



HAL
open science

L'innovation a-t-elle joué un rôle dans la naissance de l'administrative science ?

Gabriel Galvez-Behar, Armand Hatchuel, Odile Henry, Ellen O'Connor,
Blanche Segrestin

► **To cite this version:**

Gabriel Galvez-Behar, Armand Hatchuel, Odile Henry, Ellen O'Connor, Blanche Segrestin.
L'innovation a-t-elle joué un rôle dans la naissance de l'administrative science?. *Entreprises et Histoire*, 2016, 10.3917/eh.083.0121 . hal-01336831

HAL Id: hal-01336831

<https://hal.science/hal-01336831>

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.

L'INNOVATION A-T-ELLE JOUÉ UN RÔLE DANS LA NAISSANCE DE L'ADMINISTRATIVE SCIENCE ?

Gabriel Galvez-Behar, Armand Hatchuel, Odile Henry, Ellen S. O'Connor,
propos recueillis par **Blanche Segrestin**

ESKA | « Entreprises et histoire »

2016/2 n° 83 | pages 121 à 131

ISSN 1161-2770

ISBN 9782747225984

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2016-2-page-121.htm>

Pour citer cet article :

Gabriel Galvez-Behar *et al.*, « L'innovation a-t-elle joué un rôle dans la naissance de l'administrative science ? », *Entreprises et histoire* 2016/2 (n° 83), p. 121-131.

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.

L'INNOVATION A-T-ELLE JOUÉ UN RÔLE DANS LA NAISSANCE DE L'*ADMINISTRATIVE SCIENCE* ?

Avec

Gabriel GALVEZ-BEHAR

Maître de conférences d'histoire contemporaine
Université Lille III

Armand HATCHUEL

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

Odile HENRY

Professeur de sociologie
Université Paris VIII

Ellen S. O'CONNOR

Institute for Leadership Studies
Dominican University of California

Propos recueillis par

Blanche SEGRESTIN

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

Parmi les transformations profondes que connaît le monde industriel à la fin du XIX^e siècle, l'introduction des activités de recherche scientifique et les enjeux de l'innovation ont vraisemblablement plus marqué la carrière et la théorie de Fayol qu'on ne l'a jusqu'à présent reconnu. Dans quelle mesure, au-delà du cas de Fayol, l'innovation a-t-elle joué un rôle dans la naissance des sciences de gestion ou de l'administrative science ? Quelles étaient l'étendue et la réalité des liens entre sciences et industrie au début du XX^e siècle ? Et comment se sont organisés – à cette époque – les liens entre le management, devenant une science, et la recherche scientifique plus généralement ?

Quelle est, début XX^e siècle, la place des sciences dans le milieu industriel ? Au-delà des départements de recherche industrielle qui se développent, où et comment s'organise l'interaction entre science et industrie ?

Ellen O'Connor : In the U.S., the change in the status of science was dramatic. Science went from an amateur's hobby to a highly professionalized institution epitomized by the Ph.D. degree and career professors who train Ph.D.'s. The shift gained momentum in the 1840's, when industrialists began founding a new kind of school, the scientific school, devoted to advancing the natural sciences, physical sciences, and engineering. Remember that in the 19th century, the U.S. had no institutions that produced Ph.D.'s. The leading higher-education institution of the day, the classical college, did not accommodate new knowledge. Aspiring scholars went to Germany. The transformation solidified in the first half of the 20th century as entrepreneurial university presidents took advantage of Europe's crises and a German Ph.D. was no longer something to be proud of. The process was just as important as the transformation itself. The research university was a new kind of institution that articulated between science and industry. In the U.S., it changed the idea of knowledge from a content passed down from generations and holy men to a product of relating between the professionalizing academy and the industrializing economy. The battles for academic freedom leading to the institution of tenure came about because the scientists wanted to stop industrial tycoons from dictating research and political agendas. But as professional science asserted its autonomy, it actually improved its ability to relate creatively with industry.

Gabriel Galvez-Behar : La formation est de fait l'un des lieux de l'interaction de la science et de l'industrie et peut être un traceur des fluctuations du rapport science-industrie, au gré du travail de redéfinition de ces deux termes¹. En France, il faut d'abord rappeler que, pour l'économiste Jean-Baptiste Say, l'industriel sait s'intéresser aux sciences, même s'il est distinct du savant. Dans les années 1850, les réformes universitaires dues à Hippolyte Fortoul visaient à réorganiser l'enseignement des sciences considéré comme une source de richesse. C'est d'ailleurs dans ce contexte que Louis Pasteur fut envoyé à la Faculté des sciences de Lille et qu'il collabora avec des brasseurs. Il est vrai, toutefois, que les réformes universitaires de la Troisième République ont accéléré les choses. La création de diplômes et d'instituts universitaires à vocation technique – l'Institut chimique de Nancy, celui d'électrotechnique à Grenoble – a permis de répondre aux besoins de compétences scientifiques des industries locales.

Mais au début du XX^e siècle, la science n'a pas la même assise institutionnelle qu'aujourd'hui. En 1919, on compte moins de 300 professeurs et maîtres de conférences dans les Facultés des sciences françaises. À la veille de la Première Guerre mondiale, on compte environ 7500 étudiants inscrits dans ces facultés, et celles-ci délivrent annuellement moins de 2500 diplômes par an. D'autres établissements existent, bien entendu, mais il n'en demeure pas moins que la communauté scientifique reste étroite. Par ailleurs, des acteurs privés jouent un rôle important. Au milieu des années 1920, la Société des ingénieurs civils consacre au financement des chercheurs un budget bien plus important que la plupart des universités de province ; le budget de l'Institut Pasteur est cinq fois plus

¹ D. Pestre (dir.), *Histoire des sciences et des savoirs*, t. II et III, Paris, Le Seuil, 2015.

important que celui de l'Université de Paris. En somme, la science n'est pas encore une fonction quasi-régaliennne de l'État.

Armand Hatchuel : La science, comme esprit critique et comme méthode de production de connaissances, est déjà présente dans plusieurs domaines industriels depuis le milieu du XVIII^e siècle. Construction, machines, minéralogie, métallurgie, hydraulique, armes, montres, sont des activités où l'approche scientifique influence de plus en plus les pratiques : elle y est un moteur d'efficacité, souvent inventive, et d'organisation. Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, les effets de la science changent et deviennent plus spectaculaires. Car la « science » bouleverse, parfois de manière brutale, des activités industrielles : après la machine à vapeur qui inaugure ce type de ruptures, la chimie et l'électricité apparaissent comme des « faiseuses de miracles » et, vers 1880-1900, on évoque couramment les « merveilles de l'industrie ». Les laboratoires de recherche industrielle se multiplient à cette époque. On peut donc dire qu'au début du XX^e siècle émerge une nouvelle conception de la place de la science dans le monde industriel.

Pour résumer, depuis les années 1880, après trois décennies de ruptures de facto, il faut prendre acte en théorie et dans les « bonnes pratiques » industrielles de ce changement de régime : la science n'est plus réduite à un machinisme inventif ou au progrès naturel des techniques, elle est adulée et crainte, comme un processus de régénération du monde industriel. Pour autant, l'interaction entre science et industrie est complexe, discutée et souvent mal comprise.

LA SCIENCE INDUSTRIELLE, OU LES RAPPORTS COMPLIQUÉS ENTRE SCIENCE ET INDUSTRIE

Odile Henry : Cette difficulté à penser l'interaction entre science et industrie est particulièrement bien illustrée par les débats autour de la notion de « science industrielle »². L'expression est utilisée lors de la création de l'École Centrale (1829) pour distinguer l'enseignement destiné aux ingénieurs civils. Henry Le Chatelier tente de lui redonner une nouvelle jeunesse : comprendre la place occupée par les sciences dans le milieu industriel suppose d'étudier ses efforts pour tenter d'imposer, non seulement dans les milieux industriels mais aussi dans l'enseignement supérieur, une « science industrielle ». La création à l'Académie des sciences, en 1918, d'une division des applications de la science à l'industrie (création attribuée à Le Chatelier bien qu'il n'ait pas pris part aux débats) ne doit pas masquer les difficultés rencontrées par le savant pour installer cette science industrielle dans les écoles d'ingénieurs les plus élitistes.

En effet, Le Chatelier défend une conception ambitieuse de la « science industrielle » : celle-ci doit permettre de subordonner à la fonction de production, commandée par les ingénieurs instruits de cette science, les autres fonctions de l'entreprise. De surcroît, elle est supposée transcender les clivages entre science pure et science appliquée, au moment même où le champ scientifique prend son autonomie et où les luttes entre défenseurs des sciences pures et partisans des sciences

² O. Henry, *Les Guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS Éditions, 2012.

appliquées (lesquelles ont connu un essor sans précédent) semblent atteindre leur paroxysme. Si les efforts menés par Le Chatelier au sein du champ scientifique n'ont pas obtenu les résultats escomptés, le camp des partisans d'une science pure l'emportant progressivement au cours des années 1930, ses tentatives pour introduire au sein des milieux industriels une figure de l'ingénieur « capable d'éclairer des principes de la science les pratiques industrielles » semblent avoir également connu de nombreux déboires. Les raisons sont multiples. Au moment où les ingénieurs des corps de l'État s'orientent massivement vers les carrières industrielles, ce sont davantage leurs compétences administratives, c'est-à-dire gestionnaires, qui sont valorisées, ce qui contribue à ce que certains d'entre eux vivent sur le mode de la perte de statut la remise en cause de leur action technique sur le monde. Les conflits qui ont opposé Le Chatelier, ingénieur-conseil à la société Pavin de Lafarge de 1895 à 1932, à la direction de cette firme attestent cette soumission de plus en plus forte des principes de la science industrielle aux impératifs économiques et organisationnels dictés par la conduite des affaires.

Armand Hatchuel : Nous voyons bien que la dissociation, contestable, entre recherche « pure » et « appliquée » exprime à ce moment la difficulté à comprendre et à organiser les interactions qui émergent, comme par exemple celles entre les bureaux d'études et les laboratoires industriels, dans beaucoup de nouvelles industries (chemin de fer, moteur, automobile, aviation).

Gabriel Galvez-Behar : On assiste en effet à la création de nombreuses structures dédiées à la recherche industrielle dans les grandes entreprises. En France Schneider en est un exemple. Toutefois les grandes entreprises continuent d'avoir recours à des

consultants extérieurs appartenant à différentes institutions scientifiques.

Ellen S. O'Connor : There is always concern about the status of pure versus applied science, but each must have a high degree of autonomy and integrity to generate a fruitful relation. It is a question of management. Fayol, Wharton, and a handful of others understood this.

Comment se fait alors le lien avec le management ? Et pourquoi, à l'époque de Fayol, la science devient-elle une préoccupation constitutive de la direction ?

Ellen O'Connor : The industrialists who founded the U.S.'s first scientific schools wanted greater autonomy for the U.S. from England and Europe; and they believed that scientific education was key. Joseph Wharton (1826-1909), a metals industrialist, was impressed by the scientific school's contributions to the natural and physical sciences and engineering. Seeking comparable advances in the field of industrial management, he founded the U.S.'s first continuously operating business school, The Wharton School of Finance and Economy (now The Wharton School) in 1881. Remember that Wharton had hired Taylor in the 1870s to work for him at Bethlehem Steel. Wharton wanted an institution dedicated to teaching young men how to lead industry — not only by integrating science and industry, but also by developing scientific and educational institutions proper to management. It is the same problem Fayol saw: a void in knowledge to harness wealth production understood as creative relating between science and industry. The problem was that this body of knowledge was not codified. Wharton assumed that German Ph.D.'s had it, because of the status of the German Ph.D. at the time. But German social science was a far cry from what he had in mind. Like

Fayol, Wharton had this knowledge, acquired through experience and self-teaching, in his own person.

Gabriel Galvez-Behar : L'une des difficultés à laquelle sont confrontées les grandes entreprises de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle est de connaître les problèmes techniques qui existent dans leurs différents sites de production. La centralisation de la recherche industrielle est une manière à la fois de savoir ce qui se passe dans les ateliers et d'apporter à ces problèmes des solutions scientifiques et optimales. L'émergence du laboratoire central est aussi un moyen d'atteindre un certain niveau de secret et de protéger une propriété intellectuelle qui acquiert à cette époque une dimension de plus en plus stratégique. En somme, ce qui explique, pour une part, le bouleversement, c'est la dynamique elle-même : la croissance des entreprises, la multiplication des sites et de ce que l'historien des techniques Thomas Hughes a appelé les « saillants rentrants »³ conduit à repenser une nouvelle place de la science dans l'organisation de l'entreprise. Notons que le début du XX^e siècle est aussi une période où naissent de grandes initiatives pour rationaliser la bibliographie, par exemple. La grande entreprise doit aussi repenser les circuits de l'information qui circule en son sein.

Un autre ordre de raisons tient à l'institutionnalisation de la science qui s'accélère avec la Première Guerre mondiale. Même si ce phénomène la précède, la Grande Guerre voit s'accélérer la création d'organismes de recherche – ou de coordination de la recherche scientifique : le Department

of Scientific and Industrial Research en Grande-Bretagne (1915-1916), le National Research Council aux États-Unis (1916), l'Office des recherches scientifiques et industrielles et des inventions en France (1922). À ce moment, la science devient pleinement une fonction régalienne jamais éloignée de la préparation de la guerre. Par ailleurs, le rapport de certaines institutions scientifiques à l'industrie dépend de plus en plus de logiques organisationnelles et non plus seulement individuelles. Le mouvement est encore timide mais l'apparition des premières politiques relative aux brevets d'invention dans les universités étatsuniennes est tout à fait significative. Le rôle nouveau de l'État et la réorganisation du rapport science-industrie au sein même des lieux de science ne pouvaient qu'encourager les grandes entreprises à se doter, elles aussi, de nouvelles formes organisationnelles⁴.

Armand Hatchuel : On peut retrouver dans la biographie même de Fayol une expérience de ce rapport nouveau science-industrie. On sait qu'il passe les vingt premières années de sa carrière comme responsable de mines à des niveaux divers. Les sciences majeures sont pour lui la géologie, la paléontologie et la minéralogie où il s'investit à fond, car leurs éclairages sont déterminants pour l'exploitation minière. Sa théorie des « deltas », révolutionnaire pour l'époque, lui sert, nous dit-il, de guide pour extraire la meilleure production possible de la mine de Commentry. Mais à partir de 1888, devenu directeur général de toutes les usines du groupe Commentry, Fourchambault et Decazeville, il découvre le monde de la métallurgie où l'espace des possibles n'est plus limité, et ne relève pas seulement

³ Cf. en français T. P. Hughes, « L'histoire comme systèmes en évolution », *Annales ESC*, juillet-octobre 1998, p. 839-857.

⁴ Cf. G. Galvez-Behar et S. Nishimura (dir.), *Le management de la propriété industrielle*, *Entreprises et Histoire*, n° 82, avril 2016.

d'une exploitation optimisée. La création/découverte de nouveaux aciers, résistants à la corrosion, plus rigides, plus légers, peut bouleverser l'ensemble de l'industrie en permettant de nouvelles armes, de nouveaux moteurs, de nouveaux véhicules etc. Le champ de ses clients potentiels est lui aussi sans limite. En outre, sa coopération avec Charles-Édouard Guillaume conduit à une des plus belles découvertes scientifiques et industrielles de l'histoire de la métallurgie. Je crois que ce passage d'une science « optimisatrice » de l'exploitation minière à une science « créatrice » d'univers industriels inédits a profondément marqué la doctrine fayolienne des rapports entre science et industrie. Certes, ce passage s'effectue tard dans sa carrière. Mais il est très marquant et plein de succès. Je suis maintenant convaincu, après plusieurs examens de ses textes, que cette expérience nouvelle a fortement influencé sa doctrine administrative comme il le signale lui-même. Ce point a, me semble-t-il échappé aux meilleurs spécialistes de Fayol, qui considéraient la pensée administrative comme une pensée autonome qui serait indépendante des paradigmes de la technique et de la science. Or Fayol lui-même dénonce un tel point de vue.

Odile Henry : En redéfinissant les contours du poste de directeur général et en proposant une meilleure codification des savoirs ajustés à un tel poste, la doctrine de Fayol annonce aussi un ensemble de transformations structurales du capitalisme français qui aboutit, au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, à une plus grande dissociation entre la propriété du capital et la direction de l'entreprise, progressivement confiée à un personnel salarié de directeurs, gestionnaires ou managers⁵. La doctrine de Fayol est un plaidoyer en faveur d'une plus

grande indépendance de la direction des entreprises par rapport aux administrateurs et propriétaires des capitaux. Elle préfigure aussi l'émergence d'un « second esprit du capitalisme », marqué par la célébration de l'organisation (et non plus de l'entrepreneur individuel), de la « figure héroïque du directeur » à la recherche d'une croissance industrielle illimitée (et non plus de l'augmentation des gains personnels) et d'un idéal industriel auquel participe la croyance dans la science, la technique et le progrès comme instruments de réalisation du bien commun.

Au cours du dernier quart du XIX^e siècle, certains de ces changements sont perceptibles, d'abord à travers le poids croissant du capital intellectuel au sein des élites économiques. C'est alors qu'accèdent aux postes de directeurs des « hommes nouveaux », dont Fayol semble constituer un prototype. La doctrine qu'il élabore est, en partie, un effort d'interprétation globale de ces transformations en cours, à un moment où elles n'ont pas encore fait l'objet d'analyses spécifiques en France, et en partie une tentative pour mettre en adéquation les attentes objectives inscrites dans les postes de directeur avec les propriétés sociales de leurs nouveaux occupants.

La naissance de la grande entreprise - définie, sur le plan interne, par l'évolution vers un modèle d'organisation bureaucratique et, sur le plan externe, par la tendance à l'intégration d'activités multiples - constitue ensuite le cadre socio-économique au sein duquel Fayol forge sa doctrine. Celle-ci redéfinit la fonction de direction en mettant l'accent sur chacun de ces deux aspects : d'un côté, elle souligne le rôle spécial imparti à la direction générale dans la gestion du nouvel ordre industriel ; de l'autre, elle étend les attributions du directeur général aux dimensions « stratégiques », c'est-à-dire à la

⁵ Cf. J.-C. Daumas *et alii* (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.

planification du développement industriel de l'entreprise.

Dans quelle mesure la montée des enjeux d'innovation et des recherches scientifiques est-elle perçue par les « administrative studies » à leur naissance ? Ou comment expliquer, a contrario, la faible réception de Fayol et son isolement sur ces questions ?

Ellen S. O'Connor : Proposing the new institution of higher education that would do for industrial management what the scientific school did for the natural and physical sciences and engineering, Joseph Wharton said that it would teach men "to combine their energies for the accomplishment of any desirable object and the principles upon which such combinations should be effected". His detailed plan for the Wharton School of Finance and Economy remains visionary. History proves that the insight of Fayol, Wharton, and a handful of others is extremely hard to grasp. I tried to articulate it and pass it on for at least one more generation⁶.

Armand Hatchuel : Sur ce point précis, il me semble qu'une réflexion de fond et de nouveaux travaux sont nécessaires. On a besoin de prendre de la distance avec l'histoire « convenue » des *administrative studies*, celle que répètent les *handbooks* et qui, le plus souvent, décrit l'avancée de la recherche comme une succession d'écoles de pensée (École rationaliste, École des relations humaines, École politique, etc.). Étonnamment, à l'exception d'Ellen O'Connor, on ne s'est pas demandé pourquoi Taylor et Fayol peuvent être appelés des

« fondateurs » – et de quoi ? – alors qu'ils interviennent très tard dans l'histoire industrielle, et bien après la naissance des Écoles de commerce, alors aussi que l'administration publique fait l'objet d'une littérature dès le début du XIX^e siècle et que le terme de *management* est lui-même d'usage courant dès le XVIII^e siècle. Quant aux textes sur la gérance et l'administration de sociétés, ils fleurissent dès les années 1870.

Odile Henry : De nombreux historiens ont souligné l'étrange destin de la doctrine de Fayol. Traduit en anglais en 1929, à l'initiative de Lyndall Urwick (1891-1983), directeur de l'Institut International d'Organisation Scientifique du Travail (IHOST ou International Management Institute, IMI) de Genève⁷, *Administration industrielle et générale* n'a d'abord connu qu'un succès modeste en Grande-Bretagne et aux États-Unis. En 1937, Luther Gulick, professeur de science administrative et directeur de l'Institut d'administration publique de l'Université Columbia, découvre et fait traduire la communication de Fayol au second Congrès international de science administrative. Gulick et Urwick éditent alors ensemble un manuel de science administrative dans lequel est insérée la contribution de Fayol. C'est donc l'application de sa doctrine à l'administration publique qui, en premier lieu, semble avoir suscité l'intérêt des universitaires américains pour Fayol. Gulick a traduit les cinq types de savoir-faire constitutifs de la fonction administrative en une séquence d'action, POSDCORB, qui a eu un très grand impact sur l'enseignement de la science administrative aux États-Unis. Cependant, si les étudiants connaissaient bien cet acronyme, peu d'entre eux étaient en mesure de le mettre en relation avec le nom de Fayol.

⁶ E. S. O'Connor, *Creating new knowledge in management: Appropriating the field's lost foundations*, Stanford, Stanford University Press, 2011.

⁷ E. Brech, A. Thomson, J. F. Wilson, *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography*, Oxford, Oxford University Press, 2010.

En 1949, une seconde édition du livre de Fayol substitue au verbe « *to administer* », qui évoque la chose publique, le verbe « *to manage* », employé dans l'univers des grandes entreprises industrielles et commerciales. Cette seconde traduction a favorisé l'introduction, dès le milieu des années 1950, de cours de management, inspirés de la doctrine de Fayol, dans la plupart des *business schools* américaines.

Une telle reconnaissance est cependant ambiguë. En effet, elle intervient au moment où éclate, à l'intérieur du microcosme formé par les professeurs de gestion américains, une querelle entre anciens et modernes. La controverse oppose Herbert Simon, qui s'est intéressé au début de sa carrière aux questions d'administration publique, aux universitaires comme Gulick, appartenant à la génération précédente et réunis au sein du *Management Process School* (MPS). Comme le fait remarquer Donald Reid, parce qu'il cherche à montrer que leur conception n'est pas moderne, Herbert Simon constitue les professeurs de gestion appartenant à la génération précédente en une école « classique » qu'il convient de renouveler. Une telle stratégie de dépassement contribue du même coup à faire du livre de Fayol un « texte fondateur » du management et à accorder à son auteur une place de choix, à côté de Taylor, au « panthéon des théoriciens du management »⁸.

De nombreux auteurs s'accordent sur le fait que Fayol a toutefois été bien mieux reçu par les universitaires américains que par les Français. On peut faire l'hypothèse que le contexte y était plus favorable à l'émergence d'une idéologie « directoriale » et à la spécialisation, au sein des universités, d'un corps

d'enseignants-chercheurs en gestion. Bien que ces aspects mériteraient d'être approfondis, deux points nous paraissent expliquer ce meilleur accueil : d'une part, l'absence de différence profonde entre les règles de l'administration publique et privée et, de l'autre, la naissance précoce de la grande entreprise qui a favorisé la dissociation croissante entre managers et propriétaires des capitaux, réduits par le trust – en tant que forme juridique – à une certaine passivité⁹.

Ellen S. O'Connor : The field of management science has probably missed the full contribution of Fayol. In the U.S., “administrative studies” became a rhetorical claim and marketing slogan. The first loss of meaning was when public administration schools and business schools separated. The second wave was the M.B.A. degree. Although it implies that one can become a Master of Business Administration, what it means in practice is that a person has taken various courses in various academic disciplines and corporate professions. New York University School of Accounting, Finance, and Commerce (NYUC) launched this model of higher business education in 1900. NYUC was founded specifically to professionalize accountancy. Very soon, other emerging professions clamored for the same status; and NYUC eventually launched over 40 of them, such as insurance, tax, banking, and foreign exchange. The academy called this “vocationalization”. Nationwide, this fragmentation was fueled by the universities’ policy that business schools support themselves financially; so local industries drove the business curriculum to favor their own interests. Wallace B. Donham, dean of Harvard Business School (HBS) from 1919 to 1948,

⁸ D. Reid, « Fayol : excès d'honneur ou excès d'indignité ? », *Revue Française de Gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988, p. 151-159.

⁹ S. Montagne, « Le trust, fondement juridique du capitalisme patrimonial », *Recherches et régulation working papers*, juin 2006.

tried to develop a science of administration, but HBS's business model and culture prescribed that professors earn a significant portion of their incomes by consulting. The faculty concentrated on the lucrative emerging subfields. A reform known as the "Business School Revolution" led by the Graduate School of Industrial Administration at Carnegie Mellon University solidified the concept that management is a hybrid field. A compromise was brokered — the corporate professions were the applied side and the social and quantitative sciences were the theoretical underpinnings. Thus "administrative studies" succumbed to the classic problem of management, suboptimization. In fact, a few days ago I received a request to identify "the field's" leading problems — not the field of management, but the field of my particular subfield. The researchers did not even hint at the possibility of a unified field!

Armand Hatchuel : En effet, les courants qui se réclament de Fayol et Taylor n'ont manifestement pas bien compris la réalité des transformations dont ces auteurs sont les témoins et les acteurs. Certes, Fayol et Taylor peuvent être vus comme fondateurs des *administrative studies*. Mais, pour le dire de façon rapide, il est clair que les *administrative studies* se voient, à la manière de Fayol et Taylor, comme une « science » de l'administration. Toutefois, contrairement aux messages des deux auteurs, c'est une science de l'administration qui aurait oublié que l'un de ses objets les plus intéressants serait la science elle-même ! *De facto*, pour se construire comme discipline autonome, ou comme discipline appropriable par les nouvelles *business schools*, le « *scientific management* » occulte le « *management of science* » et toutes ses conséquences sur l'entreprise ! Il n'est donc pas surprenant qu'il faille attendre les années 1970, voire 1990, pour que le management de l'innovation apparaisse comme un champ de la recherche en management ! Encore ne lui accorde-t-on qu'une place périphérique par

rapport à l'École stratégique, alors qu'une théorie de la stratégie d'entreprise devrait considérer avec Fayol que l'innovation en est une composante majeure sinon vitale.

Sur le plan historiographique, il faut insister sur le fait que cette amputation du champ administratif ne saurait être imputée à Taylor et Fayol eux-mêmes ! C'est même tout le contraire. On dispose de preuves claires tant pour Fayol que pour Taylor, où ils affirment que la mission centrale de la nouvelle fonction administrative est de soutenir le développement de la science industrielle. Ce message a été totalement oublié par les théoriciens du management qui les ont suivis. Cela explique aussi la difficile réception de Fayol, et aussi celle très diverse, et beaucoup plus critique, de Taylor. Car en insistant trop sur la gestion de la science, la nouvelle théorie administrative pouvait passer pour une discipline réservée aux ingénieurs. Les auteurs suivants ont choisi d'oublier cet aspect de leur thèse, pour donner un sentiment d'universalité et ouvrir à un plus large public la nouvelle discipline administrative. Ce faisant ils prenaient le risque de transformer la doctrine administrative en une collection de propositions banales et sans âge. Ils se coupaient aussi d'une des dynamiques majeures de la vie des entreprises et organisaient un grand récit de la stratégie où les chercheurs et les innovateurs auraient du mal à se reconnaître. On sait aujourd'hui que ces deux risques étaient réels et qu'ils ont eu des conséquences sérieuses pour l'histoire générale de nos sociétés. Sortir de cette erreur historique est en tout cas un objectif majeur des recherches de notre laboratoire.

L'émergence du management moderne a-t-elle contribué en retour à ouvrir de nouvelles questions de recherche ?

Odile Henry : En 1918, Henri Fayol lance un appel à « rompre avec l'expérience inconsciente et empirique que l'on obtient

par la pratique » pour démultiplier les études des conduites adoptées par les dirigeants (et de leurs effets), établir des régularités, dégager des procédés éprouvés et produire une « doctrine consacrée » par la discussion publique. Une telle ambition, qui était au cœur du Centre d'études administratives que Fayol fonde en 1917 pour impulser un travail collectif de « recherche action », se heurte à de fortes résistances : Fayol déplore que chaque dirigeant considère « son action administrative comme son œuvre personnelle, émanant de lui, lui appartenant en propre » et garde « par devers lui, avec un soin jaloux, toutes les pièces qui en [sont] les signes extérieurs ».

Face à ces difficultés, Fayol semble abandonner le projet initial. Celui-ci aurait pu déboucher sur la mise à jour de certaines lois sociales, extérieures aux hommes qui dirigent les « organismes industriels », selon une voie indiquée, par exemple, par François Simiand, lequel s'étonnait de l'émergence de fonctions nouvelles, organisation ou administration, au sein de grandes entreprises appartenant à des contextes nationaux et à des régimes économique et politique fort différents.

C'est bientôt dans « la nature même de l'homme » (dans sa psychologie) que Fayol recherche des causes profondes de la réussite des dirigeants : « le succès des hommes dits "providentiels" est soumis à "des lois [...] qui découlent de la nature humaine [et] dont ils ont eu l'intuition ». Comme Herbert Spencer avant lui ou Émile Boutmy, Fayol réduit peu à peu l'explication sociologique aux caractères psychologiques individuels, la psychologie scientifique naissante offrant un moyen de concilier la foi dans le positivisme et le déterminisme, d'un côté, et l'adhésion à un idéal politique libéral respectueux de la liberté créatrice des individus et des initiatives privées, de l'autre. Bien qu'il dénonce

en 1898 la croyance dans les qualités charismatiques, mystérieuses ou inexplicables des chefs¹⁰, croyance qui trouve sa source dans l'ignorance des principes (ou des lois) qui guident leur action, Fayol est de plus en plus préoccupé, après sa retraite, par les études sur le magnétisme et les phénomènes de transmission de pensée. En inscrivant ces lois dans une psychologie naissante, il bascule, à la fin de sa vie, dans la recherche des fondements « naturels » de l'ascendant qui incluent les dimensions les plus irrationnelles du « génie du chef ».

Armand Hatchuel : Comme on l'a vu, la théorie administrative passe à côté de la question des dynamiques d'innovation. Mais, dans les faits, les meilleurs managers, et surtout ceux qui ont eu comme Fayol et Taylor une expérience directe de la science et de l'innovation, n'ont pas suivi la vision classique ! Pour autant, on doit reconnaître que la naissance du management moderne, même avec ses manques et ses oublis, a donné aux dirigeants une légitimité et une autorité qui ont fondé leur place dans la culture collective. Et cette nouvelle figure du dirigeant a fait naître l'entreprise moderne. Dans plusieurs textes, j'ai insisté sur l'idée que la figure du chef d'entreprise moderne était une véritable invention qui aurait été impossible dans le cadre du pouvoir exécutif politique. Car un roi, un président, un chef d'État ne peut pas fonder son autorité et sa légitimité sur la seule qualité de son régime d'action et de commandement. En revanche, une fois les méthodes de management théorisées et rendues visibles, alors tous les pouvoirs pouvaient s'en réclamer dans la mesure où elles étaient considérées comme des sources d'efficacité et de cohérence dans l'action. On peut donc résumer ce grand tournant du XX^e siècle en disant

¹⁰ Y. Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013.

que la théorie du management moderne se construit à la suite de Fayol sans conserver l'héritage doctrinal et conceptuel de Fayol et de Taylor. Mais elle garde ce qui permet de faire émerger un statut du dirigeant et une représentation de l'entreprise en rupture avec les conceptions de l'économie politique. Fayol n'est pas propriétaire du capital, mais son autorité s'impose comme légitime pour garantir le progrès collectif. Quant au personnel de l'entreprise, il ne résume plus à une collection d'employés que l'on rémunère pour leurs services. Il devient un « corps social » dont la bonne organisation, la bonne coordination, et la bonne formation sont essentielles à la réalisation du « programme d'action » retenu par le dirigeant. Il est aussi un organisme « politique » dont la cohésion et l'union doivent être recherchées

pour résister aux inévitables aléas de la vie entrepreneuriale moderne. Ces points fondamentaux ont construit la société et l'économie d'entreprises (et non simplement de « marché ») dans lesquelles nous vivons depuis un siècle. Mais l'oubli de la science et de l'innovation fragilisait la construction théorique de l'entreprise. Avec l'avènement du capitalisme financier, la conception de l'entreprise fut considérablement affaiblie au profit de la société des actionnaires dont Fayol disait que son rôle était « fort réduit ». Il nous faut aujourd'hui lutter contre cette dérive en restaurant une théorie plus complète de l'entreprise et de ses régimes d'action. Il n'en va plus seulement du sort des travailleurs, mais aussi du rapport entre entreprises et États, ou même entre entreprises et histoire mondiale.