



**HAL**  
open science

## Le tournant fayolien : des révolutions industrielles à la naissance de l'entreprise moderne

Blanche Segrestin

► **To cite this version:**

Blanche Segrestin. Le tournant fayolien : des révolutions industrielles à la naissance de l'entreprise moderne. *Entreprises et Histoire*, 2016, Le tournant fayolien, 83 (2), pp.5-12. 10.3917/eh.083.0005 . hal-01336829

**HAL Id: hal-01336829**

**<https://hal.science/hal-01336829>**

Submitted on 23 Jun 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Éditorial

# LE TOURNANT FAYOLIEN : DES RÉVOLUTIONS INDUSTRIELLES À LA NAISSANCE DE L'ENTREPRISE MODERNE

**Blanche Segrestin**

ESKA | « Entreprises et histoire »

2016/2 n° 83 | pages 5 à 12

ISSN 1161-2770

ISBN 9782747225984

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2016-2-page-5.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Blanche Segrestin, « Le tournant fayolien : des révolutions industrielles à la naissance de l'entreprise moderne », *Entreprises et histoire* 2016/2 (n° 83), p. 5-12.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# LE TOURNANT FAYOLIEN : DES RÉVOLUTIONS INDUSTRIELLES À LA NAISSANCE DE L'ENTREPRISE MODERNE

par **Blanche SEGRESTIN**

Centre de Gestion Scientifique  
École des Mines Paris Tech PSL Research University

Cent ans après sa publication, l'ouvrage clé d'Henri Fayol, *Administration industrielle et générale* (AIG par la suite)<sup>1</sup>, fait l'objet de nombreuses célébrations, d'autant que la découverte de certaines archives, la redécouverte de certains textes et la publication de nouvelles traductions contribuent à un regain d'intérêt pour Fayol ces dernières années<sup>2</sup>. AIG est reconnu pour être l'un des livres fondateurs des sciences de gestion<sup>3</sup>. Il symbolise la reconnaissance d'une nouvelle figure, celle du directeur général, qui n'est assimilable ni aux administrateurs, ni aux directeurs fonctionnels. Le directeur général suppose, depuis Fayol, des compétences et une formation spécifiques, qui donnent lieu à un nouveau corpus dans les écoles de management. Fayol marque ainsi un tournant majeur dans l'histoire des entreprises et de leur direction.

Or on peut se demander si – en fait de tournant – nous ne sommes pas actuellement en passe de vivre le tournant inverse. Car si Fayol a marqué la naissance du management et la reconnaissance de l'autorité du chef d'entreprise, la figure du chef d'entreprise aujourd'hui sensiblement pâli. Les dirigeants sont vus par les théoriciens de la gouvernance d'entreprise

<sup>1</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916.

<sup>2</sup> Nous ne pouvons citer tous les travaux récents sur Fayol. Mentionnons le numéro d'*Entreprises et Histoire* sur Fayol (n° 34, décembre 2003, dir. J.-L. Peaucelle). Citons également, de manière très limitée : J.-L. Peaucelle et alii, *Henri Fayol : inventeur des outils de gestion. Textes originaux et recherches actuelles*, Paris, Economica, 2003 ; L. D. Parker et P. A. Ritson, « Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management », *British Journal of Management*, Vol.16, n° 3, 2005, p. 175-194; O. Henry, *Les guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS Éditions, 2012 ; J.-L. Peaucelle et C. Guthrie, *Henri Fayol, the manager*, Londres, Pickering & Chatto, 2015.

<sup>3</sup> N. M. Carter, « General and Industrial Management », *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 2, 1986, p. 454-56.

comme des « agents » des actionnaires. Le temps semble loin où Fayol pouvait considérer que le poids des actionnaires était fort réduit. Les normes de gouvernance conduisent au contraire à renforcer considérablement le rôle des actionnaires et à limiter la latitude des dirigeants. Ainsi que leur autorité. Autre signe de ce renversement : la mise en cause des écoles de gestion. Fayol avait promu de nouveaux enseignements de gestion, dans un contexte de crise doctrinale aigüe : entre 1890 et 1910, l'économie politique et son enseignement apparaissaient également déconnectés des enjeux réels de l'économie, voire dangereux<sup>4</sup>. Mais ce sont aujourd'hui les *business schools* qui font l'objet d'une remise en cause équivalente<sup>5</sup> : on leur reproche à la fois d'être déconnectées des enjeux industriels réels et de diffuser des thèses réductrices, aux antipodes des besoins sociaux et environnementaux contemporains<sup>6</sup>.

Un siècle après, le *tournant fayolien*<sup>7</sup> est-il en passe d'être retourné ? N'était-il qu'une parenthèse ? Et ne serions-nous pas à l'aube d'un nouveau tournant, dont il s'agirait, à la manière de Fayol un siècle plus tôt, de saisir les déterminants et les principes de gouvernement ? Telles sont les questions qui motivent aujourd'hui une relecture de Fayol.

Ce numéro d'*Entreprises et Histoire* vise à mieux caractériser le tournant qu'a éprouvé Fayol à son époque et qu'il a cherché à théoriser : quelles mutations percevait-il à son époque qui nécessitaient une nouvelle doctrine de gouvernement et de nouvelles formations pour les dirigeants ? Quelles ruptures justifiaient un tel travail ? Il est d'autant plus nécessaire de recontextualiser l'effort théorique de Fayol que ses principes administratifs (« prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler »), sortis de leur contexte, ont tôt fait de paraître triviaux. Nous cherchons donc à comprendre les mutations de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et les problématiques qu'elles posaient aux dirigeants comme Fayol, tout en reliant son effort théorique à son expérience pratique en tant qu'ingénieur et directeur. Car la carrière de Fayol a de multiples facettes, depuis l'expert en géologie jusqu'au directeur général, en passant par l'ingénieur. Fayol est surtout connu pour avoir dirigé Commentry-Fourchambault. Il a de ce fait été confronté à la « question sociale » et à la violence des conflits qui marquaient son époque. Mais il a aussi été confronté à d'autres problématiques symptomatiques de son époque. Ainsi, il a entretenu des liens très étroits avec la science : il a débuté sa carrière par des recherches géologiques et minières. Avant de prendre la direction de Commentry, il a mené des recherches qui ont débouché sur la théorie de la formation du charbon dans le delta des torrents. Cette théorie remettait en cause les théories alors enseignées au Collège de France comme à l'École des Mines, et a été récompensée plus tard par l'Académie des sciences. Les historiens nous rapportent que le redressement spectaculaire de la société Commentry-Fourchambault initié par Fayol a été rendu possible par d'importants choix techniques<sup>8</sup> et la création en 1909 d'un

<sup>4</sup> E. S. O'Connor, *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*, Stanford, Stanford University Press, 2011 ; R. Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton, Princeton University Press, 2007.

<sup>5</sup> W. J. Henisz, "Leveraging the Financial Crisis to Fulfill the Promise of Progressive Management", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, n° 2, 2011, p. 298-332.

<sup>6</sup> S. Ghoshal, "Bad management Theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, n° 1, 2005, p. 75-91.

<sup>7</sup> L'expression fait écho à celle de P. Fridenson à propos du « tournant taylorien » : « Un tournant taylorien de la société française (1904-1918) », *Annales ESC*, septembre-octobre 1987, p. 1031-1960.

<sup>8</sup> J. D. Breeze, "Harvest from the archives: the search for Fayol and Carlioz", *Journal of Management History*, Vol. 11, n° 1, 1985, p. 43-54. Sur les archives, cf. J.-L. Peaucelle, « Le fonds Fayol aux Archives de Sciences Po », *Entreprises et Histoire*, n° 26, décembre 2000, p. 130.

laboratoire de recherche innovant. Comment relier ces éléments biographiques à la théorie administrative de Fayol ? Il est indispensable, selon nous, de revenir sur les questions qui se posaient à Fayol, et qui restaient à l'époque sans réponse, pour saisir la teneur et la portée du tournant fayolien.

Pour relier les contributions théoriques de Fayol à son ancrage historique et industriel, les articles réunis dans ce numéro éclairent successivement les grandes problématiques de cette période, à savoir : 1) la question sociale et l'organisation du travail ; 2) le nouvel ordre industriel et ses enjeux stratégiques ; 3) les relations entre sciences et industrie et la naissance des laboratoires de recherche industrielle et 4) la naissance du chef d'entreprise.

---

## 1. LA QUESTION SOCIALE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

---

L'époque fayolienne est indissociable de l'ère dite de « rationalisation » de la production et du mouvement de l'organisation scientifique du travail. Ce mouvement lui-même est à mettre en perspective avec les tensions sociales exceptionnelles de l'époque. La fin du XIX<sup>e</sup> siècle connaît des conflits qui se manifestent par des grèves nombreuses et parfois violentes. La question sociale était nécessairement une préoccupation pour Fayol quand il prit ses fonctions d'abord de directeur d'usine puis de directeur général.

J.-L. Peaucelle, grand connaisseur de Fayol, revient dans ce numéro sur une dimension souvent négligée de la carrière de Fayol : sa gestion des grèves. Il montre que Fayol a été confronté, parfois de manière violente, aux grèves. Mais sa réponse, toujours distante, souvent autoritaire, n'a rien d'original sinon que Fayol souhaitait résolument se départir des approches paternalistes. Il opérait avec les revendications ouvrières en les instruisant au maximum, de manière neutre, rigoureuse et transparente. Mais en qualité de chef, et d'un chef capable de subordonner les intérêts particuliers à l'intérêt général si la conciliation des intérêts n'était pas possible. Tandis que la question sociale et celle des grèves étaient certainement parmi les plus vives à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, J.-L. Peaucelle montre que Fayol n'a pas développé un mode de gestion des grèves original. Si on peut faire l'hypothèse que Fayol a été lu et discuté par ses contemporains en partie par rapport à ses positions sur la question sociale, Fayol s'efforçait manifestement de déplacer le problème ou de le poser du moins dans des termes renouvelés.

La contribution d'A.-F. Garçon et M. Bertilorenzi montre en effet que d'autres dirigeants, contemporains de Fayol et opérant comme lui dans le secteur minier et métallurgique, avaient opté dès la fin des années 1880 pour une « hiérarchie moderne » pour traiter la question sociale : au lieu des délégués du personnels ou des ouvriers qualifiés, l'organisation plaçait des ingénieurs capables de gérer des problèmes de travail et de rémunération avec l'autorité technique. Cette approche typiquement taylorienne – soulignent les auteurs – était déjà engagée en France pour pacifier les relations sociales. Sur ce terrain, Fayol, manifestement, ne se démarquait pas ni ne cherchait à se positionner. La formation des ingénieurs suffisait d'ailleurs pour traiter ces problèmes d'organisation sociale. Tandis que pour Fayol, elle était loin d'être satisfaisante et il fallait au contraire forger une nouvelle doctrine pour la renouveler.

## 2. NOUVEL ORDRE INDUSTRIEL, NOUVEAUX ENJEUX STRATÉGIQUES

A.-F. Garçon et M. Bertilorenzi s'efforcent alors de saisir la tentative propre de Fayol : que cherchait-il donc à faire, si ses méthodes d'organisation n'étaient pas distinctives, et pas tellement en avance sur son temps ? Ils montrent que Fayol était sans doute moins préoccupé par les questions d'organisation du travail que par des questions plus nouvelles d'organisation industrielle et de stratégie. L'entreprise de Fayol connaît en effet de profondes transformations : croissance, intégration mais aussi diversification des activités, avec l'introduction des bureaux d'études, des questions logistiques, etc. Et le chef d'entreprise doit dès lors coordonner un ensemble d'une complexité inédite. Fayol ne cherche pas, pourtant, à techniciser les pratiques de gestion de l'époque. Il ne cherche pas non plus à rationaliser l'administration. Il s'efforce plutôt de capturer une réalité inédite et éminemment difficile à caractériser dans le langage traditionnel. Et à renouveler en profondeur la représentation globale de l'entreprise et des conditions de son gouvernement.

L. Parker revient sur ce constat. Il montre comment Fayol est confronté à un régime industriel et concurrentiel moderne. Il est de la génération qui éprouve en premier beaucoup des enjeux stratégiques qui sont encore les nôtres. Aussi montre-t-il comment Fayol dépasse le mouvement du *scientific management* dans lequel on le cantonne trop souvent : s'il n'a pas inventé de techniques de gestion lui-même, il joue en revanche un rôle essentiel dans la formation de concepts éminemment modernes, et toujours pertinents aujourd'hui. L'article synthétise des recherches passées pour montrer comment Fayol propose des formulations théoriques qui anticipent de beaucoup celles auxquelles les sciences de gestion aboutissent pour les préoccupations contemporaines de ressources humaines, de gestion des savoirs ou de relation à l'environnement. Derrière le principe relativement trivial selon lequel il faut contrôler, c'est-à-dire établir une mesure d'une performance réelle par rapport à une performance visée, L. Parker montre par exemple que Fayol avance une thèse beaucoup plus nuancée et plus novatrice : avec les notions de « *responsibility accounting* » ou de « *feedforward control* », il voit la comptabilité et le contrôle comme des outils d'information pour l'action, et pour une action responsable à tous les niveaux de l'organisation. La plupart des concepts fayoliens, qu'on a pu trouver trop généraux, se révèlent en fait non seulement précurseurs mais encore très féconds.

## 3. SCIENCES ET INDUSTRIE : LA NAISSANCE DES LABORATOIRES DE RECHERCHE INDUSTRIELLE

L'époque de Fayol est également marquée par l'émergence des laboratoires de recherche industrielle. Les découvertes scientifiques et les innovations ne sont certes pas nouvelles pour l'industrie<sup>9</sup>. H. Le Chatelier souligne combien le rôle des savants a été critique dans la naissance de pans entiers de l'industrie (comme l'aluminium, l'ammoniaque, l'électricité...) <sup>10</sup>.

<sup>9</sup> G. Galvez-Behar, *La République des inventeurs. Propriété et organisation de l'innovation en France (1791-1922)*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008 ; M. Letté, *Henry Le Chatelier (1850-1936) ou la science appliquée à l'industrie*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004 ; O. Henry, *Les guérisseurs de l'économie*, op. cit.

<sup>10</sup> H. Le Chatelier, *L'industrie, la science et l'organisation au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Dunod, 1935.

Mais il souligne aussi deux changements remarquables à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. D'abord, cette période voit les recherches techniques devenir de plus en plus déterminantes pour mettre au point de nouveaux procédés de fabrication. C'est l'époque où les ingénieurs se déploient dans les bureaux d'études<sup>11</sup>, et où « le laboratoire s'invite à l'usine »<sup>12</sup> :

« Une infinité de petits perfectionnements de détail [...] sont réalisés dans des laboratoires appartenant à des usines ou parfois indépendants, dans lesquels travaille un nombre considérable d'ingénieurs, de chimistes, d'électriciens, ayant tous fait de fortes études scientifiques dans des écoles spéciales, mais que l'on ne considère pas à proprement parler comme des savants, soit parce qu'ils n'ont pas fait de découvertes sensationnelles, soit parce qu'ils ne publient rien de leurs travaux. Leur labeur est anonyme ; il appartient aux usines qui les rémunèrent » (Le Chatelier, p. 20).

Le second changement correspond à l'introduction de laboratoires dédiés à la *recherche scientifique* dans l'entreprise. Les besoins technologiques deviennent trop sophistiqués. Les méthodes inventives des ingénieurs atteignent leurs limites : le développement de la technologie requiert une recherche fondamentale sur les principes physiques sous-jacents. De la chimie allemande de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux télécommunications chez AT&T, de General Electric à AEG, les historiens ont bien décrit cette ascension de la recherche intégrée, dont les chiffres sont édifiants : selon L. Reich (p. 256), le nombre d'entreprises américaines revendiquant un engagement dans la recherche industrielle serait passé de 500 en 1921 à 1000 en 1927. Il aurait dépassé 1600 en 1931, et 2200 en 1940<sup>13</sup>.

Le début du XX<sup>e</sup> siècle est donc marqué par l'émergence d'une nouvelle « *science-based industrial strategy* ». L'entreprise n'est plus simplement un lieu de production, ni même un lieu de conception technologique ; elle devient un lieu de production scientifique.

Ces changements ne se font évidemment pas sans mal. Les relations entre les scientifiques et l'administration se révèlent souvent compliquées. Les déboires de Le Chatelier comme ingénieur-conseil chez Pavin de Lafarge (1903-1906) l'illustrent bien<sup>14</sup>. Même dans des cas où la recherche a débouché sur des succès stratégiques, comme chez AT&T, la direction ou le conseil d'administration n'étaient *a priori* pas du tout acquis aux recherches scientifiques. Les chercheurs (Carty, Jewett), devaient monter au créneau pour convaincre leur direction, emporter l'adhésion du conseil d'administration et solliciter des moyens. Il leur fallait à la fois, selon Reich, être bons chercheurs et... bons administrateurs. Les liens entre management et recherche scientifique sont donc manifestement intenses.

Qu'en est-il chez Fayol ? N'a-t-il pas engagé lui aussi son entreprise sur la voie d'une « *science-based industrial strategy* » ? Quels étaient précisément ses liens avec le monde scientifique et comment envisageait-il la place de la science dans l'entreprise ? Deux articles se penchent sur le lien que Fayol entretient avec la recherche. Plus précisément, ils étudient l'origine et l'organisation du laboratoire de recherche qu'il met en place dans son entreprise.

<sup>11</sup> Voir notamment G. Galvez-Behar, « Les lieux de la conception : histoire et théorie », *Entreprises et Histoire*, n° 58, avril 2010, p. 5-10, et les articles qui suivent cet éditorial.

<sup>12</sup> M. Letté, *Henry Le Chatelier, op. cit.*, p. 197.

<sup>13</sup> L. S. Reich, *The Making of American Industrial Research. Science and Business at GE and Bell, 1876-1926*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.

<sup>14</sup> M. Letté, *Henry Le Chatelier (1850-1936) ou la science appliquée à l'industrie, op. cit.*

F. Duffaut étudie l'histoire et le fonctionnement du laboratoire d'Imphy. Il montre comment la mission que Fayol confie au laboratoire va conduire P. Chevenard, son premier directeur, à structurer un programme de recherche extrêmement ambitieux, mais surtout à forger – au travers de la « métallurgie de précision » – une conception de la recherche scientifique comme méthode pour innover.

P. Le Masson et B. Weil montrent ensuite comment, alors que les manières de faire de la recherche pour l'industrie étaient à l'époque de Fayol extrêmement diverses, le laboratoire d'Imphy révèle une logique d'organisation inédite : les scientifiques ne sont plus mobilisés pour résoudre les problèmes soulevés par la production. Contrairement à ce que préconise Le Chatelier, il ne s'agit pas d'être en appui pour améliorer l'efficacité des processus de production. Si le laboratoire d'Imphy est en interaction permanente avec les usines, sa mission principale n'est pas seulement « résolutoire ». L'article de P. Le Masson et B. Weil montre qu'il s'agit d'une recherche qu'ils qualifient de « générative » parce qu'elle sonde des domaines encore inconnus. Le laboratoire explore les propriétés *potentielles* des matériaux. Il génère des matériaux nouveaux, dont les propriétés sont *a priori* inconnues parce qu'inexistantes. Autrement dit, la recherche se polarise sur la *génération et l'étude de phénomènes* plutôt que sur l'analyse et la résolution de problèmes liés à certains phénomènes physiques existants.

---

## 4. LA NAISSANCE DU CHEF D'ENTREPRISE

---

Fayol a donc soutenu mais aussi suscité activement des recherches très novatrices. Pour A. Hatchuel, cet engagement est déterminant dans la théorie fayolienne du chef d'entreprise.

Certes, on ne trouve guère de référence à l'innovation dans *AIG*, pas plus qu'à la recherche. Comme le notent P. Le Masson et B. Weil, ces termes n'étaient d'ailleurs guère usités à l'époque de Fayol. Mais A. Hatchuel se fonde sur un texte méconnu de Fayol : la *Notice* sur ses travaux scientifiques et techniques qu'il rédige pour candidater à l'Académie des sciences en 1918<sup>15</sup>. Dans ce document, il part de sa propre expérience scientifique et présente ses travaux (sur la combustion de la houille exposée à l'air, les mouvements de terrains, la théorie des deltas, etc.). Il note ainsi que « l'industrie houillère était encore à ces débuts et dans l'enfance de l'art en 1860. La mine de Commentry fut parmi celles qui contribuèrent le plus à son développement à et ses progrès » (p. 10). Il prend soin alors de lister l'ensemble des travaux de recherche qui ont été menés, en interne, notamment à Imphy, mais aussi en collaboration avec d'autres institutions (comme le Bureau International des Poids et Mesures), et les résultats qui ont ainsi pu être obtenus dans son entreprise. A. Hatchuel note que Fayol place dans cette note explicitement « la collaboration de la Science et de l'Industrie » très haut dans la responsabilité du chef d'entreprise : c'est en cela même que se reconnaît un « bon administrateur ».

Pour A. Hatchuel, la rupture essentielle qui conduit Fayol à renouveler une théorie de l'autorité provient du rapport inédit de l'entreprise à la science : à partir du moment où la science génère de nouveaux phénomènes et de nouvelles technologies, alors l'organisation industrielle est pour ainsi dire projetée dans des mondes inconnus. La responsabilité du chef d'entreprise consiste alors à construire le corps social, à y assurer la cohésion face à tous les

---

<sup>15</sup> H. Fayol, *Notice sur les travaux scientifiques et techniques de M. Henri Fayol*, Paris, Gauthier-Villars et Cie, 1918. <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k904289.r=notice+fayol.langFR>.

---

imprévus qui ne manqueront pas à advenir ; et à structurer une démarche collective cohérente, contrôlée, malgré – voire à cause de – l’inconnu. A. Hatchuel met en évidence combien Fayol a eu besoin de recourir à des concepts sophistiqués comme la « prévoyance » ou le « programme d’action » pour qualifier des tâches qui découlaient directement de la politique d’innovation. Ces concepts étaient clairement difficiles à saisir dans toute leur profondeur pour les contemporains de Fayol. Et de fait, ils ont été traduits de manière souvent totalement inappropriée (ex. *planning* pour « prévoyance »), réduisant ainsi considérablement la signification du message fayolien.

On ne saurait pourtant sous-estimer la portée de ce message. L’entreprise, montre-t-il, suppose une conception radicalement nouvelle de la notion de chef. Les figures classiques de l’autorité sont incapables de rendre compte de la nouvelle figure du chef d’entreprise. Comme l’a bien montré Y. Cohen, le besoin d’une nouvelle figure du chef dépasse largement le cadre de l’entreprise et traverse à cette époque tous les domaines et toutes les régions<sup>16</sup>. A. Hatchuel suggère ici que Fayol pose en fait les bases d’une théorie de l’autorité moderne, en tant qu’elle est créative et politique.

---

## 5. LE TOURNANT FAYOLIEN : QUELLES IMPLICATIONS POUR DEMAIN ?

---

On le voit, l’œuvre de Fayol saisit bien un tournant historique majeur : apparition de la grande entreprise, bouleversements industriels et stratégiques, mais aussi intégration dans le cours des affaires de la recherche et de l’innovation... Autant de mutations qui, quand on les remet en perspective, permettent d’éclairer sous un nouveau jour l’ouvrage *AIG* et d’en souligner toute la portée. Le débat de ce numéro, auquel participent Gabriel Galvez-Behar, Ellen S. O’Connor, Armand Hatchuel et Odile Henry, met en perspective la naissance de la gestion en tant que discipline avec les transformations des rapports entre science et industrie.

Fayol s’est efforcé de saisir les mutations de son temps et il a proposé des concepts nouveaux pour les décrypter et les affronter. À l’évidence, l’intention et la teneur de son analyse n’ont pas été bien comprises et on peut penser que, si tournant il y a eu, le tournant fayolien n’a pas été complètement pris historiquement.

La fonction de directeur général a bien été reconnue. Elle est même devenue extrêmement importante dans le « nouvel État industriel », à tel point qu’on s’est inquiété du pouvoir économique et politique qu’elle concentrait<sup>17</sup>. La nécessité d’un enseignement spécifique n’a que peu été discutée : après la Wharton School en 1883, Harvard se propose dès 1908 de former des *general managers* et des *leaders*<sup>18</sup>, avec l’ambition de construire un socle scientifique propre au management<sup>19</sup>. Mais les cours de « *business policy* » dès les années 1920 se contentent souvent

---

<sup>16</sup> Y. Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l’autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013.

<sup>17</sup> A. Berle et G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Harcourt, Brace & Company, 1932, rééd. New Brunswick, N. J., Transaction Publishers, 1991. Et J. K. Galbraith, *Le Nouvel État industriel. Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1968.

<sup>18</sup> L. Arena (dir.), Institutionnaliser et internationaliser l’enseignement de la gestion, *Entreprises et Histoire*, n° 65, décembre 2011.

<sup>19</sup> E. S. O’Connor, *Creating New Knowledge in Management*, *op. cit.*

---

d'intégrer les différentes spécialités fonctionnelles du management et peinent à constituer leur corpus propre, jusque dans les années 1970, où le champ prendra ses marques... en étant renommé "*strategic management*"<sup>20</sup> et – en grande partie – en réutilisant les techniques économiques d'analyse de la concurrence (cf. *Competitive Strategy* de M. Porter)<sup>21</sup>. De ce point de vue, si les discours sur la stratégie rappellent parfois furieusement ceux de Fayol en apparence<sup>22</sup>, ils s'avèrent en réalité bien loin des enjeux de construction d'un corps social apte à partir explorer l'inconnu... De la même manière, la reconnaissance d'un rôle et d'un savoir propres au chef d'entreprise n'a conduit au final à aucune réforme de la gouvernance et la fonction dirigeante n'a pas été transcrite dans le droit.

Cet impact limité s'explique de nombreuses façons. L'analyse de Fayol, qui cherchait à décrire une réalité neuve dans des mots anciens, était de fait d'une difficulté inouïe à saisir pour l'époque. Et son expression sous la forme d'une liste de principes généraux est trompeuse. En outre, les problèmes de traduction qui ont déjà été mentionnés ont renforcé la difficulté de réception de Fayol. D'autres éléments jouent également : ainsi, la controverse avec les tayloriens a vraisemblablement desservi Fayol<sup>23</sup>. Par rapport au mouvement qu'a suscité Taylor, la doctrine de Fayol n'a pas eu le même effet d'entraînement social (hormis quelques tentatives, dont bien sûr le Centre d'études administratives (CEA) et celles de J. Wilbois et P. Vanuxem – voir le document publié dans le présent numéro). Et c'est paradoxalement Taylor qui sera le plus associé à l'alliance entre science et industrie. Lorsqu'en 1929, le Comité National de l'Organisation Française (CNOF) fut divisé en sections, il est symptomatique de constater que l'*organisation scientifique du travail* regroupait les sections fabrication, facteur humain, formation – et donc les « hommes d'atelier », disciples de Taylor ; tandis que les sections dites « administratives », renvoyant aux « hommes de bureau », se réduisaient à la comptabilité et au commerce !<sup>24</sup>

Le tournant fayolien n'a-t-il donc jamais vraiment pris forme ? Ou bien s'est-il en partie défait au cours du XX<sup>e</sup> siècle ? La question se pose. Quoi qu'il en soit, il nous semble que le livre *AIG* appelle, un siècle après sa publication, à des recherches sur les tournants actuels : tournants parfois invisibles, et le plus souvent indescriptibles dans les termes usuels.

<sup>20</sup> D. C. Hambrick et C. Ming-Jer, "New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management", *Academy of Management Review*, Vol. 33, n° 1, 2008, p. 32-54.

<sup>21</sup> M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1980 (*Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982).

<sup>22</sup> Voir par exemple les définitions de la stratégie suivantes : « *strategy is defined as the basic goals and objectives of the organization, the major programs of action chosen to reach these goals and objectives, and the major pattern of resource allocation used to relate the organization to its environment* » (D. E. Schendel et K. J. Hatten, "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline", *Academy of Management Proceedings*, August 1972, p. 99-102), ou « *strategy provides both direction and cohesion to the enterprise and is composed of several steps: strategic profile, strategic forecast, resource audit, strategic alternatives explored, tests for consistency, and finally, strategic choice* » (H. E. R. Uyterhoeven, R. W. Ackerman et J. W. Rosenblum, *Strategy and organization: text and cases in general management*, Homewood, Irwin, 1973). Citées par J. Bracker, "The Historical Development of the Strategic Management Concept", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 2, 1980, p. 219-224.

<sup>23</sup> O. Henry, *Les guérisseurs de l'économie*, op. cit.

<sup>24</sup> A. Moutet, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1997, en particulier p. 40-42.