il écrit vers la fin de sa vie : *L'Administration industrielle et générale* publiée chez Dunod en 1916. Les idées qu'il développe connaissent un succès immédiat auprès des dirigeants d'entreprises et des hommes politiques.

Le succès est plus mitigé auprès des ingénieurs et des associations savantes dirigées par des polytechniciens. Ceux-ci sont plus intéressés par les réflexions portant sur les activités de production : ils estiment pour leur part que les idées de Fayol sont « trop générales » et leur préfèrent celles de Taylor qui formalise l'organisation scientifique du travail dans sa brochure *The Principles of Scientific Management*.

Ceci explique en grande partie qu'après sa mort, les idées de Fayol connaissent un déclin relatif. Pourtant, à partir de 1925, l'auteur anglais Lyndall Urwick va contribuer à les remettre au premier plan et les introduire aux États-Unis, où Fayol est considéré comme un des auteurs « classiques » du management.

Aujourd'hui, Fayol est le pionnier français le plus connu des théories sur l'organisation formelle de l'entreprise. Il est le contemporain — et à certains égards le rival — de Frederick Winslow Taylor, initiateur américain de l'organisation scientifique du travail (O.S.T.).

La pensée de Fayol en management

Pour Fayol, le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l'entreprise. En cas d'échec, il doit démissionner.

### **Les sept qualités du grand chef d'entreprise**

Les chefs d'entreprise doivent posséder des qualités spécifiques. Ce ne sont pas des qualités innées. Elles s'acquièrent par l'expérience et par la formation. Ceci signifie qu'on n'est pas chef par la naissance, parce qu'on a hérité de la propriété de l'entreprise. Être chef d'entreprise se mérite. Voici les qualités du chef d'entreprise que Fayol énumère :

- ❖ Santé et vigueur physique.
- ❖ Intelligence et vigueur intellectuelle.
- ❖ Qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général).
- ❖ Forte culture générale.
- ❖ Large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise.
- ❖ Connaissances de gestion.
- ❖ Art de manier les hommes.

Fayol introduit donc l'idée qu'on sélectionne les futurs dirigeants en fonction de leurs qualités.

Que se passe-t-il si un dirigeant n'a pas toutes les qualités requises ? Il doit s'appuyer sur des spécialistes (« Étatmajor ») et s'aider d'outils de gestion (« outillage administratif »).

### **L'étendue du contrôle**

Un chef ne peut contrôler qu'un petit nombre de personnes, de 5 à 10. Ce concept a été nommé ensuite « l'étendue du contrôle » (*span of control*). L'étendue du contrôle détermine le nombre de niveaux hiérarchiques en fonction de la taille de l'organisation.

### **Les cinq éléments d'administration**

- Pour Fayol, un chef d'entreprise accomplit 5 choses qu'il nomme « éléments d'administration ».
- Prévoir : « supputer l'avenir et le préparer » par un « programme d'actions ».
- Organiser : « munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement ».
- Commander : « faire fonctionner le corps social ».
- Coordonner : « mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise ».
- Contrôler : « vérifier que tout se passe conformément au programme [d'actions] adopté, aux ordres donnés, et aux principes admis [dans le] but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour ».

### **Les outils de gestion**

L'« outillage administratif », les outils de gestion, sont des pratiques qui facilitent la gestion.

- ✚ Outils pour planifier : veille stratégique, programme d'action, budget, règles, formation permanente. Quand sa mine s'épuise, il en achète d'autres et y réaffecte les personnes, en fonction d'un plan de cessation progressive d'activité de la mine qui s'épuise. De façon moderne, on parle de plan, de plan d'affaires
- ✚ Outils pour organiser : organigramme, description de poste, état-major, recrutement, formation, carrière, gestion des salaires.
- ✚ Outils pour commander : rôle de chaque chef, circulation des informations (documents) entre les chefs.
- ✚ Outils pour coordonner : conférence des chefs de service, services communs, éviter les cloisons étanches.
- ✚ Outils pour contrôler : rapports réguliers, inspections, inventaire, gestion budgétaire. Le contrôle de gestion est réalisé par la hiérarchie qui surveille notamment les coûts de revient et rédige des rapports ou tableaux de bord.

#### **Les 14 principes généraux d'administration**

- o Fayol exprime sa pensée sous forme de « principes » qui constituent les axiomes d'une théorie. Il énonce 14 principes généraux d'administration. Son but est de se rapprocher de la forme des sciences physiques de son époque. Ce sont des guides pour ce que doit faire le chef d'entreprise<sup>[1]</sup>.
- o La division du travail, par une description des postes de chacun L'autorité et responsabilité, pouvoir de se faire obéir et le courage d'assumer ses ordres
- o La discipline, le respect des conventions (obligations d'obéissance, d'assiduité, d'activité, de tenue) entre l'entreprise et ses agents
- o L'unité de commandement. Pour Fayol, une grande entreprise, c'est d'abord une hiérarchie à plusieurs niveaux. Chaque personne obéit à un chef et un seul. Ceci signifie qu'un grand chef ne peut pas « court-circuiter » ses collaborateurs et donner des ordres directement à tout le monde. L'organigramme représente formellement la dépendance entre les personnes. Il faut éviter toute dualité de commandement.
- o L'unité de direction, un seul projet commun, la cohérence entre les actions engagées
- o La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général (la lutte contre l'opportunisme des individus)
- o La rémunération, la gestion du personnel est essentielle avec notamment une participation aux résultats
- o La centralisation, plus ou moins accentuée en fonction de la valeur relative des chefs et de ses collaborateurs
- o La hiérarchie, selon le nombre de subordonnés de chaque chef intermédiaire, la pyramide de l'entreprise est plus ou moins pointue
- o L'ordre, ordre matériel et ordre social, chacun et chaque chose étant à sa place

- o L'équité, principe fondamental dans les relations avec le personnel
- o La stabilité du personnel, les personnes bien formées doivent trouver intérêt à passer toute leur carrière dans l'entreprise
- o L'initiative, tous les membres de l'entreprise peuvent proposer des actions
- o L'union du personnel, pour éviter les conflits, notamment par une bonne communication personnelle, le long de la ligne hiérarchique.

Les particularités de la pensée de Fayol

### **Le contexte historique**

Nous sommes en 1884. L'année de

Germinal. L'armée réprime la grève de

Denain en tuant plusieurs manifestants En 1882 Christophe Thivrier est élu maire de Commentry, la petite ville de l'Allier dont Fayol prendra la direction des mines. Les troubles sociaux dont les mines étaient l'objet cessent alors. Stéphane Mony meurt le 10 mars 1884, la direction sera transitoirement tenue par Anatole de Sasseval jusqu'au 3 mars 1888 où il démissionne, remplacé alors par Fayol<sup>[2]</sup>.

### **Fayol et Taylor**

Fayol a commencé à élaborer sa théorie vers 1890. Il l'a exposé dès 1900. Taylor (1856-1915) a publié la sienne au même moment<sup>[3]</sup>.

Ils sont donc contemporains, mais ils s'opposent sur la direction fonctionnelle.

Taylor n'a pas lu Fayol mais Fayol a lu Taylor dès 1913. Il a détecté que la notion de direction fonctionnelle est contradictoire avec sa théorie de la hiérarchie. Sa pensée à ce sujet a évolué. Il a accepté la direction fonctionnelle, à la condition que les domaines de responsabilité soient clairement définis, en 1913 et en 1925. Mais dans son ouvrage de 1916, il s'est opposé violemment à la notion de direction fonctionnelle. En 1925, il accepte la création du CNOF (Conseil national de l'organisation française) réunissant ses disciples avec les tayloriens français.

Fayol en tant que directeur de mine s'est intéressé au travail de ses ouvriers. Il discutait des diverses manières d'effectuer le travail. Il choisit entre les solutions possibles non en fonction de la cadence mais en fonction du prix de revient<sup>[4]</sup>.

Fayol et Taylor sont aujourd'hui associés dans les cours sur les théories des organisations en tant que tenants d'une organisation formelle de l'entreprise.

### **Le vocabulaire de Fayol**

Les termes employés par Fayol

(administration, outillage administratif, tableau d'organisation, etc.) n'ont pas été ceux retenus par les sciences de gestion. La popularité de sa méthode ayant été faite par les Business School Américaines à partir d'une traduction assez sommaire et discordante, son texte est apparu difficile à comprendre aux anglophones. En particulier, tous les

termes relatifs à la sociologie ont été gommés des deux versions anglophones. D'autres changements de vocabulaire affectent également les textes anglophones, comme le couple « bienveillance-dévouement » dans le rapport d'échange optimum entre chef et ouvrier qui fut remplacé par « gentillesseloyauté ».

De plus, en raison de la carence de textes et travaux antérieurs aux siens sur la sociologie du travail et de l'absence d'une discipline du management, Fayol dut définir et nommer lui-même les éléments composant le paradigme qu'il étudie, comme un explorateur qui découvre une terre inconnue.

Au départ formé au management par

Stéphane Mony, un disciple de SaintSimon, Fayol s'inspire du Positivisme d'Auguste Comte pour fonder sa doctrine de l'administration.

### **La guerre de 1914-1918**

Fayol a évoqué ses pensées dès 1900 et personne ne l'écoutait. Son texte de 1916 connaît un très grand succès, alors qu'il n'est guère plus complet. Le public français ayant subi deux années d'échecs militaires accueille une œuvre qui dit, de manière abstraite, que la responsabilité en incombe à une hiérarchie qui s'est montré incompétente, imprévoyante, incapable de coordonner ses actions et de respecter ses hommes. L'entreprise est perçue comme une métaphore de l'armée. La science de l'administration générale naît ainsi, au-delà de la distinction entre entreprises industrielles et organismes étatiques.

[réf. nécessaire]

Postérité intellectuelle de Fayol

*L'Administration industrielle et générale* a été traduit en anglais, en espagnol, en portugais, en italien, en allemand, en suédois, en polonais, en hébreu, en finnois, en letton, en tchèque, en grec, et en japonais. Son audience au début des années 1920 a été considérable.

Les questions posées par Fayol ont été poursuivies par d'autres chercheurs, même si ceux-ci ne se réfèrent pas à lui. En effet, les fayoliens transmettaient de manière dogmatique les leçons du maître en oubliant la dynamique de la recherche fondée selon Fayol sur les expériences vécues en entreprise. Cette méthode s'apparente à ce qui est nommé aujourd'hui « recherche-action ».

Le Britannique Lyndall Urwick fit beaucoup pour diffuser la pensée de Fayol dans le monde anglo-saxon. Il tenta d'approfondir la notion de « principes de gestion » pour fonder la gestion en tant que science déductive où toutes les recommandations d'une « bonne gestion » découleraient logiquement d'un petit nombre de principes fondamentaux. Néanmoins l'interprétation faite par Urwick met l'accent sur le besoin d'un *contrôle* (surveillance) des employés qui n'est pas la notion de contrôle (vérification) employée par Fayol<sup>[5]</sup>.

Chester Barnard, ancien président de la *New Jersey Bell Telephone Company*, a apporté sa réflexion aux sciences de gestion en identifiant les fonctions du chef<sup>[6]</sup>.

Luther Gulick a mis l'accent sur le concept d'étendue du contrôle. Les études empiriques montrent qu'il dépend de la diversité des tâches accomplies par les subordonnés<sup>[7]</sup>.

Elliott Jaques a formulé l'idée que plus le niveau hiérarchique était élevé, plus long était le délai nécessaire pour constater l'incompétence des personnes.

Martin Beckmann a formalisé, avec des équations mathématiques, le fonctionnement des hiérarchies<sup>[8]</sup>.

Henry Mintzberg et John Kotter ont mené des enquêtes sur le contenu concret du travail de chef. Ils mettent en évidence qu'il assure essentiellement des tâches de communication, tâches de très courte durée<sup>[9]</sup>.

Octave Gélénier formule des règles d'une bonne coordination très fayoliennes<sup>[10]</sup>.

Le chef tient le même discours à tous ses collaborateurs.

- Le chef ne prend pas de décision importante concernant plusieurs collaborateurs sans que le
- problème ait été évoqué en réunion du groupe.

En cas d'urgence, les personnes concernées sont consultées individuellement et la décision est évoquée

- à la réunion suivante.

Le chef refuse de se faire extorquer une décision importante dans un entretien particulier.

- Tous les membres du groupe peuvent soumettre à la discussion les problèmes qui leur paraissent
- importants.

Le chef lutte contre toute rétention d'information, abstention, lutte interne, absence de coopération.

Le chef tient tous les membres du groupe solidairement responsables des succès et des échecs.

- Les méthodes de travail font l'objet de débats et d'évaluation.
- En cas de désaccords, le chef prend ses responsabilités et le fait savoir.
- Les actions dans une hiérarchie selon Fayol

---

### **Actions du chef ultime**

- ●Décider du plan (stratégie) avec les propriétaires.
- Définir la structure (organigramme, description de fonctions).
- S'entourer de conseils compétents dans les domaines où il l'est moins ( état-major ).
- Recruter ses collaborateurs, fixer leur salaire et leurs augmentations de salaire, assurer leur carrière
- selon leur compétence.

Définir tous les principes de la gestion du personnel.

- Donner des ordres correspondant au plan.
- Définir les chemins de circulation rapides des informations (passerelles).

Réunir ses collaborateurs directs régulièrement.

- Écouter les suggestions de ses collaborateurs.
- Lire les rapports (comptes rendus, comptes) et agir en conséquence. Suivre la consommation des budgets.

Rendre compte aux propriétaires de l'état des affaires.

- 
-

## Actions des cadres intermédiaires

- En fonction du plan reçu de son supérieur, définir les programmes de réalisation à plus court terme et pour les parties auxquelles il commande.
- Participer aux conférences des chefs de service de son chef.
- Se coordonner avec les autres services.
- Organiser des réunions régulières avec ses collaborateurs.
- ● Définir la structure de son service (organigramme et définition de fonction).

Gérer le personnel sous ses ordres (recrutement, salaires, licenciement).

- Donner des ordres correspondant au programme.
- Avoir des initiatives et en informer son chef.

Faire circuler les informations.

- Accroître sa compétence (formation, information générale et professionnelle).

Contrôler les prix de revient.

- 
- Exploiter les rapports de ses collaborateurs.
- Faire des rapports à son chef.
- 

### Actions des opérateurs

- Exécuter les ordres reçus.
- Signaler les difficultés d'exécution.
- Rendre compte de la manière dont les ordres ont été exécutés.
- Se coordonner avec les autres opérateurs.

Bibliographie

---

## Les œuvres de Henri Fayol

Années 1870

- Fayol H., « Note sur le boisage aux houillères de Commentry (emploi du fer et des bois préparés) », *Bulletin de*

*la Société de l'Industrie Minérale*, 2<sup>e</sup> série tome III, 1874, p. 569.

Fayol H., « Guidage des puits de mine », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 2<sup>e</sup> série tome VI, 1877, p. 697.

Fayol H., « Note sur le boisage, le déboisage et le remblayage dans les houillères de Commentry », ● *Comptes rendus mensuels de la Société de l'Industrie Minérale*, juin 1878.

● ● Fayol H., « Études sur l'altération et la combustion spontanée de la houille exposée à l'air », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, congrès de Paris 1878, médaille d'or, 2<sup>e</sup> série tome VIII, 1878, p. 487-746.

Fayol H., « Étude sur le terrain houiller de Commentry », ● *Comptes rendus des séances de l'Académie des Sciences*, 16 mai 1881.



- Fayol H., « Sur le terrain houiller de Commentry, Expériences faites pour expliquer la formation »,  
● *Comptes rendus des séances de l'Académie des Sciences*, 30 mai 1881.
- Fayol H., « Étude sur le terrain houiller de Commentry, sa formation attribuée à un charriage dans un  
● lac profond », *Comptes rendus des séances de l'Académie des Sciences*, 20 juin 1881.
- Fayol H., « Sur l'origine des troncs d'arbres fossiles perpendiculaires aux strates du terrain houiller »,  
● *Comptes rendus des séances de l'Académie des Sciences*, 18 juillet 1881.
- Fayol H., « Note sur la suppression du poste de nuit dans le remblayage des grandes couches », *Comptes  
● rendus mensuels de la Société de l'Industrie Minérale*, octobre 1882.
- Fayol H., « Note sur les mouvements de terrain provoqués par l'exploitation des mines », *Bulletin de la  
● Société de l'Industrie Minérale*, 2<sup>e</sup> série tome XIV, 1885, p. 805.
- Fayol H., Launay L. de, Meunier S., « Lithologie et stratigraphie, Étude sur le terrain houiller de  
● Commentry », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 2<sup>e</sup> série, tome XV, 1886, réédité en  
1887 en ouvrage séparé, tome I de trois portant le titres commun : *Études sur le terrain houiller de  
Commentry*. Le volume II (1890) porte le sous titre *Flore fossile* par Bernard Renault et René Zeiller.  
Le volume III (1888) porte le sous titre *Faune ichtyologique et entomologique*, par Charles Brongniart,  
Émile Sauvage.
- Fayol H., « Résumé de la théorie des deltas et histoire de la formation du bassin de Commentry »,  
● *Bulletin de la Société Géologique de France*, août 1888.
- Années 1900
- Fayol H., *Bassins houillers de Commentry et Decazeville*, Excursion sous la conduite de M. H. Fayol,  
1900.
- Fayol H., « Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l'Industrie Minérale à  
Paris », samedi 23 juin 1900, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 15, 1901, p.  
759-768.
- Fayol H., « Le cinquantenaire de la société Commentry-Fourchambault et  
Decazeville », *Comptes rendus  
mensuels des réunions de la Société de l'Industrie Minérale*, congrès de Saint Étienne, 16 juin  
1908, p. 240-242. Années 1910
- Fayol H., « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*,  
n° 10, 1916,  
p. 5-164. **Réédité 13 fois chez Dunod.**
- Fayol H., « De l'importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires »,  
conférence faite à la Société d'encouragement pour l'industrie nationale (séance du 24 novembre  
1917) , *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 12, 1917, p. 225-267.
-

Fayol H., « Discussion sur l'enseignement technique supérieur », extrait des procès-verbaux de la Société des Ingénieurs Civils de France, séance du 30 mars 1917, 16 pages, et *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 12, 1917, p. 272-321.

Fayol H., « Préface à Administration industrielle et générale, l'éveil de l'esprit public », études publiées sous la direction de Henri Fayol, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 12, 1917, p. 145-152. édité en livre sous le titre *L'éveil de l'esprit public* chez Dunod et Pinat en 1918.

Fayol H., « La réforme administrative des administrations publiques », *Commerce et Industrie, revue pratique des méthodes modernes en affaires*, janvier, 1918, p. 3-9.

Fayol H., « L'administration positive dans l'industrie », *La Technique Moderne*, février, 1918, p. 73-75.

Fayol H., *Notice sur les travaux scientifiques et techniques*, Gauthier Villars, Paris, 1918.

Fayol H., « L'industrialisation de l'État », conférence faite le 24 octobre 1918, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 15, 1919, p. 237-274. Années 1920

Fayol H., *L'incapacité industrielle de l'État : les PTT*, Dunod, 1921.

Fayol H., Préface à l'ouvrage de Albert Schatz *L'entreprise gouvernementale et son administration*, Grasset, 1922.

Fayol H., Conférence sur l'Administration industrielle et générale, École supérieure de guerre et Centre des Hautes Études Militaires, 5 et 14 mai 1923.

Fayol H., *La réforme administrative des PTT*, tiré à part, Dunod, 1923.

Fayol H., « La doctrine administrative dans l'État », conférence au 2<sup>e</sup> congrès international de Sciences Administratives, réédité en 1966 dans *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. XXXII, n° 2, 1923, p. 114-133.

Fayol H., « Un entretien avec M. Fayol, la gestion des entreprises et l'outillage administratif », signé L. M. du Crouzet, *La Chronique Sociale de France*, janvier 1925, p. 10-26.

Fayol H., « Note de M. Fayol sur le Rapport présenté par M. André Citroën au nom de la commission chargée d'étudier les questions concernant l'organisation et le fonctionnement du monopole des tabacs et des allumettes », Annexe C du rapport de André Citroën, 1925, p. 163-174.

Notes et références

---

1. *Administration industrielle et générale* (1916), Dunod, 1970, p. 19-46.

2. Tsuneo SASAKI, « Fayol et la Comambault », *Entreprises et Histoire*, décembre 2003, p. 8-28

3. F.W. Taylor, *La Direction des Ateliers*, Dunod, 1913.

4. Fayol H., « Note sur la suppression du poste de nuit dans le remblayage des grandes couches », *Comptes rendus mensuels de la Société de l'Industrie Minérale*, octobre 1882.

5. *Lyndall Urwick, The elements of administration, 1943.*  
*. Barnard, The functions of the executive, 1938.*
7. *Luther Gulick, «Notes on the theory of organization», dans Gulick et Urwick, Papers on the science of administration, 1937.*  
*. Martin Beckmann, Tinbergen lectures on organisation theory, 1988.*
9. *Henry Mintzberg, Le manager au quotidien, 1984, traduction de The nature of the managerial work, 1973.*  
*John Kotter, On what leaders really do, 1999.*
10. *page 261 Octave G linier, Fonctions et tâches de la direction générale, 1963 ,*

## **. LE TOYOTISME**

Le **toyotisme** est une forme d'organisation du travail dont l'ingénieur japonais Tai-chi  no est considéré comme le père. Mise en avant par Toyota en 1962, elle ne sera pas appliquée immédiatement.

### **Histoire et but**

Après leur défaite face aux Américains au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Japonais doivent relancer leur  conomie.

Toyota médiatise une vision stratégique pour faire redémarrer l'économie japonaise : rattraper les Américains au plan de la production sinon risquer de disparaître.

L'un de ses ingénieurs, Tai-chi Ohno, met alors au point un système de gestion de l'entreprise simple mais efficace, consistant à

- Réduire les coûts et éviter le gaspillage.
- Maintenir une qualité optimale des produits tout au long de la chaîne de production.
- Eviter l'offre excédentaire. Si certains modèles de voitures se vendent moins, il faut en réduire la taille des séries, ce qui implique une baisse des stocks. Les voitures et les pièces sont fabriquées pratiquement à la demande. C'est la production à flux tendu (ou production « juste à temps », ou « méthode kanban »)
- Prendre en considération l'avis des opérateurs : ceux-ci participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution.
- Améliorer le système de façon continue, en une dynamique interne qui intègre tous les acteurs concernés, de l'opérateur à l'ingénieur.

Un tel système d'organisation permet un décloisonnement des fonctions et des responsabilités; il allie efficacité de production à une certaine reconnaissance psychologique des travailleurs. On leur demande leur avis sur l'entreprise et ils se sentent donc plus importants.

## Incidence et développements

Le toyotisme serait le modèle idéal de l'organisation de l'entreprise. Mais sa mise en place au Japon a pris plusieurs dizaines d'années et n'a probablement été possible que parce que le modèle social japonais pouvait l'accepter.

www.pr-diffusion.ch 1

**D'autres grandes entreprises ont bien essayé de l'appliquer au sein de leur organisation et à chaque fois, elles ont connu un échec retentissant .Certaines multinationales ont cependant décidé d'appliquer quelques concepts toyotistes :**

- **Le juste-à-temps** : système de production qui vise à synchroniser et à ajuster exactement le flux et le nombre des pièces avec le rythme de montage.
- **L'autonomisation des machines** : équipement des machines de dispositifs d'arrêt, simple, peu onéreux, qui permet la surveillance de plusieurs machines par un même opérateur.
- **Le kaizen** : principe d'autonomisation des équipes en charge de définir les temps standards de production et de se répartir les diverses opérations de fabrication d'un produit afin de travailler plus efficacement et certes plus rapidement. Le kaizen décrit parfaitement le principe d'amélioration continue du système.
- **Le kanban** : système d'étiquettes (de fiches de papier) qui indique le nombre de pièces à produire ou à livrer, en évitant ainsi toute production excédentaire.
- **Le cercle de qualité** : groupe de travail composé d'opérateurs et de cadres, constitué autour des activités de kaizen, qui couvre les questions de qualité, de maintenance, de sécurité, de prix de revient...

Cette nouvelle forme d'organisation, basée sur les compétences et la qualification des ressources humaines, marque la fin du taylorisme et du fordisme à l'état pur.

<b>La situation de février 2010 avec le retour de plusieurs millions de véhicules de plusieurs marques en raison d'un défaut de pédale démontrent lamentablement les limites du système.</b>
--

### **Taylorisme et fordisme**

« L'usine est un automate contrôlé par quelques personnes surveillant des écrans.

L'automatisation a fait disparaître l'emploi industriel comme la mécanisation a fait disparaître l'emploi agricole. » Michel Volle, *e-conomie*, Economica 2000

#### **Le enjeu**

L'accélération des transformations du système productif conduit les pays qui s'industrialisent à entrer dans une ère de profondes mutations dans l'organisation du travail. L'industrialisation s'accompagne d'une forte augmentation des produits fabriqués ainsi que de leur variété. Le phénomène de concentration des entreprises en grands groupes, aux États-Unis d'abord, s'accompagne d'une rationalisation de

toute l'organisation de la production. L'organisation scientifique que du travail (Frederick Taylor aux États-Unis) ou la gestion scientifique que du travail (Henri Fayol en France) permet d'éliminer les gaspillages et de réduire les coûts. Selon David Landes, le taylorisme révolutionne l'organisation des entreprises en « transformant l'ouvrier en un automate fonctionnant au même rythme que la machine ».

### } Les notions

L'innovation est alors au cœur du processus d'industrialisation (François Caron). À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'ingénieur américain F. W. Taylor (1856-1915) conçoit une nouvelle organisation du travail et de la production qu'il appelle l'OST (Organisation scientifique que du travail) pour « lutter contre “la folie systématique” des ouvriers » (dans son *Principles of Scientific Management* en 1911). Recherchant une efficacité maximale, l'OST dissocie les tâches de conception et d'exécution : des cadres organisent les tâches d'exécution des ouvriers qui sont chronométrés pour chacune d'entre elles. Les ouvriers exécutent des gestes élémentaires (parcellisation des tâches). À cette recherche d'efficacité du travail et de baisse de coût, l'Américain Henry Ford ajoute l'idée de développer le marché et la consommation. Pour ce faire, il combine la standardisation, le travail à la chaîne et une politique de salaires élevés. La rationalisation des tâches qui engendre des gains de productivité permet en partie redistribuée une hausse des salaires des ouvriers. Les modèles tayloriste et fordiste trouvent néanmoins leurs limites et sont remis en cause dès la Seconde Guerre mondiale.

### } Les incontournables de la question

**Le taylorisme innove avec « the one best way ».** Taylor préconise une meilleure combinaison des gestes productifs pour une organisation du travail optimale : supprimer la perte de temps, diminuer la fatigue inutile et aligner tous les ouvriers sur un « standard » de productivité grâce à l'observation et au chronométrage des meilleurs ouvriers.

**Les principes du fordisme et du travail à la chaîne.** Le fordisme associe la production en série, le travail à la chaîne (chaîne mobile d'assemblage ou « assembly line ») et la consommation de masse. Les mutations du travail engendrent à une rationalisation croissante de celui-ci : fractionnement des tâches, baisse de la qualification, augmentation du rendement, tout cela sans accroître le temps de travail (de 8 à 10 heures par jour). Mais la méthode a ses limites : monotonie du travail, absence d'initiative des ouvriers. En revanche, Ford augmente fortement les salaires des ouvriers pour accroître ses débouchés (« Five-dollars day ») : l'ouvrier est aussi un consommateur potentiel.

**Progrès et limites sociales du fordisme.** Si le fordisme révolutionne l'organisation de la production (baisse des prix des objets, politique de salaires élevés), ces progrès se font au prix de dures conditions de travail (abus des travailleurs déshumanisés, déqualification des ouvriers dans les usines...).

## } Sujets possibles

Le taylorisme et le fordisme s'intègrent dans la question plus globale des évolutions de la société industrielle :

Les sociétés industrielles et les mutations du travail.

Les conditions de vie et de travail des ouvriers.

La deuxième révolution industrielle et les mutations de l'entreprise.

### **E** Citroën et Renault, deux entreprises fordistes à la française

.....

L'entreprise Renault est fondée par Louis et Marcel Renault en 1899. Elle fait bâtir une des usines les plus modernes du monde sur l'île Seguin à Boulogne-Billancourt (30 000 ouvriers, un kilomètre de long) en 1919. Renault occupe la première place du marché automobile dans les années 1930. Créée en 1919 par André Citroën (1878-1935), cette autre entreprise de construction automobile emploie près de 30 000 ouvriers, avec rapidement une capacité de production de 1 000 voitures par jour. André Citroën applique les mêmes principes que Ford. Il entend lui aussi « lutter contre le gaspillage de temps et de matière » et « supprimer les emplois improductifs ». Sa nouvelle organisation du travail doit permettre de baisser le prix de revient et *in fine* le prix de vente des automobiles afin d'être accessibles à toutes les bourses. Citroën est aussi un innovateur avec *La Trac on Avant* qui révolutionne à l'époque le monde de l'automobile.

.....

### **Pour faire la différence . Les Temps modernes de Chaplin et Voyage au bout de la nuit de Céline**

Les formes nouvelles du travail sont critiquées par le film *Les Temps modernes* de Chaplin qui laisse des images critiques du travail à la chaîne passées à la postérité. Chez Louis-Ferdinand Céline, dans *Voyage au bout de la nuit* (1932), au travers de Bardamu, ouvrier chez Ford, l'écrivain propose une description hyperbolique de l'usine, de la misère des ouvriers, du bruit qui rend fou, de la personification de la machine, de l'animalisation des hommes... Il critique la déshumanisation du fordisme et des « hommes-machines » : « C'est ça encore qu'est plus infect que tout le reste, leur travail ».

+

## FICHE 2 La belle époque

« “La Belle Époque” correspond à une sorte d’âge d’or européen avant les tempêtes de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la période d’apogée du capitalisme libéral, depuis que les pays industrialisés ont surmonté la dépression de 1873. » Jacques Brasseul, *Pe te histoire des faits économiques : Des origines à nos jours*, A. Colin, 2016

### ê L’enjeu

L’expression est apparue dans le courant des années 1940 pour désigner les 20 ans qui précédèrent la Première Guerre mondiale. La période, entre 1890 et 1914, est vue comme un âge d’or marqué par les progrès sociaux, économiques, technologiques et politiques.

### } Les notions

Comme le souligne Dominique Kalifa, dans son cours à Sciences Po, la « Belle époque » est une expression « rétrospective et immédiatement nostalgique », qui comporte tout « un imaginaire, voire une dramaturgie, qui réinvente une période, tour à tour présentée comme le triomphe de la République, le temps des tensions et des périls sociaux, l’épanouissement du progrès et de la modernité ». Selon lui l’idée d’une « belle époque » pour la France et les autres pays européens ressemble plus à une image d’Épinal rassurante. Forme de réaction passéiste aux horreurs du premier conflit mondial, l’expression décrit une atmosphère générale de bien-être qui caractérise la société d’avant-guerre et correspond davantage à un idéal culturel de curiosité et de recherches novatrices. Pour les Britanniques, on parle de la fin de l’époque victorienne et d’époque édouardienne, pour les Allemands au Wilhelminisme. L’idée de Belle Époque s’impose à la fois sur le plan économique et culturel.

### } Les incontournables de la question

**Un contexte économique exceptionnel.** Depuis la défaite de 1871, la France connaît de remarquables progrès économiques : production de charbon, principale source d’énergie (de 17 à 40 millions de tonnes entre 1871 et 1914), un taux de croissance industrielle en moyenne de 3 % et même de 5 %, augmentation des salaires d’environ 60 % selon les secteurs et les régions. Le phénomène le plus marquant est la stabilité monétaire : la valeur du franc reste inchangée de 1815 à 1914. L’inflation est pratiquement nulle. La valeur des rentes émises par l’État progresse de 40 % entre 1871 et 1900.

**Des revendications sociales croissantes.** Le mouvement ouvrier reprend de la vigueur dans les années 1890 avec la loi de 1884 qui autorise les syndicats. Influencée par les thèses anarchistes, la CGT (Confédération Générale du Travail) adopte un programme révolutionnaire (la Charte d’Amiens en 1906). Les mouvements sont brutalement réprimés, en particulier avec Clemenceau de 1906 à 1909. La Belle Époque n’ignore donc pas les grèves. C’est aussi des crises et événements qui bouleversent la société française : l’affaire Dreyfus, le scandale de Panama, la mort de Jaurès, la découverte de l’Antarctique...

**Une stagnation démographique.** De 1871 à 1914, le taux d'accroissement naturel ne dépasse pas 0,2 % par an. La population française progresse de 9,7 % quand l'Allemagne a enregistree 51 %. Ce malthusianisme permet néanmoins un progrès du niveau de vie des Français.

**Un apogée culturel.** Les mouvements d'avant-gardes comme le fauvisme, le cubisme, le surréalisme et l'expressionnisme. Sentiment de progrès et de découvertes. Une culture de masse émerge avec de nouveaux médias (radio, cinéma, et surtout l'âge d'or du livre). Les succès des aventures des *Pieds Nickelés*, des romans policiers sont lus par des publics toujours plus nombreux. Les aventures d'*Arsène Lupin*, de *Bécassine* ou de *Rouletabille* connaissent un grand succès.

#### } Sujets possibles

Les traits majeurs de la France à la fin de la « Belle Époque » (Sciences Po Paris, 2009).

« La Belle Époque ».

La France de « La Belle Époque ».

L'expression « Belle Époque » correspond-elle à la réalité ?

#### **E** **L'Exposition universelle de 1900**

Onze ans après l'Exposition universelle qui a célébré le centenaire de la Révolution française, l'Exposition universelle de 1900 donne à voir tout à la fois l'entrée dans un nouveau siècle et la prospérité retrouvée de l'économie française. Elle met en valeur le rayonnement international de la France, l'ensemble des techniques et des réalisations de la Belle Époque. Sur le site de l'exposition, soit 112 hectares entre les Invalides et le Champ-de-Mars, on trouve une impressionnante grande roue 100 mètres de hauteur. L'exposition est un succès : plus de 50 millions de visiteurs entre avril et décembre 1900. Glorification de l'architecture métallique, Paris a hérité de nombreuses constructions de cette époque : le Grand et le Petit Palais, la gare d'Orsay et le pont Alexandre III.

.....

#### **+Pour faire la différence. Le Bilan d'un siècle d'Alfred Picard**

Haut fonctionnaire du ministère des Travaux publics, Alfred Picard dresse en six volumes, un tableau complet de la société française de la Belle Époque. Son étude très documentée des revenus et des niveaux de vie ouvriers fait apparaître de nombreuses améliorations, mais aussi le maintien d'une pauvreté insupportable. La condition ouvrière s'améliore autant grâce à la hausse des salaires que par la diminution de la durée quotidienne de travail (de 13 à 10 heures en moyenne). Ces progrès incontestables ne peuvent occulter la faiblesse des revenus d'une immense majorité d'ouvriers : un grand nombre de jours chômés font que beaucoup d'ouvriers ne disposent que de 100 francs par mois et les ouvrières ont des salaires mensuels de 50 à 75 francs.

#### **FICHE 3 Croissance et crises depuis 1850**



« Aucune généra on, peut-être aucune après nous, n'aura vu, de ses yeux vu, autant de bouleversements enregistrés autant d'innova on. » Jean Boissonnat, 1929

## ê L'enjeu

Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'accroissement de la produc on industrielle connaît une accéléra on grâce à l'industrialisa on et au capitalisme libéral. Ce e croissance inédite bénéf cie à l'Europe occidentale avant de s'étendre progressivement au reste de l'Europe, puis au reste du monde. La croissance connaît d'importantes varia ons et elle n'est pas con nue. Des interrup ons par une succession de crises ponctuent celle-ci avant d'être remises en cau se à la fi n du XX<sup>e</sup> siècle. Les périodes de dépression économique touchent aussi de façon inégale les pays.

### } Les no ns

La croissance renvoie à une augmenta on soutenue et à long terme de la quan té de biens et de services d'une économie. La produc on et la richesse d'un pays connaissent dès lors un accroissement durable. En revanche, la crise cons tue une rupture brutale de la croissance qui se traduit le plus souvent par un recul de la produc on, sans pour autant faire l'objet d'une décroissance. Un ralen ssement de l'ac vité économique, une chute de la croissance économique chute ou même une croissance néga ve se nomme la récession. Tous ces événements s'inscrivent dans un système économique fondé sur la propriété privée des moyens de produc on, la libre entreprise et la recherche du profi t, c'est le capitalisme. Grâce à l'industrialisa on, les économies des pays entrent dans un processus d'extension et d'intensifi ca on des ac vités industrielles. L'ac on de l'État peut perme re de corriger le fonc onnement de l'économie (contrôle de secteurs économiques, des prix, orienta on de la produc on) par une poli que économique interven onniste.

### } Les incontournables de la ques on

**Une période de forte croissance avec des fl uctua ons (de 1850 à 1929).** Les innova ons telles que le moteur à combus on et l'électricité révolu onnent le secteur industriel. Les usines et les banques assurent le succès d'un capitalisme moderne et industriel (2,1 % de croissance annuelle entre 1870 et 1913 en Europe occidentale). L'améliora on des condi ons de vie de la classe ouvrière durant ce e période témoigne également de la croissance économique (« 5 dollars a day » de Ford). On observe une concentra on accrue des secteurs d'ac vité : les Konzerns en Allemagne (Krupp), les trusts aux États-Unis (Du Pont de Nemours), et plus tard, au Japon, les zaibatsus. **De 1873 à 1896**, les pays industrialisés subissent la « Grande Dépression » : des taux de croissance freinés par une crise fi nancière puis agricole. Si elle ne remet que rela vement en cause l'hégémonie économique de l'Europe au début du XX<sup>e</sup> siècle, des mesures protec onnistes sont adoptées. **De 1896 à 1914**, domina on économique des Européens durant la « Belle Époque » : 42 % du PNB mondial, la France connaît un taux de croissance entre 4 % et 5 % par an en moyenne entre 1907 et 1913. Les bourses et les grandes banques européennes font la force

du vieux continent qui est « le banquier et le créancier du monde ». Les Empires coloniaux européens confortent la puissance. Les États-Unis et le Japon entendent rattraper leur retard économique. Ces derniers sortent enrichis de la Première Guerre mondiale et peuvent rivaliser avec l'Europe en reconstruction : des taux de croissance de plus de 7 % par an. Le Royaume-Uni, qui représentait 1/3 du commerce mondial et la majorité des investissements à l'étranger en 1914, entame un résistible déclin.

**Les bouleversements économiques s'accroissent à partir de 1929.** Le krach boursier du jeudi 24 octobre 1929 (« jeudi noir ») aux États-Unis met fin à une période d'expansion économique du début du XX<sup>e</sup> siècle (en dehors de la guerre), portée par les industries de la seconde révolution industrielle (automobile, électricité, aviation, chimie). Nouvelle crise économique qui montre la faillite d'un système du système du crédit aux États-Unis et la fin d'une période de croissance économique de l'après-guerre. Crise marquée par un effondrement simultané et brutal de l'emploi et des prix, déflation. Chute de 46 % de la production industrielle aux États-Unis jusqu'en 1932, explosion du chômage (de 1,5 million à 12 millions entre 1929 et 1932, soit près de 25 % de la population active). L'Europe qui dépend alors des capitaux américains est touchée dès le début des années 1930 (1931-32 pour la France). Le repli protectionniste est le choix de la plupart des pays, entraînant une diminution sensible des échanges internationaux. Le Royaume-Uni et la France se replient sur leurs empires. Politiques de grands travaux dans l'Italie fasciste de Mussolini et l'Allemagne pour supprimer le chômage, atteindre une certaine autarcie et redressement économique. Le président Roosevelt, élu en 1933, lance le « New Deal » aux États-Unis pour soutenir la demande et le pouvoir d'achat. En France, le Front populaire avec Léon Blum améliore les conditions de millions d'ouvriers bien qu'il échoue dans le retour à une réelle croissance économique.

**Retour de croissance au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.** Dans un contexte de reconstruction, les pays développés à économie de marché connaissent une croissance économique exceptionnelle et jamais plus égalée : 5 % en moyenne par an. C'est l'entrée dans les Trente Glorieuses (Jean Fouras é, 1979). L'amélioration du niveau de vie, un taux de chômage très faible et l'entrée dans la société de consommation caractérisent cette période. Le fordisme domine les méthodes de productions des firmes multinationales, mais fait l'objet de critiques.

**Les conséquences des chocs pétroliers.** Entrée dans une période de « stagflation », de « croissance dépressive ». Débutée par la hausse du prix du baril de pétrole multiplié par 12 (de 3 à 35 dollars) entre 1973 et 1978 décidée par les pays de l'OPEP, la période se caractérise par une forte inflation et par une stagnation économique (croissance économique négative ou quasiment nulle). Les firmes multinationales se détachent de leur pays d'origine pour devenir des transnationales. Les délocalisations débutent pour profiter d'une main-d'œuvre moins onéreuse dans les pays du tiers-monde.

**L'arrivée de nouvelles puissances économiques.** Les pays du tiers-monde, qui sortent de la décolonisation et dépendent de l'aide internationale pour trouver une situation économique et sociale stable, continuent d'avoir une croissance très forte (jusqu'à 15 % par an). La croissance économique s'accompagne néanmoins d'une croissance démographique non contrôlée, synonyme de difficultés et conflits

socioculturels. D'autres pays, à l'image des BRICS [Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud] réussissent une part de leur croissance économique : Chine 2<sup>e</sup> puissance industrielle et économique en 2008, le Brésil très performant dans le secteur de l'aéronautique ou dans l'agriculture d'exportation.

### } Sujets possibles

Quelle croissance économique depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle ? (Sciences Po Paris, 2014).

Les politiques keynésiennes des États.

Les « Trente Glorieuses » dans l'histoire économique et sociale de la France contemporaine (Examen commun IEP, 2008).

### **E** **La faillite de la banque l'Union générale en France (1885)**

.....

La faillite retentissante de la banque l'Union générale en France témoigne d'un certain marasme économique milieu des années 1880. Banque catholique française, créée à Lyon en 1875 par des monarchistes catholiques, elle est reprise en 1878 par Paul Eugène Bontoux (ancien chef de service de la banque Rothschild). En janvier 1882, l'actions de la banque chute : elle passe de 3 000 francs le 2 janvier à 500 francs le 28 janvier 1882. Certaines irrégularités de gestion (falsification, actions fictives...) passées sous silence entraînent une crise de confiance. La faillite est déclarée le 2 février 1882 après une crise de solvabilité. En 1883, Bontoux est condamné à 5 ans de prison, mais s'échappe à l'étranger pour éviter sa peine.

### **Pour faire la différence. Les cycles économiques sont-ils de bons indicateurs ?**

Les cycles économiques sont une succession plus ou moins régulière de phases d'expansion et de phases de récession. L'expansion va d'un point bas de l'activité à un point haut, la récession d'un point haut à un point bas. Les cycles ont depuis longtemps passionné les économistes. Toutefois, dans les années 1950-1970, on a pu se demander si les cycles ne tendaient pas à s'achever au bénéfice d'une croissance plus régulière. Depuis lors, les préoccupations sur les cycles sont revenues dans les réflexions scientifiques (d'après Jean-Jacques Granelle).

Le taylorisme

Le **taylorisme** doit son nom à son inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Il désigne une nouvelle forme d'organisation du travail dénommée **Organisation Scientifique du Travail (OST)** définie à partir des années 1880.

Pour obtenir des conditions propres à fournir le rendement maximum dans le cadre d'une organisation, celle-ci préconise :

- une analyse détaillée et rigoureuse des modes et techniques de production (gestes, rythmes, cadences, etc.),
- l'établissement de la « meilleure façon » (*the one best way*) de produire (définition, délimitation et séquençage des tâches) ;
- la fixation de conditions de rémunération plus objectives et motivantes.

Selon ce théoricien, l'homme au travail est conçu comme un élément de la machine à produire et les postes de travail font appel à un comportement machinal et routinier de l'opérateur exécutant.

Le comportement de l'Homme au travail est constitué de gestes simples et séquentiels, d'apprentissage rapide. Cette vision de l'organisation du travail qui repose sur **une spécialisation et une division poussée du travail** a surtout été développée dans les usines et les ateliers dans la première partie du XXème siècle.

L'Organisation Scientifique du Travail repose sur des principes visant à optimiser la performance de l'organisation en évitant les «flâneries» des ouvriers. Ici, l'opérateur est assimilé à un «homme-bœuf», selon l'expression de Taylor, que la direction doit rendre docile et régulier.

Pour ce faire, les principes de l'Organisation Scientifique du Travail reposent sur les différents éléments suivants :

- La **division verticale du travail** ou One Best Way : sur la base de la division du travail, la direction a pour responsabilité de définir scientifiquement la méthode d'exécution du travail la plus efficace et ne doit laisser au travailleur que l'exécution de la tâche.
- La **division horizontale du travail** basée sur la parcellarisation des tâches à accomplir et sur la spécialisation des ouvriers. La notion de division du travail n'est alors pas nouvelle : reprise par Taylor, elle avait déjà fait ses preuves en termes d'efficacité de production et avait été développée par Adam Smith dès le XVIIIème siècle.
- **La sélection, la formation et la rémunération** : Il s'agit de choisir la personne la plus compétente pour accomplir la tâche et de la former pour travailler de la façon la plus efficace (définie scientifiquement par les ingénieurs du bureau des méthodes). Selon Taylor, les hommes dans l'organisation sont motivés par des intérêts fondamentaux qui opposent les employeurs et les employés, notamment en termes de rémunération. Il développe alors des standards de production sur lesquels sont indexées les rémunérations à la pièce. Ainsi, il pense motiver les employés à dépasser ces standards de façon à percevoir davantage de rémunération, ce qui bénéficie également aux dirigeants en améliorant la productivité de l'entreprise et permet par là-même de résoudre la question sociale dans l'organisation.
- **Le contrôle** : le rendement du travailleur est étroitement surveillé au niveau des procédures et des résultats par des superviseurs (les contremaîtres). L'opérateur est limité à l'exécution du travail commandé, il n'a aucune marge d'autonomie.

## Bibliographie

- Fridenson P., « Un tournant taylorien dans la société française (1904-1918) », *Annales Économies Sociétés et Civilisation*, 1987, p. 1031-1060.
  - Gulick L., Urwick L., *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937.
  - Peaucelle J-L et autres, 2003, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Économica.
- Reid D., « Genèse du fayolisme », *Sociologie du Travail*, n° 1, 1986, p. 75-93.
- Reid D., « Fayol : excès d'honneur ou excès d'indignité ? », *Revue française de Gestion*, septembre-octobre 1988, p. 151-159.

- Rials S., *Administration et organisation, de l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation*  
● *dans l'administration française*, Éditions Beauchesne, 1977.
- Urwick L., *The elements of*  
● *Administration*, Harper and Row, New York, 1944.
- Wood J.C., Wood M.C., *Henri Fayol:*  
*Critical Evaluation in Business and Management*, Vol. 2, Routledge, London & New York, 2002.
- Wren D.A., Bedeian A.G., Breeze, J.D., « The foundations of Henri Fayol's administrative theory  
», *Management Decision*, 40 (9), 2002, p. 906-918.
- 2003, Numéro 34 de la revue *Entreprise et Histoire* consacré à Henri Fayol.