



HAL
open science

Quand la faillite menace. Henri Fayol, les ingénieurs intermédiaires et le redressement de Commentry-Fourchambault (2de moitié du xixe siècle)

Jean-Philippe Passaqui

► To cite this version:

Jean-Philippe Passaqui. Quand la faillite menace. Henri Fayol, les ingénieurs intermédiaires et le redressement de Commentry-Fourchambault (2de moitié du xixe siècle). Cahiers d'histoire du Cnam, 2019, Les ingénieurs qui lisent les bilans. Savoirs techniques et gestionnaires au prisme de la comptabilité (années 1850-1950), vol.11 (1), pp. 19-46. hal-03040123

HAL Id: hal-03040123

<https://hal.science/hal-03040123>

Submitted on 4 Dec 2020

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.

Quand la faillite menace. Henri Fayol, les ingénieurs intermédiaires et le redressement de Commentry- Fourchambault (2^{de} moitié du XIX^e siècle)

Jean-Philippe Passaqui

*Institut d'histoire moderne et contemporaine, UMR 8066
(CNRS – ENS – Université Panthéon-Sorbonne).*

Résumé

Entre 1860 et 1880, plusieurs entreprises sidérurgiques du centre-est de la France, créées quelques années plus tôt par le rapprochement entre des établissements disparates, sont confrontées à une articulation industrielle souvent redondante et au déclin de certaines activités à l'origine de leur création. La faillite menace même l'une d'entre elle, Commentry-Fourchambault, du fait de l'absence de rentabilité de sa principale usine et de l'épuisement des ressources minérales. En 1888, son conseil d'administration nomme Henri Fayol à la direction générale. Meticuleux, prudent, il parvient à préserver les actifs industriels et à susciter un nouvel élan par le recrutement d'ingénieurs prometteurs et une réorganisation complète de l'entreprise.

Mots-clés : Henri Fayol ; ingénieur ; industrie sidérurgique ; reconversion ; management.

L'histoire des grands groupes industriels et miniers du centre de la France est riche de travaux depuis les articles et ouvrages pionniers de Bertrand Gille (1952, 1968). Il en fit un champ d'études fécond, avant que ces entreprises – Schneider et C^{ie}, Bouguéret, Martenot et C^{ie} (devenue Châtillon-Commentry), Boigues, Rambourg et C^{ie} (devenue Commentry-Fourchambault puis Commentry-Fourchambault et Decazeville), etc. – ne fassent l'objet de travaux d'envergure engagés par Guy Thuillier (1959, 1966 et 1974), Alain Auclair (1990-1991) et Annie Laurant (1995 et 1997). Ces travaux méritent d'être mis en regard avec ceux d'Anne Lefebvre-Teillard (1992), sur le rôle des conseils d'administration de ces entreprises et les études plus récentes de Yannick Lemarchand et Henri Zimnovitch (2013) sur Commentry-Fourchambault. Ces derniers mo-

difient le discours de Thuillier centré sur le rôle stratégique de l'emplacement dans la Nièvre, en démontrant que la pratique des prix d'ordre, terme utilisé au sein de Boigues, Rambourg et C^{ie} pour désigner les transactions internes, n'est pas responsable, à elle seule, du déclassement industriel des sites nivernais de l'entreprise. L'analyse comptable permet alors de mieux comprendre la valeur des sites, en appui des choix stratégiques de l'entreprise (Thépot, 1998 ; Passaqui, 2016).

Hormis les figures tutélaires de Stéphane Mony d'abord, d'Henri Fayol ensuite, au sein de Commentry-Fourchambault, les acteurs de la transformation de ces entreprises sont restés pour l'essentiel méconnus. Pourtant, des personnalités marquantes émergent, démontrant que la formation des ingénieurs des mines en France, civils comme d'État, répond en qualité aux besoins de l'industrie. Les premiers sont sortis brevetés des Écoles des mines de Paris et de Saint-Étienne. Ils se retrouvent en concurrence au moment de devenir les ingénieurs qui se destinent à faire carrière dans l'industrie privée. Les seconds sont issus du prestigieux corps des Mines, mais font l'objet de sollicitations de la part d'entreprises minières, métallurgiques et de chemins de fer au sein desquelles les ingénieurs du corps des Mines n'hésitent à faire tout ou partie de leur carrière (Passaqui, 2015).

Directeur technique, ingénieur-directeur, voire ingénieur conseil (Henry, 2012) : ceux qui ont été en position de prendre les décisions stratégiques qui de-

vaient permettre à la sidérurgie du centre de la France d'aborder le xx^e siècle avec une force renouvelée ont disposé de prérogatives et de moyens étendus, mais sans avoir, dans l'organigramme des entreprises, un titre correspondant à leurs attributions réelles. Leur relation avec les conseils d'administration est loin d'avoir été uniforme, mais comme l'a montré Luc Marco (1992), ils font figure, dans un capitalisme français qui découvre la grande entreprise, de pionniers, dont les attributions se précisent et s'étoffent.

Actionnaires et administrateurs de ces entreprises, après avoir privilégié les solutions familiales en vue d'asseoir la conduite quotidienne des usines et leur développement industriel, ont fini par se contenter d'un rôle d'investisseurs passifs, tout en sollicitant, voire en reconnaissant les mérites de ces grands ingénieurs. C'est ce processus qui a conduit à l'accroissement sensible de la responsabilité de ceux-ci, amenés à devenir les premiers managers de l'histoire industrielle de France, que cet article propose de découvrir.

Pour mener le redressement financier des grandes entreprises minières et sidérurgiques du centre, les ingénieurs qui accèdent aux fonctions de directeurs s'appuient sur une double expérience, celle d'agronomes qui, à l'instar de Payen, ont déjà publié le fruit de leur réflexion gestionnaire et comptable (Labardin, 2008 ; Labardin & Pezet, 2014), mais aussi d'industriels (Lemarchand, 1993 ; Nikitin, 1992 ; et, surtout, Zimovitch, 1997).

La compétence des premiers managers ne repose pas que sur des emprunts tirés de la littérature professionnelle. L'essentiel est ailleurs. Au cours de leur formation, les ingénieurs des mines, civils comme d'État, découvrent les mécanismes de fixation des prix de revient. Il suffit pour s'en convaincre de se souvenir de l'attention portée par les professeurs de l'École des mines de Paris aux informations glanées par leurs élèves au moment où ces derniers partent à la découverte de la France minérale. Ils doivent recueillir auprès des entreprises minières qu'ils visitent des informations précises quant au niveau des prix de revient¹. Si les industriels acceptent difficilement, jusque dans les années 1860, de délivrer de pareilles informations, les données réunies se font plus sérieuses et plus précises au cours des décennies suivantes (Passaqui, 2015, p. 150). Elles permettent aux futurs ingénieurs de pouvoir accompagner les descriptions des méthodes d'exploitation de réflexions fiables sur les prix de revient et les pratiques comptables des houillères. Parfois, certains élèves-ingénieurs ont même accès à des données qui pourraient relever du secret industriel quand l'entreprise possède la garantie de pouvoir les recruter au terme de leur cursus (Passaqui & Ricroch, 2015). Il est donc intéressant de comprendre comment les ingénieurs ont pu faire profiter les entreprises de ces compétences, afin de redresser celles-ci

et éviter qu'elles ne découvrent que leurs finances sont particulièrement obérées qu'avec retard, au moment où la faillite est sur le point de les frapper.

La solution Fayol pour sauver Commentry-Fourchambault de la disparition

Cette importance accordée à l'ingénieur au sein des grandes entreprises minières et métallurgiques se manifeste d'abord à travers la figure de Charles Lan, au sein de Châtillon-Commentry, au cours des années 1860. Elle se retrouve, amplifiée, au sein de Boigues, Rambourg et C^{ie}, dans la mesure où l'un des membres de la famille Rambourg, Paul, a figuré brièvement parmi les premiers élèves externes de l'École des mines de Paris. Pierre Martin, dont le père, Émile, s'est retrouvé associé au projet de concentration, par sa fonderie de Fourchambault, a lui aussi passé quelques mois à l'École des mines de Paris. Surtout, plusieurs membres de la famille Benoist d'Azy ont tenté, par leurs études, de faire coïncider les intérêts de l'administration, ceux de leurs participations industrielles, avec la préservation des patrimoines fonciers de la famille². On assiste donc bien, en l'espace de quelques années, à un renouvellement d'envergure

¹ Le document suivant en constitue un très bon exemple : École des mines de Paris (EMP), M. (1866), n° 860, F. Delafond, *Exploitation de la houille en France*, 2^e mémoire, 1866, 52 p.

² EMP, M. (1855), N°576, C. Benoist d'Azy, Élève externe de l'École des mines de Paris, *Mémoire sur l'exploitation des bois dans le département de la Nièvre*, 1855.

du personnel de direction, des ateliers, des usines, mais aussi des groupes, avec une tentative de professionnalisation des familles fondatrices, accompagnée, voire remplacée par le recrutement d'ingénieurs sans intérêts préalables, sans liens capitalistiques avec les entreprises qui les recrutent. Entre les deux, Stéphane Mony apparaît comme un personnage de transition. Il a reçu une brève formation d'ingénieur à l'École des mines de Paris. À la fois ingénieur, homme d'affaires, entrepreneur, mais aussi gérant puis directeur, son parcours est atypique. Il ne correspond en rien avec les situations qu'ont pu occuper des ingénieurs civils et d'État recrutés par ces mêmes entreprises. La reconnaissance de ses pairs n'est pas seulement technique, elle est déjà organisationnelle. Par exemple, il crée les conditions des ententes entre les entreprises, afin de délimiter des zones d'influence pour protéger les industriels face à la pression sur les tarifs des approvisionnements en minerai de fer (Passaqui, 2009). Sans concurrence directe, chacune de ses entreprises se place en position de pouvoir imposer ses prix aux propriétaires fonciers et aux ouvriers, au moment d'ouvrir de nouvelles minières. Les économies réalisées servent à investir dans des équipements nouveaux, capables de mieux faire connaître et exploiter ces gisements dispersés. Mony légitime le monopole pour des raisons de coûts, mais aussi d'efficacité productive, la ressource étant désormais intégralement prélevée. Il imagine donc un système qui correspond à la répartition des concessions minières, sur la base d'une initiative privée... illégale.

En effet, les moments de crises ont amené les conseils d'administration à rechercher des solutions internes ou externes, en vue de pérenniser des entreprises menacées de faillite. De ce point de vue, si l'influence de Charles Lan a été oubliée (Garçon, 2004), un de ses élèves à Saint-Étienne a poursuivi son œuvre, non pas au sein de Châtillon-Commentry, mais de Commentry-Fourchambault. Il s'agit d'Henri Fayol. En s'appuyant sur une expérience qu'il accumule à partir de 1860-1861 comme ingénieur de la houillère de Commentry, il gravit progressivement les échelons au sein de l'entreprise en profitant d'un concours de circonstances. Sachant qu'au moment de sa mise en disponibilité pour prendre les rênes de la direction technique de Châtillon-Commentry, Charles Lan enseigne la métallurgie à l'École des mines de Saint-Étienne, il est évident qu'il a exercé, par ses enseignements, une influence décisive sur le jeune Henri Fayol, qui y fut son élève. Les compétences géologiques et minières de celui-ci sont déjà reconnues quand survient le tournant de 1888. Proche de la faillite, abandonnée par son directeur général, avec la certitude que certains sites majeurs doivent être fermés, l'entreprise s'oriente vers une solution interne au moment de tenter un ultime redressement. Le Conseil d'administration de Commentry-Fourchambault se tourne vers Henri Fayol qui est alors le chef du service des mines et minières de l'entreprise. Mais derrière ce titre qui consacre sa réussite à la tête de l'importante houillère de Commentry, Fayol est déjà bien plus que cela. Il fut proche de

Mony et est associé à toutes les prises de décisions importantes par son directeur bientôt démissionnaire. Car l'homme s'illustre déjà par ses compétences gestionnaires nées de son expérience passée à la tête d'une grande mine. En effet, une exploitation houillère révèle une complexité qui ne peut se satisfaire d'un manque d'anticipation. Il faut imposer des mécanismes de suivi et de contrôle dont peuvent s'affranchir d'autres environnements industriels. C'est ce que rappelle Henri Zimnovitch (2005) : « [...] *Le programme, les budgets, le tableau d'organisation tout comme les conférences hebdomadaires et les rapports comptables que Fayol préconise sont autant d'outils de gestion [...]* ». Dès sa prise de fonction à la tête de l'entreprise, la capacité à réunir avec régularité et selon une périodicité bien établie les informations comptables relatives à chacun des établissements constitue un des points sur lequel son autorité est la plus mise à l'épreuve. Alors que cette démarche relève pour lui de l'évidence, il doit faire face parfois à la défiance, plus souvent à l'atonie, à la démarche routinière de certains de ses subordonnés. Quelques départs rapides d'ingénieurs importants, celui de Jean Werth en particulier, pourtant reconnu pour ses compétences techniques, proviennent de cette incapacité à se fondre dans une logique d'équipe articulée autour de principes de fonctionnement clairement définis. Les procès-verbaux des premières conférences de direction répètent souvent les mêmes formules émanant de Fayol à propos de la nécessité de pouvoir dis-

poser des éléments relatifs aux prix de revient, à temps et avec précision. Ainsi, dans la séance du 19 juin 1888, alors que les conférences ont été inaugurées en mars 1888 : « *Le directeur général rappelle l'utilité des rapports mensuels. Il demande que d'ici un mois il lui soit remis un rapport de chaque usine sur la marche du dernier mois. Il laisse aux directeurs le soin de déterminer la forme qu'on cherchera plus tard à uniformiser autant que possible. La question du prix de revient devra y être traitée avec beaucoup de soins*³. »

Cette année 1888 reste à part dans l'histoire de la sidérurgie française comme dans le parcours de ce grand ingénieur-directeur qu'est Fayol. Elle correspond donc à la reconnaissance de ses compétences au sein d'une entreprise, Commentry-Fourchambault, qui semble alors à l'agonie.

Au moment où Henri Fayol est présenté au Conseil d'administration de Commentry-Fourchambault pour en devenir le directeur général, l'entreprise est mal en point. Quatre causes au moins menacent son existence. Elle subit les effets d'une crise industrielle d'une violence et d'une durée sans équivalent dans l'histoire de la sidérurgie française. Conséquence de ses origines, son tissu industriel repose sur des établissements dispersés, parfois concurrents, qui ont raté la révolution provoquée par l'acier

³ Archives départementales de la Nièvre (ADN), 106 J 4, Conférences de direction, 1888.

Martin, malgré des atouts initiaux indéniables. En effet, l'entreprise dispose d'un environnement minéralogique propre à développer ce procédé. Pendant longtemps, elle a été alliée avec la famille Martin, à l'origine du procédé. Enfin, elle a soutenu financièrement et techniquement, dans son usine de Montluçon, les tentatives de Le Chatelier pour être les premiers à mettre au point ce nouveau procédé, avec le concours de Siemens. Ce fut un échec. Le site emblématique de Fourchambault témoigne à lui seul des errements passés. Le discours de Mony en faveur d'une spécialisation des sites nivernais vers des produits à haute valeur ajoutée ne constitue pas une décision susceptible de menacer la pérennité du site de Fourchambault, mais au contraire un moyen d'assurer sa reconversion, en suivant une voie identique à celle qu'adoptent à pareille époque les autres grands établissements sidérurgiques du centre de la France. Fourchambault est en train de faire l'objet d'une modernisation complète, marquée par la création d'une nouvelle aciérie, l'installation d'un laminoir, alors que, pourtant, se pose la question de son maintien, tant sa rentabilité semble irrémédiablement dégradée. La production de fer s'effondre et le site voit ses activités historiques glisser vers le nord de la France. Le fer, encore très présent dans le catalogue de l'entreprise, est en grande partie responsable de l'état des finances du site et, *in fine*, de l'entreprise. Mais le choix de Mony correspond bien au tempérament qui est devenu le sien. Le marché sur lequel il positionne le site de Fourchambault est sans doute

le plus médiocre qui puisse être. Il place le site dans une position intermédiaire, vite coincée entre le redéploiement des usines de Saint-Étienne et du Creusot vers des aciers de très grande qualité, destinés notamment au marché de l'armement, et la montée en puissance des sites de Meurthe-et-Moselle et du Nord. Les grandes usines profitent de leur rentabilité pour maintenir un taux d'investissements très élevé, augmentant leur outillage, étendant leurs compétences et privant ainsi Fourchambault de ses dernières positions commerciales fortes.

En parallèle, les activités minières sur lesquelles reposait la prospérité de la société se contractent, sous l'effet de la conjoncture économique. Le rythme ralenti des établissements de l'entreprise qui constituent le premier débouché pèse sur l'extraction au point de la déséquilibrer puisque les sites nivernais et les hauts fourneaux de Montluçon recevaient les charbons les plus médiocres, invendables auprès de la clientèle domestique. Surtout, l'épuisement du gisement de Commentry est désormais bien cerné. Il faut accompagner le reflux de l'activité de la mine, jusqu'à son abandon, et ceci de manière ordonnée, afin de ne pas compromettre la sécurité des ouvriers tout en assurant un déhouchement complet.

D'autres entreprises du centre de la France ont déjà été ou sont confrontées à des difficultés aussi aiguës sans que pour autant leur existence ait pu paraître menacée.

Mais la direction de l'entreprise a vieilli. Elle semble désorganisée, faisant face à des intérêts contradictoires. Certains des fondateurs de l'ensemble Boigues, Rambourg et C^{ie}, devenu Commentry-Fourchambault en 1874, portaient une véritable culture d'ingénieurs. Elle se retrouvait en la personne de Stéphane Mony, bien sûr, ancien élève de l'École des mines de Paris, mais aussi, nous l'avons rappelé, de Paul Rambourg et des Benoist d'Azy.

Au moment où le Conseil d'administration nomme Henri Fayol à la direction générale de l'entreprise, celle-ci est entre les mains uniques de Sessevalle. Proche des Rambourg⁴, il possède une très bonne connaissance de l'entreprise. Ses compétences financières ne sont pas négligeables, mais il a fait toute sa carrière au siège social et ne dispose d'aucune des dispositions techniques et organisationnelles qui permettraient de donner une nouvelle impulsion à l'entreprise. Sa démission prend de court le Conseil d'administration de Commentry-Fourchambault qui, dans l'urgence, privilégie une solution interne, portée par un homme dont les compétences d'ordre et de méthode sont reconnues et correspondent aux besoins du moment : « *J'ai grand besoin de causer avec vous le plus tôt possible de la situation où nous met la retraite de M. de Sessevalle* » (Commentry-Fourchambault & Decazeville, 1954, p. 154). Car, depuis quelques années, l'entreprise

a abandonné la direction à plusieurs têtes qui avait prévalu au temps de la commandite, avant d'être poursuivie au moment du passage en société anonyme. La disparition de Mony et le départ d'Eugène Glachant⁵ avaient fini par faire abandonner la direction tricéphale pour concentrer tout le pouvoir directionnel sur le seul Sessevalle (Sasaki, 2003, p. 18).

En fait, avec 25 ans de retard, Commentry-Fourchambault connaît la situation qu'avait subie Châtillon-Commentry, une entreprise dont nous avons vu qu'elle était très proche dans sa localisation et son organisation industrielle. Mais le contexte auquel Fayol se retrouve confronté apparaît bien différent. Celui qu'a connu Charles Lan au début des années 1860 correspondait à une période de croissance considérable de la production sidérurgique et de houille. Les années 1880 sont, au contraire, celles d'un repli désordonné de la sidérurgie du centre de la France, où les extinctions de hauts fourneaux se multiplient. Il semble impossible de conserver la grosse métallurgie. Son centre de gravité se déplace rapidement vers le nord-est de la France. À la vague de concentrations qui s'était opérée en période d'essor, a succédé un mouvement similaire mais qui s'inscrit cette fois dans un contexte industriel bien dégradé. Les usines du Creusot ont subi, entre 1883 et 1886, un recul accéléré de

⁴ Il a épousé Aline Rambourg et est entré au Conseil d'administration de Boigues, Rambourg et C^{ie}, en 1855.

⁵ Après avoir été chef des bureaux de l'entreprise, Eugène Glachant était devenu membre du comité de direction de Commentry-Fourchambault, au moment du passage en société anonyme.

leur production sidérurgique. Elles abandonnent certaines de leurs fabrications historiques, celle des rails en particulier. Schneider et C^{ie} sont même contraints de mettre hors-feu, pendant plusieurs mois, l'aciérie Thomas, pourtant de construction récente. Enfin, la grande entreprise stéphanoise Terrenoire disparaît en 1888. Mais si les autres établissements du centre-midi de la France sont aussi affectés, Commentry-Fourchambault se débat face à une situation financière qui se dégrade d'autant plus rapidement que l'entreprise semble ingouvernable. La détérioration de la situation financière de l'usine de Fourchambault n'a donc rien de spécifique. Les orientations comptables des directeurs et du conseil d'administration apparaissent comme une explication bien partielle des difficultés considérables rencontrées par les ateliers de Fourchambault, à un moment où la violence de la crise sidérurgique entraîne avec elle de grands ensembles qui, pourtant, pouvaient apparaître comme des pôles d'innovation beaucoup plus réputés que les éléments nivernais de l'entreprise.

Les établissements Schneider et C^{ie}, tout comme Châtillon-Commentry d'ailleurs, parviennent à réorienter leur production vers des activités à plus forte valeur ajoutée, en développant l'outillage de la forge et en se lançant dans des productions militaires variées, des canons aux cuirasses de marine (Coquet, 1996). Ce n'est pas le cas de Commentry-Fourchambault qui peine à déterminer une nouvelle orientation industrielle et apparaît toujours comme une entre-

prise écartelée entre ses intérêts miniers et sidérurgiques (Auclair & *al.*, 2009, pp. 116-117). La survie de Commentry-Fourchambault provient d'abord de la rentabilité de ses exploitations minières de Commentry et de Montvicq, pendant que les établissements sidérurgiques du Nivernais, du Cher et, dans une moindre mesure, de l'Allier, accumulent les pertes, au point que l'entreprise doit interrompre la distribution de dividendes au terme de l'exercice 1883-1884. Sans identité, vivant dans un esprit d'opposition, comme le signale l'acrimonie des directeurs successifs de l'usine de Fourchambault vis-à-vis de la branche minière de l'entreprise, Commentry-Fourchambault manque de buts communs et d'esprit de complémentarité. Quelques années plus tôt, une solution avait pourtant été envisagée en vue de lui donner une structure plus homogène. L'entreprise semble démunie à la mort de Stéphane Mony, son fondateur le plus emblématique, défenseur des intérêts de la famille Rambourg. Les administrateurs, inquiets de la diminution de sa rentabilité, mais aussi de signes de plus en plus nets de son affaiblissement, découvrent que l'avenir est compromis par les difficultés dans lesquelles se débattent les établissements sidérurgiques. Ils cumulent les effets d'une conjoncture économique très dégradée et de la difficulté de l'entreprise à se convertir plus fermement vers les métiers de l'acier. Avec effarement, administrateurs et actionnaires de Commentry-Fourchambault prennent aussi conscience de l'épuisement du gisement de Commentry. Ses ressources diminuent rapidement, no-

tamment à la suite du maintien de la production à des niveaux très élevés au cours des années 1870. Bien que les campagnes de prospection n'aient pas débouché sur un renouvellement du charbon extrait, Mony s'est toujours montré rassurant pour étouffer les inquiétudes potentielles. Il a caché à ses administrateurs et aux actionnaires l'état réel d'une entreprise qui ne devait donc guère lui survivre. Quant à Henri Fayol, il n'a eu de cesse, dès le milieu des années 1870, de se signaler par un pessimisme qui a fini par irriter Mony. Mais, simple directeur des exploitations minières de l'entreprise, ses rapports sur les conséquences des échecs répétés des campagnes de prospection n'ont pas été suivis d'effets.

C'est dans ce contexte que survient le décès déjà mentionné de Stéphane Mony. Au fil des décennies, ceux qui l'avaient accompagné dans le rapprochement des intérêts des familles Boigues et Rambourg ont pris leurs distances ou ont disparu. Il en est venu à exercer presque seul la gérance puis la direction générale, laissant peu de place aux autres dirigeants, tout en manifestant une foi dans l'avenir de plus en plus éloignée des réalités économiques. En fait, au cours des années qui précèdent sa disparition, Mony amplifie son travers le plus évident, en inscrivant son action dans une logique d'expédients, portée par une vision à court terme. À ce titre, la brouille entre Fayol et lui-même, à propos des ressources charbonnières de Commentry, est connue et symptomatique (Passaqui, 2019c). Malgré son âge, sa disparition

surprend l'entreprise et accentue l'impression de désarroi dont semble atteint le Conseil d'administration. Mais pour quoi, après le bref intermède Sessevalle, choisir Fayol ? Il est d'abord un ingénieur des mines, reconnu pour avoir excellé dans la conduite de la houillère de Commentry, prélude à un parcours qui devait le faire accéder à la direction générale de Commentry-Fourchambault. En effet, en 1888, Fayol est aussi un des personnages les plus expérimentés de l'entreprise et s'il n'est pas membre du Conseil d'administration, il en connaît tous les rouages et est particulièrement bien informé de sa situation. Dès lors, et jusqu'à sa mort, outre ses fonctions d'industriel et ses compétences géologiques, il devait acquérir une reconnaissance universelle, comme fondateur des sciences administratives, de gestion, appliquées aux entreprises et plus généralement à toutes les formes d'organisation (Fayol, 1917).

Avec Fayol, et par rapport à Lan 25 ans plus tôt, une étape est franchie. Les prérogatives dont il dispose sont beaucoup plus importantes. Fayol porte la responsabilité de l'avenir de l'entreprise. Il est bien placé, comme ancien ingénieur en chef des mines, pour savoir que les richesses de la houillère de Commentry sont déjà bien entamées et qu'aucune campagne de recherches n'est parvenue à compenser les prélèvements passés et en cours. Par conséquent, au moment de sa promotion, Fayol sait qu'une des solutions envisageables réside dans la liquidation ou tout au moins une réorganisation qui limiterait l'activité de l'entreprise à

l'extraction de la houille tant qu'elle est encore possible. Fayol ne cantonne pas son action à la stratégie de l'entreprise. Il exerce un contrôle sans faille de celle-ci, en conduisant de concert sa restructuration, mais aussi sa réorganisation.

Mais il est confronté à la pression de ses actionnaires et de ses administrateurs qui, devant la diminution puis l'arrêt du versement des dividendes, ont fini par considérer que l'entreprise était vouée à disparaître.

Fayol ne reprend pas l'entreprise sans avoir déjà imaginé les possibilités qui pourraient assurer le sauvetage des actifs les plus intéressants. Plusieurs solutions s'offrent à lui : la liquidation des actifs déficitaires, et, en particulier, de l'usine de Fourchambault, solution qui a déjà été entérinée par ses administrateurs ou le rapprochement avec d'autres entreprises. Ce serait un moyen de séparer les activités sidérurgiques et minières, afin de ne conserver que ces dernières. Les pourparlers débutent et reprennent par intermittence entre 1889 et 1892. Preuve de l'importance prise par Fayol dans son entreprise, il devient l'interlocuteur privilégié de Darcy, le président du Conseil d'administration de Châtillon-Commentry, lors de ces discussions. La proposition initiale est radicale. Elle ne correspond pas à une fusion mais bien à un démantèlement de Commentry-Fourchambault, Fayol envisageant la cession des usines de Fourchambault, Imphy et Montluçon. Mais il ne s'agit que d'une des solutions

envisagées. En effet, d'autres pistes qui respecteraient l'intégrité de l'entreprise sont étudiées avec attention. Avec l'aide d'un noyau d'ingénieurs encore limité, il envisage plusieurs solutions pour diminuer les coûts par un processus de concentration de l'activité. Les études et réunions à ce sujet couvrent plusieurs années⁶.

La latitude dont il dispose pour redéfinir le périmètre industriel est donc considérable. Le constat qu'il opère n'est pas original. Il correspond à celui fait à la même époque par Saint-Chamond et Le Creusot : « *C'est une opinion établie aujourd'hui que les usines de la Loire et du centre ne peuvent vivre qu'en se livrant à la fabrication des produits de qualité supérieure, du matériel de guerre et en général de tout ce qui exige une main-d'œuvre élevée*⁷. »

Dans ses notes manuscrites, Fayol détaille le contenu des négociations internes et avec d'autres entreprises⁸. Elles reposent d'abord sur la capacité des établissements sidérurgiques à disposer d'un approvisionnement charbonnier assuré, au-delà de l'épuisement des mines de l'Allier. Les premières offres soulèvent des interrogations multiples, en particulier à cause des productions

⁶ Voir, par exemple, ADN 106 J 1, Note sur l'avant-projet de centralisation présentée par la direction des usines, le 9 décembre 1889.

⁷ Archives du Centre d'histoire de l'Europe du xx^e siècle (Fondation des Sciences Politiques), Fonds Henri Fayol, HF 4, notes manuscrites, 1889-1890, 1892.

⁸ *Ibid.*

de Fourchambault, dont l'écoulement est de moins en moins assuré, mais aussi parce que l'usine Saint-Jacques de Châtillon-Commentry est en pleine modernisation, avec l'adoption d'un outillage de forgeage très puissant, qui prive l'entreprise de moyens financiers immédiatement mobilisables (Auclair, 2006).

Après des premières discussions en 1889-1890, les négociations reprennent en 1892, dans un contexte bien différent. Il ne s'agit plus de liquider dans l'urgence certains actifs de Commentry-Fourchambault. Entretemps, l'entreprise a regagné une partie du terrain perdu dans les années 1880. Fayol est tout d'abord parvenu à racheter à Schneider et C^{ie} trois concessions à l'abandon dans le bassin de Brassac, en Auvergne. Le relèvement est lent, mais les ressources prouvées sont considérables. C'est dans ce contexte qu'il prend un risque plus important, celui de contrôler les houillères et les usines de Decazeville, dans l'Aveyron. Si les premières sont très rentables, l'activité sidérurgique y est déclinante au sein d'une usine qui menace ruine. Surtout, le contexte social est exécrationnel depuis le milieu des années 1860.

En 1886, à Decazeville, quelques années avant la reprise du site par Fayol, des émeutes avaient abouti à la mise à mort de Watrin, le directeur (Reid, 2009, p. 126). C'est donc un site bien mal en point qui retient l'attention de Fayol. Mais il est associé, dans cette reprise, à Henri Rémaury, ingénieur civil des

mines remarquable, dont l'expérience comme directeur successif de sites industriels s'avère précieuse. Rémaury est un interlocuteur de premier plan⁹. Il connaît bien l'entreprise de Fayol, pour en avoir visité les différents sites miniers et industriels, avec son ami Saglio, quand il n'était encore qu'élève externe de l'École des mines de Paris. Les négociations avec Decazeville et Châtillon-Commentry s'opèrent de concert. À nouveau, les notes de Fayol sont précieuses pour comprendre le rôle de chacun. Au début du mois de janvier 1892, Fayol rencontre Léon Lévy, le nouveau directeur général de Châtillon-Commentry, nommé en mai 1891, pour évoquer les discussions entamées avec cette firme en août 1889, puis reprises en novembre 1890. Mais à cette date, Léon Lévy semble plus demandeur que Fayol, qui fait de la fusion avec Decazeville sa priorité. L'affaire est rondement menée. Si le rapprochement avec Châtillon-Commentry n'aboutit pas, le redressement rapide de Commentry-Fourchambault, à la suite des mesures prises par Fayol, mais aussi en raison d'une conjoncture économique favorable, concourt à préserver les intérêts industriels existants, et à préparer avec ordre, temps et méthode le redé-

⁹ Archives du Centre d'histoire de l'Europe du xx^e siècle (Fondation des Sciences Politiques), Fonds Henri Fayol, HF 4, notes manuscrites, 1889-1890, 1892. « M. RY [pour Rémaury] a mené toute cette affaire avec une habileté et sauvé Decazeville de la ruine. Il doit venir me voir à son retour qui aura lieu le 15 ; j'espère alors que je pourrai parler. Tout ceci doit encore rester confidentiel. »

ploiement géographique de l'entreprise en direction de Brassac et, désormais, de Decazeville. L'activité sidérurgique de Decazeville fait l'objet d'un examen attentif, accompagné d'une modernisation raisonnée, par phases bien identifiées. En ce qui concerne les investissements, l'arbitrage s'opère en faveur de Decazeville, et, de ce fait, au détriment de Fourchambault. Mais les questions de coûts pouvaient-elles expliquer cette décision ? Sans l'association avec la houillère de Commentry qui s'épuise, et dont la production peut s'écouler sur le marché à des tarifs plus rémunérateurs que ceux consentis en faveur de l'usine de Fourchambault, celle-ci perd une partie de sa raison d'être. Contrairement à Imphy, elle est trop vaste pour accueillir les activités de métallurgie de précision qui sont en train d'assurer la continuité de l'activité industrielle. Ainsi, au cours des années qui précèdent et suivent la fermeture de Fourchambault, la houillère de Commentry devient un fournisseur de charbon important des usines du Creusot, qui peuvent ainsi, en association avec leurs propres mines qui s'épuisent, limiter le pouvoir de marché dont disposent les houillères de Blanzay. Pour Commentry, cet exemple renvoie à la notion de coût d'opportunité à partir de laquelle Fayol forge ses décisions (Lemarchand & Zimovitch, 2013, p. 191). Comme le signale Auclair¹⁰ (1991, p. 33), la société affirme que : « *le but proposé est de ménager*

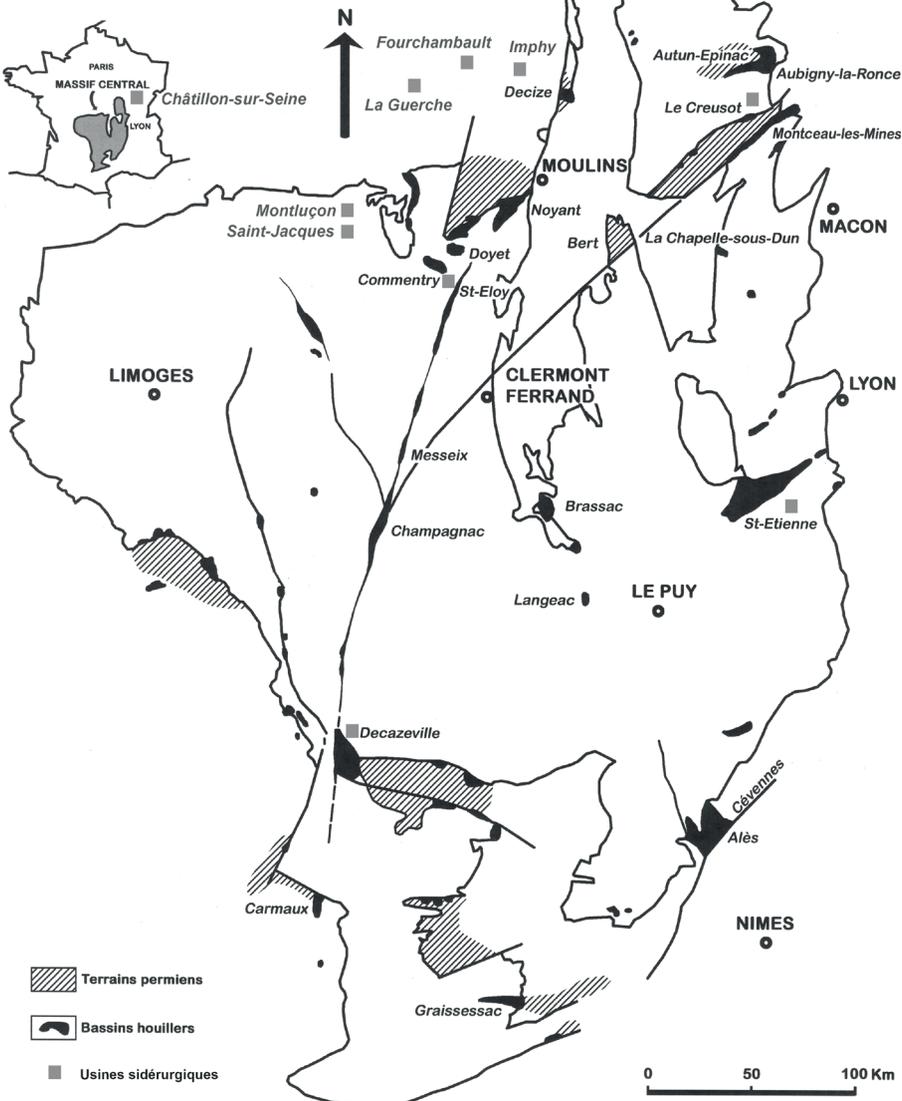
nos ressources personnelles en prenant le plus possible à nos voisins à des prix convenables », mais elle ne répugne pas, non plus, à profiter de la hausse des prix des combustibles, pour les vendre à ses mêmes voisins.

Le site de Decazeville, quant à lui, est associé à une mine de charbon dont les ressources sont encore considérables. Les problèmes d'exploitation sont connus et surmontables, en s'appuyant sur la compétence des ingénieurs des mines de l'entreprise. Il semble logique d'investir en faveur d'un site dont les productions sont plus variées et qui, surtout, sont réalisées dans une partie du territoire presque vide de concurrents (Passaqui, 2006, p. 483 et suiv.).

Face à ces orientations, l'influence de Fayol est décisive, mais il ne faut pas en exagérer le poids réel dans l'entreprise. Contrairement à Momy, il n'est devenu administrateur de l'entreprise que bien après sa nomination à la direction générale. Or, pendant qu'il essaie de donner une issue à l'entreprise, son conseil d'administration envisage une réduction du capital, divisé par deux, mais aussi une nouvelle version des statuts. Fayol n'a qu'un rôle de conseiller. Il alimente les débats par des notes, mais sans être vraiment écouté, dans la mesure où l'évolution des statuts s'opère *a minima*, correspondant en cela à la volonté manifestée par le président du Conseil d'administration, personnage conservateur, peu enclin à adopter des mesures aussi radicales que celles prises, bien plus tôt, par Châtillon-Commentry.

¹⁰ Voir les rapports dactylographiés par Alain Auclair en trois tomes (1990-1991) sous le titre « La sidérurgie de l'Allier » (IRIS), Ici, 1991, p. 33.

Houillères et usines sidérurgiques du Centre et du Midi de la France au XIX^e siècle



Dix après son accession à la direction générale, Fayol rappelle ces moments d'inquiétudes et d'expectatives qui régnaient à la tête de l'entreprise :

Quelle sera la situation de la société après l'arrêt des houillères de l'Allier ? Telle est la question que chaque année au moment du règlement des comptes, le Conseil se pose, non sans anxiété, partagé entre le désir de ne pas réduire le dividende de 35 francs qui est très largement justifié par les résultats actuels, et la crainte de ne pouvoir maintenir ce dividende lorsque la magnifique source de bénéfices de Commentry sera tarie¹¹.

Comment Fayol parvient-il à faire rebondir son entreprise après l'échec du rapprochement avec Châtillon-Commentry ? En fait, l'occasion de donner une nouvelle impulsion à Commentry-Fourchambault survient très rapidement.

En se portant acquéreur des mines de Brassac et de Decazeville, Fayol place Commentry-Fourchambault en condition de relancer l'activité houillère¹². Le dossier que Fayol présente à son Conseil d'administration met en avant la protection des intérêts présents de l'entreprise. Il note :

Dans 10 à 12 ans, la production houillère actuelle de la société sera donc réduite de plus de moitié. Quant au bénéfice, il sera atteint dans une beaucoup

plus forte proportion. L'association projetée avec la Compagnie de Decazeville pourrait-elle permettre de conserver notre puissance de production et de combler, au moins en grande partie, le déficit que laissera dans nos bénéfices la disparition des houillères de l'Allier [...] ? Or, en dehors du développement graduel de la consommation, nous savons que l'épuisement des mines de Commentry, Montvicq, Bézenet, Doyet, les Ferrières et peut-être Aun, laissera un vide d'environ 900 000 tonnes que l'Aveyron [Decazeville, N.D.A.] est appelé à combler en partie... Si la société de l'Aveyron se développe en d'autres mains que les nôtres, la concurrence qu'elle pourra faire à nos houilles de l'Allier et de Brassac pourra bientôt nous causer un préjudice de plus de 200 000 tonnes par an¹³.

Recruter, organiser, administrer dans une entreprise convalescente

Au moment où Fayol accède à la Direction générale de Commentry-Fourchambault, en 1888, il lui faut rompre avec les principes qui ont conduit l'entreprise près de la ruine¹⁴.

Fayol pèse alors le pour et le contre, en mettant en avant un raisonnement qui va bien au-delà de la seule restauration des conditions d'exploitation. Il insiste plus particulièrement sur l'incapacité

¹¹ ADN, 106 J 1, H. FAYOL, Notes pour le Conseil d'administration.

¹² *Ibid.*

¹³ ADN, 106 J 1, H. FAYOL, Note sur l'affaire de Decazeville, le 4 novembre 1891.

¹⁴ ADN, 106 J 1, H. FAYOL, Programme, Paris, le 15 février 1898.

des différents établissements de l'entreprise à fonctionner en bonne harmonie. Une des premières tâches de Fayol consiste donc, en 1888, à donner une orientation ferme à Commentry-Fourchambault. Il n'y a pas d'exagération de sa part lorsqu'il note, en 1898 :

En 1888, après quelques années sans dividende, devant la mauvaise marche de ses Usines et le prochain épuisement de ses houillères, la Société envisageait l'abandon immédiat de la métallurgie comme le meilleur moyen d'arriver honorablement à une liquidation qui paraissait inévitable¹⁵.

Si la rupture n'est pas complète, Fayol parvient à inscrire son action dans une autre relation à la rentabilité. Jusqu'à présent, malgré les mécanismes de tarification interne mis en place par Mony, les établissements de l'entreprise font chacun l'objet d'une évaluation de leur capacité à être bénéficiaire. Il s'agit d'une construction comptable, dont les mécanismes, abordés par le seul prisme des établissements nivernais dans les travaux de Guy Thuillier (1959, 1966 et 1974), ont été repris à partir d'un cadre d'ensemble et plus distancié par Lemarchand et Zimnovitch (2013), mais aussi par François Duffaut (2001, 2010 et 2012). L'idée retenue jusqu'à présent par l'historiographie portée par Guy Thuillier, selon laquelle la construction comptable privilégiait, a priori, les établissements houillers au détriment de

l'activité sidérurgique, en sort largement remise en cause. En fait, la facturation de la houille destinée aux établissements de l'entreprise à des prix égaux voire supérieurs au marché, aurait artificiellement porté les bénéfices des mines de Commentry au détriment des usines de Fourchambault. Si cette conception de la tarification interne a bien été alimentée par une polémique portée par plusieurs directeurs successifs de l'usine nivernaise, elle renvoie pourtant à un non-sens juridique et fiscal. En effet, les concessions minières font l'objet d'une fiscalité spécifique, en contrepartie du privilège considérable que l'État accorde au titulaire d'une concession. Cette redevance proportionnelle, qui correspond à 5 % du revenu net de la concession¹⁶, serait mécaniquement augmentée si la tarification intérieure était aussi systématiquement favorable à la houillère. Le propos régulièrement tenu par Mony concernant la définition des relations commerciales internes à l'entreprise après la fusion de 1854 démontre que l'abcès n'a jamais été véritablement percé. C'est ce que rappelle ce passage cité par Lemarchand et Zimnovitch (2013, p. 175) :

Les prix des matières premières ont donc eu une influence considérable sur les pertes de la forge de Fourchambault, mais [...] les houilles et les fontes étant fournies à la forge par la Houillère et par Montluçon ou Torteron, à prix d'ordre, c'est-à-dire à des prix très voisins du

15 ADN, 106 J 1, H. FAYOL, Notes pour le Conseil d'administration, 1898.

16 Et non de l'exploitation ou de l'entreprise. Cf. au sujet de cette question des redevances proportionnelles, l'article de Marco Bertilorenzi dans le présent volume.

prix de revient, un bénéfice à la Forge ne pourra être obtenu que par une perte ou par un bénéfice moindre dans un autre de nos établissements et par conséquent ce sera un bénéfice illusoire.

Une des priorités de Fayol consiste à faire cesser la rivalité qui existe entre les deux grandes activités de l'entreprise, afin de leur conférer une véritable complémentarité. Il impose cette réflexion avec le sauvetage temporaire de Fourchambault, qu'une partie du Conseil d'administration entend liquider. Pour ce faire, il s'appuie sur une nouvelle conception de la comptabilité de son entreprise, qui marque une rupture par rapport au passé. En particulier, Fayol a mené une comparaison des pertes et profits des établissements en faisant ressortir la force de leurs relations commerciales internes, des flux de matières entre elles, et des économies considérables qui en découlent par rapport au recours au marché ou à des relations contractuelles.

Le premier point de la deuxième conférence de direction, celle au cours de laquelle l'impulsion initiale est donnée, est consacré aux relations entre les sites de l'entreprise :

Chaque usine est obligatoirement la cliente des autres usines de la société aux conditions suivantes. Elle a droit à un traitement meilleur que celui du client étranger le plus favorisé. L'avantage qui lui est fait sur les clients étrangers, toutes choses égales d'ailleurs, est de cinq pour cent. Elle ne peut exiger un prix de vente inférieure au prix de

revient de l'usine qui lui livre ses produits, à moins que ces produits ne soient livrés au-dessous du prix de revient à des usines qui font concurrence aux usines de la société. Réciproquement, on ne peut exiger qu'elle subisse une fourniture à des prix supérieurs à ce qu'elle peut trouver dans le commerce, toutes choses égales d'ailleurs. Un tableau dressé conformément aux règles ci-dessus sera envoyé par le producteur au consommateur le 1^{er} août. Le consommateur, après avoir inscrit ses chiffres, enverra ce tableau avant le 15 août au directeur général, qui le renverra, approuvé, aux intéressés. Dans le cas où l'application des règles admises n'amènerait pas une entente entre deux usines, pour un produit quelconque, la question sera soumise au directeur général. On n'aura recours aux usines étrangères qu'avec l'autorisation du directeur général. Les prix seront faits pour un an, mais ils pourront être révisés tous les six mois, à la demande de l'un quelconque des intéressés¹⁷.

Avec retard, Commentry-Fourchambault découvre ce qui, à quelques dizaines de kilomètres de ses propres ateliers, fait la force des établissements Schneider mais aussi de Châtillon-Commentry. Leur logique industrielle repose sur la sécurisation des approvisionnements par un degré d'intégration très poussé, mais aussi en raison d'une réflexion précoce sur la détermination de l'équilibre à trouver entre les activités amont et aval, au moment de fixer ce que cette entreprise nomme ses tarifs intérieurs. Ils font l'objet d'une détermina-

17 ADN, 106 J 4, Conférence de direction, séance du 9 avril 1888.

tion bien identifiée, fixée par la gérance et connue de tous les ateliers, dans la mesure où les tableaux associés à ce processus de cession interne sont imprimés. Ce document est précis et tient compte de la grande variété des combustibles consommés, solution logique pour une entreprise dont la gamme de fabrication est beaucoup plus diversifiée que dans le cas de Commentry-Fourchambault. Le Creusot associe à la consommation de charbons industriels communs des combustibles qui correspondent à des actifs spécifiques, comme ceux à forte teneur en matières volatiles. Ils sont destinés à la production du gaz dont l'usage se répand avec la diffusion des aciéries Martin (Pasaqui, 2012).

En 1885, c'est-à-dire avant que Fayol ne devienne directeur général de l'entreprise, Commentry-Fourchambault consent à adopter une tarification précise ainsi qu'une diversification de son approvisionnement en s'ouvrant à la possibilité de recourir à des fournisseurs extérieurs (Lemarchand & Zimnovitch, 2013, p. 176), alors que Schneider a toujours considéré cette pratique comme indispensable. Il s'agissait d'encourager ses exploitations à gagner en compétitivité, tout en s'offrant la possibilité de faire pression sur ses fournisseurs, en menaçant de recourir à ses propres houilles, quand le renouvellement d'un contrat est en négociations. Là où Commentry-Fourchambault possède un pouvoir de marché comme producteur de houille, Schneider a toujours considéré, même si sa production interne de charbon dépasse

les 400 000 tonnes à la fin des années 1870, que ce pouvoir devait s'exercer en tant que consommateur, auprès de ses fournisseurs, qu'ils soient issus de son domaine minier ou profitant de relations contractuelles. Là encore, Schneider présente, au cours des années 1870, une efficacité organisationnelle évidente par rapport à Commentry-Fourchambault. L'entreprise bourguignonne est à la fois vendeuse et acheteuse de houille. Elle connaît donc très bien les conditions du marché ainsi que l'évolution des pratiques contractuelles. Elle prend l'habitude d'entamer les discussions en vue de prolonger ou reconduire les contrats bien avant le terme de ceux-ci, quand Fayol se plaint de la perte de certains débouchés a priori solides pour Commentry, du fait du manque de prévoyance de ses administrateurs au moment d'engager des pourparlers avec certains grands clients, comme les usines gazières.

Après 1888, l'expérience de Fayol à la tête des houillères de Commentry s'avère particulièrement précieuse, car ce type d'exploitations s'appuie sur des mécanismes de détermination des prix de revient précis, à l'instar des expériences plus abouties et déjà mûries chez Schneider ou encore chez Châtillon-Commentry. À la fin de chaque mois, les exploitations du centre-midi de la France livrent à la fois le niveau de leur prix de revient réalisé, celui qui est attendu pour le mois suivant, et comparent les résultats avec ceux du mois précédent et de la période équivalente de l'année antérieure. Le suivi est donc rigoureux et ne constitue

pas une approche spécifique à Fayol. Elle est le lot commun des exploitants miniers et s'accompagne d'un contrôle attentif de l'évolution des postes de dépenses, ainsi que de la recherche des causes de ces variations. Pareille logique s'accompagne enfin d'un suivi minutieux de l'évolution des stocks, pour une activité où les dépréciations d'actifs se manifestent vite. Cette approche, Fayol la systématisa et la répand à l'ensemble du groupe, comme l'ont notamment montré les derniers travaux de François Duffaut (2019).

Dix ans après l'arrivée de Fayol à la direction générale de Commentry-Fourchambault, sa légitimité étant confortée par le redressement de l'entreprise, il abandonne la mesure dont il faisait encore preuve au moment de présenter son premier programme : « *Nous réparons le passé...*¹⁸ » Une des forces de Fayol réside dans sa capacité à faire preuve d'une réelle ouverture d'esprit. Il recrute, réorganise et se confronte à toutes les solutions, avec comme ambition première de susciter une meilleure articulation entre les différentes activités. Il s'agit aussi pour lui de leur donner un avenir commun, tout en prenant le risque de faire entrer dans le giron de l'entreprise des sites miniers (Brassac et Decazeville), ainsi que des établissements industriels (Decazeville) où les déconvenues se sont multipliées, provoquant la faillite d'entreprises ou l'abandon de toute activité. Cela passe par une détermination

précise des tâches de chacun de ses ingénieurs et directeurs, ainsi que par une attention toute particulière portée au personnel amené à redresser l'entreprise. Car un des reproches adressés par certains de ses subordonnés, à son arrivée à la tête de l'entreprise, résidait dans son incapacité à témoigner ou plutôt à exprimer de la considération envers ses agents les plus proches. D'aucuns, comme Jean Werth, lui ont fait remarquer que la répétition des départs de jeunes ingénieurs prometteurs ne tenait pas seulement à la faiblesse des salaires, à la précarité de l'entreprise mais plutôt à l'absence d'empathie dans l'exercice du pouvoir par Fayol. Il se contentait d'évaluer l'action de ses ingénieurs, et non leur personnalité, semblant ainsi leur manquer d'intérêt. Dès lors que les départs se répètent, Fayol a su tenir compte de ces critiques faites d'ailleurs ouvertement, sans fard, devant les autres directeurs par un ingénieur de renom qui avait forgé sa réputation au sein d'une entreprise, Schneider et C^{ie}, archétype du paternalisme.

Dans la réorganisation stratégique et, par conséquent, comptable, esquissée, un rôle très important est joué par ces mêmes ingénieurs, servant de maillons intermédiaires dans la chaîne de la valeur interne à l'entreprise. En fait, en 1888, les ingénieurs présents dans les établissements sidérurgiques de l'entreprise, s'ils ne sont pas sans talent, ne paraissent pas capables de mener la rupture que souhaite Fayol dans la conduite des affaires industrielles. Il ne s'agit pas d'une évolution, mais bien d'une révolution industrielle

¹⁸ ADN, 106 J 1, H. FAYOL, Notes pour le Conseil d'administration, Paris, le 15 février 1898.

qu'il compte réaliser, avec l'appui de compétences reconnues ou en devenir¹⁹.

Au moment où Fayol accède à la direction de l'entreprise, l'excellence technique de Commentry-Fourchambault s'est étiolée. La production ne correspond plus aux besoins du marché. Le site de Fourchambault est emblématique du caractère critique de la situation. Après le départ d'Alfred Saglio en 1877, l'usine est dirigée par son cousin Henry (ou Henri) Saglio. Ce dernier décède en 1885, alors qu'il est en train de préparer la reconversion de Fourchambault vers la production d'acier Martin et l'abandon progressif du fer puddlé (Passaqui & Richroch, 2015, pp. 26-27)²⁰. C'est une des mémoires du site qui est perdue au moment où sa pérennité pose question. Saglio était entré à Fourchambault en 1857, après l'obtention d'un brevet de l'École des mines de Paris, pour y faire toute sa carrière, d'abord comme ingénieur, puis comme directeur d'établissement (Rémaury, 1885). Mais c'est aussi un point de crispation qui disparaît avec lui, car il entretenait les idées de son cousin, quant à la sujétion de l'usine de Fourchambault aux autres établissements du groupe. Chargé, en 1883, de rédiger un rapport intitulé « Note sur la situation de la forge de Fourchambault », il prend,

dès l'introduction, un ton particulièrement critique qui l'inscrit dans les pas de son cousin Alfred :

La forge de Fourchambault se trouve dans une situation toute spéciale de dépendance, qui l'empêche de faire dans les années prospères les bénéfices qu'elle pourrait obtenir, si elle jouissait de sa liberté et la laisse sans défense dans les années de crise, pour lutter contre les prix de ses concurrents²¹.

Sa mort surprend un site en pleine transformation et le désorganise profondément alors que la sidérurgie est en train de connaître des bouleversements considérables, dans le sillage des travaux menés par Floris Osmond et Jean Werth (1885). Les aciers au nickel et au chrome figurent parmi les champs les plus féconds de la recherche sidérurgique. Châtillon-Commentry, Saint-Chamond et Le Creusot s'illustrent plus particulièrement, pendant que Commentry-Fourchambault, cette fois encore, semble irrémédiablement distancée, non pas dans la capacité à produire des nuances d'acier complexes, mais faute de pouvoir disposer, en aval, des moyens de forgeages dont se dotent, à la même époque, ses principaux concurrents du centre de la France.

L'effet d'inertie propre aux industries à haute intensité capitaliste et à l'état des finances de l'entreprise décale de quelques années les premiers effets

¹⁹ En fait, il s'agit plutôt d'un déséquilibre, car les ingénieurs des houillères de l'entreprise sont, dans le sillage de Fayol, reconnus pour leurs compétences et multiplient les publications techniques dans le *Bulletin de la Société de l'industrie minière*.

²⁰ Voir aussi la notice biographique de Saglio sur le site des *Annales des mines* [URL : <http://www.anales.org/archives/x/saglio2.html>].

²¹ ADN, 106 J 1, H. SAGLIO, Note sur la situation de la forge de Fourchambault, 12 décembre 1883.

du programme de 1888 sur le personnel de la division métallurgique. Les années 1891 et 1892 correspondent à une des plus grandes vagues de recrutement de l'histoire de l'entreprise. Fayol, tout à son ambition de reproduire dans les activités métallurgiques les hiérarchies et l'organigramme qu'il a laissés aux mines de l'entreprise au moment de son passage à la direction générale, se montre particulièrement ambitieux. Il se lance dans une restructuration d'envergure. Pendant qu'elle prend le contrôle des mines de Brassac et des usines de Decazeville, la société se débarrasse d'une partie de ses activités nivernaises, avec l'abandon du site de La Pique et la location des ateliers de constructions de Fourchambault. Quelques années plus tard, c'est au tour de l'existence de la forge de la même ville d'être remise en cause.

Face à des décisions qui engagent le sort de centaines d'ouvriers, Fayol prend de nombreuses précautions avant de rendre son avis et de proposer la fermeture de Fourchambault. Celle-ci constitue un événement majeur qui dépasse le cadre de l'entreprise. Une documentation étoffée et contradictoire est réunie puis présentée par Fayol au Conseil d'administration de Commeny-Fourchambault et Decazeville. Les études aboutissent à des conclusions communes. Elles permettent de comprendre comment ont été opérées la collecte et la confrontation des informations techniques, économiques et commerciales. La réflexion préalable est minutieuse. Elle mobilise les principales

ressources techniques et économiques du sommet de l'entreprise. En effet, avant de proposer cette fermeture à son Conseil d'administration, Henri Fayol, en tant que directeur général, entend s'entourer d'un certain nombre de certitudes tant la conjoncture économique et technique semble aléatoire. C'est pourquoi il sollicite trois contributions séparées, la première étant rédigée par le directeur de l'usine, Girin, la seconde par le directeur du service métallurgique de l'entreprise, Dumas, et la dernière par les deux ingénieurs conseils de CFD, Bresson et Pourcel. Si Girin n'est encore qu'un jeune ingénieur prometteur, les trois autres acteurs sont déjà des personnalités dont les compétences sont reconnues par la communauté des métallurgistes.

Le maillage informationnel qui prévaut au moment de décider de la fermeture de Fourchambault est intéressant car il consolide les principes sur lesquels le directeur général de l'entreprise et son conseil d'administration sont amenés à rendre leurs décisions. L'emboîtement des rapports et des prérogatives de chacun s'effectue d'autant plus facilement qu'après des premières années chaotiques dans le recrutement des ingénieurs, Fayol est parvenu à constituer un noyau de subordonnés, à la fois à la tête des usines, des services et à ses côtés, qui manifeste une grande fidélité envers lui et l'entreprise. C'est pourquoi leur expertise repose, pour chacun, sur un champ de compétences déterminé, régulièrement sollicité. Fayol ne propose

donc de réorienter l'entreprise qu'après avoir recueilli différents avis. Il n'apparaît pas comme un patron tout-puissant, lointain mais bien comme quelqu'un qui se fie aux informations transmises par ses subordonnés. Il les incite à rendre des avis clairs, documentés dans lesquels l'auteur s'implique personnellement. Le processus qui conduit à la fermeture de Fourchambault constitue la base d'une norme que l'entreprise reproduit ensuite quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques majeures, qui concernent l'avenir d'un site, pour le créer, le moderniser ou, comme dans le cas de Fourchambault, interrompre l'effort industriel. Comme Fourchambault est en déclin depuis plusieurs années, beaucoup d'ouvriers sont âgés et bénéficient d'une pension, tandis que les autres reçoivent une somme d'argent déterminée en fonction de leur temps de présence dans l'entreprise. Enfin, le départ de l'entreprise ne signifie pas l'abandon de toute activité industrielle sur le site.

Par exemple, en 1907, quand s'achèvent les discussions qui amènent l'entreprise à augmenter les capacités de production de Decazeville, Girin et Pourcel, déjà présents au moment de décider de la fermeture de Fourchambault, apportent un éclairage très complémentaire, en partant, chacun, d'une thématique très différente. Pendant que Girin doit étudier la possibilité de déplacer certaines des productions d'Imphy à Decazeville, Pourcel visite les usines de Meurthe-et-Moselle et plus particulièrement celles du bassin de Briey pour

comparer les prix de revient qu'elles obtiennent en produisant de l'acier Thomas, par rapport aux coûts anticipés à Decazeville. Girin se spécialise dans l'étude des usines présentes ou à venir de l'entreprise. Il s'implique tout à la fois dans les questions techniques, propres à l'outillage et sa modernisation, mais aussi de prix de revient, par un suivi précis de l'évolution des coûts, des matières premières comme des salaires. Fayol oriente souvent les études de Girin vers la capacité des usines à être plus ou moins complémentaires. Pourcel aborde les questions de la rentabilité de chaque usine, par une mise en perspective de celle-ci par rapport aux grands établissements concurrents. Pourcel entretient cette compétence par des visites répétées des grands établissements industriels que sa renommée et ses réseaux étoffés lui permettent de découvrir. Il suit aussi l'évolution du marché sidérurgique européen en participant aux congrès et principales foires où directeurs, ingénieurs présentent les grandes orientations techniques de la profession.

À plusieurs reprises, comme au moment de la fusion avec Decazeville puis de la fermeture de Fourchambault, il joue un rôle de premier plan en vue de préparer la prise de décisions des dirigeants de l'entreprise. Comme ingénieur conseil, il s'intéresse tout particulièrement à la localisation de chaque site par rapport aux combustibles et aux matières premières. Ainsi, quelle que soit l'usine concernée, le processus informationnel qui précède la prise de

décision par le Conseil d'administration sur la base des préconisations de Fayol est rigoureux, normé et repose sur la réussite, ou non, des expériences antérieures²². En ce sens, le retour d'expériences occupe une place d'importance dans la prise de décision au sein de l'entreprise.

Dans le cas de Fourchambault, sur la base des différents rapports, Fayol rend lui-même son avis, qui correspond à celui de tous les autres textes du moment. La fermeture semble inéluctable dans la mesure où la crise de 1901 a surpris l'usine en pleine transformation, confrontée à des difficultés techniques inattendues, mais aussi à un environnement commercial menaçant de la priver à court terme de toute activité. L'entreprise s'est trouvée rattrapée par l'intégration plus complète des usines de l'Est et surtout du nord de la France qui ont fini par proposer des produits presque équivalents, à des prix plus intéressants pour le consommateur. La marque et la réputation de Fourchambault ont fini par ne plus suffire pour conserver les derniers fidèles parmi les consommateurs de produits sidérurgiques. La fermeture est inéluctable, mais elle ne déclenche pas le traumatisme qui en aurait découlé en 1888. Les autres usines du groupe ont acquis une certaine indépendance vis-à-vis de Fourchambault. Leur fonctionnement ne serait pas désorganisé par la perte de la forge. Surtout, ce qui aurait pu apparaître comme un échec personnel

pour Fayol qui s'était fortement mobilisé en faveur du maintien en 1888 s'inscrit dans une période de relance de l'activité industrielle, à un moment où les nouvelles encourageantes l'emportent de beaucoup sur l'annonce de l'abandon d'une usine qui était pourtant au cœur de la création de l'entreprise.

Ainsi, après quelques atermoiements, l'activité est concentrée sur les mines mais sans que la métallurgie n'ait été abandonnée. De ces activités originales, seules les constructions mécaniques ont été sacrifiées. Dix ans plus tard, en 1911, l'entreprise semble non seulement sauvée, mais elle est en pleine expansion, ce qui fait écrire par Fayol ces propos rassurants :

Faire encore mieux, telle doit être la devise. Travailler sans relâche à perfectionner notre organisation administrative et notre outillage doit être sans cesse la préoccupation de la direction. Il ne faut pas perdre de vue l'organisation administrative. C'est la force principale. C'est avec un intérêt tout particulier que j'aborde ces nouvelles prévisions de dix ans, les dernières que j'aurai ordonnées et dirigées. Elles représentent mon testament directorial. Entouré d'un personnel de choix, j'espère que cette étude dirigera la société vers de nouveaux succès²³.

« *Entouré d'un personnel de choix* » : Fayol est maintenant accompagné d'une fidèle phalange d'ingénieurs

22 ADN, 106 J 11, Note de M. Pourcel sur la répercussion que peuvent avoir les Usines de l'Est sur la situation économique des usines de Decazeville, décembre 1907.

23 ADN, 106 J 1, H. FAYOL, *Historique, prévisions de 10 ans*, septembre 1911.

encore jeunes et très prometteurs. Ils secondent d'abord des ingénieurs confirmés, tout en se formant progressivement aux responsabilités industrielles. Leurs premières années sont marquées par une forte mobilité entre les usines et Paris, ce qui leur offre une connaissance précise non seulement de chacun des sites, mais aussi, et c'est une nouveauté décisive, de l'intégralité de l'entreprise. Si l'École des mines de Saint-Étienne, dont est issu Fayol, n'a pas le monopole des recrutements, l'entreprise en vient progressivement à leur ouvrir ses portes en priorité. Les anciens élèves de l'École des mines de Paris voient leur nombre refluer pendant que les centraliens restent rares (Passaqui, 2019a et 2019b).

Au moment où il prononce ce discours, tous les postes importants au siège social à Paris, ou à la tête des usines de l'entreprise, sont tenus par des ingénieurs sortis de l'École des mines de Saint-Étienne, hormis l'usine de Decazeville. En effet, pour organiser et administrer l'entreprise, Fayol se tourne surtout en direction de jeunes Stéphanois qui ont déjà acquis une petite expérience du monde industriel. Ce vivier sur lequel il s'appuie constitue simultanément la génération avec laquelle il entreprend la modernisation de l'entreprise, mais aussi celle qui doit être amenée à assurer sa propre relève. Il est logique qu'une permanence, une véritable tradition se soient manifestées dans les formes de recrutement. Le cas de Pierre Girin, sur lequel nous avons déjà insisté, est particulièrement intéressant. En effet, les mouvements de personnel à la tête des

usines et au sein de l'état-major de Fayol ont eu comme conséquence de faciliter ou d'accélérer des parcours internes. Sorti premier de l'École des mines de Saint-Étienne (promotion 1887), il est recruté par Commentry-Fourchambault en 1891, juste avant la prise de contrôle des usines et mines de Decazeville.

Girin devient rapidement l'un des plus fidèles et des plus influents ingénieurs de l'entreprise. Son parcours est composé de deux phases qui renvoient remarquablement aux principes énoncés par Fayol à propos de la relation entre technique et gestion. De 1891 à 1901, Girin est présent dans la Nièvre, où il alterne les postes à responsabilité entre Fourchambault et Imphy. Il est aussi chargé d'établir la complémentarité entre les usines nivernaises et celles de Decazeville. Il acquiert donc rapidement une vue d'ensemble des principaux sites métallurgiques de l'entreprise. C'est notamment à Imphy que ses compétences scientifiques et techniques émergent, au point d'exercer une influence décisive sur le site. Il est de ceux qui participent à l'orientation de ses activités métallurgiques vers les aciers spéciaux. Entré dans l'usine comme chef des fabrications aux aciéries, il est rapidement promu ingénieur principal (Guillet, 1926, p. 685). Dès 1901, il est nommé au siège social de l'entreprise, avec le titre d'ingénieur attaché à la direction générale, pour secondier Fayol. Son influence auprès de celui-ci est notamment perceptible en 1903, au moment d'aborder une nouvelle phase de la transformation de l'usine de

Decazeville. Surtout, en 1911-1912, il est chargé de déterminer le périmètre industriel dans lequel doit s'inscrire l'usine de Pont-à-Vendin, que l'entreprise entend construire avec le concours financier et industriel des Mines de Lens. À cette occasion, Girin démontre que ses compétences dépassent le seul cadre technique. Il détermine les relations industrielles et capitalistiques à mettre en œuvre avec les Mines de Lens. Associé à Claude Muguet, ce sont donc deux Stéphanois qui portent l'avenir de Commentry-Fourchambault, devenue Commentry-Fourchambault et Decazeville (CFD). Fayol est rassurant :

Notre société est aujourd'hui plus jeune, plus forte que jamais. Jeune : Est-ce que l'usine d'Imphy a eu dans son passé un moment comparable au moment présent. Fabrications nouvelles, outillage perfectionné, succès techniques et financiers... n'en font-ils pas une affaire jeune, pleine d'avenir²⁴ ?

À la veille de la Première Guerre mondiale, l'entreprise est engagée dans la conduite du troisième et dernier programme édicté par Fayol. Elle a besoin de nouveaux talents pour conduire la vague d'investissements décidés en 1908 et couvrant ses activités sidérurgiques. À cette occasion, deux majors de promotion de l'École des mines de Saint-Étienne (EMSE), Pierre Chevenard (1912) et Louis de Mijolla (1913), intègrent l'entreprise. Ils devaient y faire l'intégralité

de leur carrière. Ils incarnent, en quelque sorte, le maintien des relations très fortes héritées de Fayol (Bertilorenzi, 2016).

Conclusion

Nous avons constaté combien les ingénieurs ont joué un rôle déterminant dans le redressement de grandes entreprises minières et sidérurgiques menacées, non seulement de nature technique, mais aussi comptable ; cette fonction étant sous-jacente à celle stratégique. Au sein d'une grande entreprise comme Commentry-Fourchambault, ils ont rendu possible, par leur capacité de calcul des prix de revient et des coûts internes aux exploitations, le plein épanouissement des visions stratégiques de Fayol. Jusqu'à la nomination de ce dernier à la tête de Fourchambault, l'entreprise manquait du chaînon intermédiaire entre les ingénieurs de terrain et les administrateurs pour établir une stratégie claire. Jusqu'à la mort de Mony en 1884, Commentry-Fourchambault a pu sembler préservée, par la capacité de Mony à esquiver ce problème. Même si celui-ci n'avait, au moment de son recrutement, qu'une connaissance très limitée de la conduite d'une mine ou d'une usine, il avait déjà été impliqué dans des affaires industrielles complexes, et en particulier de chemins de fer, qui nécessitent une organisation dans le cadencement des flux qui n'a d'égale que celles des grandes houillères. De ce fait, de graves problèmes de gestion surviennent

24 ADN, 106 J 1, H. FAYOL, *Historique, prévisions de 10 ans*, septembre 1911.

à sa mort. Ils révèlent son manque de vision stratégique. L'accession de Fayol à la direction générale de Commentry-Fourchambault en 1888²⁵, le fait qu'il devienne sur le tard administrateur de la même entreprise, marquent une avancée supplémentaire dans la reconnaissance de la place prise par les ingénieurs des mines dans la direction des grandes affaires industrielles. Il donne une nouvelle impulsion à son entreprise, qui dépasse largement l'œuvre de redressement accomplie par d'autres ingénieurs, comme Lan à Châtillon-Commentry dont les talents ont été éclipsés par les mérites de Fayol. Ce dernier a su utiliser son expérience comme matrice au paragraphe qu'il consacre à ce sujet dans *Administration industrielle et générale* (Fayol, 1917) intitulé « Organe ou membres du corps social ». Il y présente et compare le rôle des différents acteurs de la société anonyme, depuis le groupe des actionnaires jusqu'aux ouvriers. Ce faisant, il définit et encadre les attributions du Conseil d'administration par rapport au directeur général :

Le Conseil d'administration possède des pouvoirs statutaires très étendus. Ces pouvoirs sont collectifs. Il en délègue généralement une très grande partie à la direction générale qu'il nomme. Il doit être en mesure d'apprécier les propositions de la direction générale et d'exercer un contrôle général [...].

²⁵ Il était alors directeur de la branche minière de Commentry-Fourchambault. Archives Nationales du Monde du Travail, 59 AQ 16, Commentry-Fourchambault, Procès-verbal de l'assemblée générale des actionnaires pour l'année 1884.

Il en vient à spécifier les attributions de la direction générale :

La direction générale est chargée de conduire l'entreprise vers son but, en cherchant à tirer le meilleur parti possible des ressources dont elle dispose. C'est le pouvoir exécutif. Elle dresse le programme d'action, recrute le personnel, ordonne le mouvement, assure et contrôle l'exécution des opérations (*Ibid.*, p. 88).

Ainsi, lorsque Fayol devient directeur général de Commentry-Fourchambault, il n'entend pas simplement restaurer la situation financière de l'entreprise, mais bien lui donner un avenir, ce qui passe, comme nous l'avons vu, par l'élaboration d'une stratégie industrielle et commerciale ainsi que par le recrutement d'une équipe stable, solide, sur laquelle il peut s'appuyer au moment de fixer les programmes décennaux qui doivent conduire au redéploiement, par paliers, de l'entreprise.

Mais contrairement à ses compétences en termes d'administration et d'organisation d'entreprise, Fayol n'apparaît pas comme un inspirateur de pratiques comptables et gestionnaires particulièrement originales. Les travaux de Lemarchand et Zimnovitch (2013) mériteraient sur ce point d'être mis en regard avec les approches au sein de Schneider et C^{ie}. La confrontation des principes gestionnaires mis en place par Châtillon-Commentry, Commentry-Fourchambault et Schneider et C^{ie} est riche de sens dans la mesure où ces trois entreprises figurent, au moment

de la période étudiée, parmi les plus grandes capitalisations boursières dans leurs branches d'activité (Auclair, 2012, p. 19).

Si les établissements Schneider et C^{ie}, du fait du poids des gérants, se bornent à des mécanismes organisationnels et une structure hiérarchique frustrés, ils sont, par contre, plus précocement et plus rigoureusement engagés dans la mise en œuvre d'une réflexion efficace quant à la détermination des prix de revient et du niveau des transactions internes, sur la base d'une grille tarifaire précise. Cette entreprise ne peut d'ailleurs guère procéder autrement dans la mesure où elle passe des contrats à long terme pour satisfaire les compagnies de chemins de fer en rails, éclisses, bandages et matériels divers. Il lui faut donc, en parallèle, pouvoir suivre l'évolution de ses coûts, pour que leur variation ne génère pas des écarts négatifs entre la rentabilité attendue au moment de remporter le contrat et celle réalisée au terme de celui-ci (Passaqui, 2006). Dans *Administration industrielle et générale*, Fayol ne consacre que quelques lignes à la fonction Comptabilité, dans la mesure où son propos se concentre plus particulièrement sur les principes administratifs, mais elles laissent supposer qu'il a fait de la maîtrise de la comptabilité un outil décisif au service du redressement de son entreprise :

C'est l'organe de vision des entreprises. Elle doit permettre de savoir à tout instant où l'on en est et où l'on va. Elle doit donner sur la situation économique de l'entreprise des renseignements

exacts, clairs, précis. Une bonne comptabilité, simple et claire, qui donne une idée exacte des conditions de l'entreprise, est un puissant moyen de direction (Fayol, 1917, p. 10).

Bibliographie

Auclair A. (2006). « La question des blindages aux forges Saint-Jacques de Montluçon (1880-1910) ». In P. Mioche & D. Woronoff (dir.). *L'acier en France, produits et marchés de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*. Dijon : EUD, pp. 178-185.

Auclair A. (2012). « La société Commentry-Fourchambault-Decazeville à l'aube du XX^e siècle ». *Marteau Pilon*, tome XXIV, p. 19.

Auclair A., Couderc P. & Molinès J.-M. (2009). *La sidérurgie en Bourbonnais*. Montluçon : Cercle d'archéologie de Montluçon.

Bertilorenzi M. (2016). « L'industrie et la formation. L'École des mines de Saint-Étienne et son conseil de perfectionnement. 1890-1970 ». In M. Bertilorenzi, J.-Ph. Passaqui & A.-F. Garçon (dir.). *Entre technique et gestion, une histoire des « ingénieurs civils des mines », XIX^e-XX^e siècles*. Paris : Presses des Mines, pp. 29-49.

Bertilorenzi M., Dubruc N. & Passaqui J.-Ph. (dir.) (2019). *Henri Fayol, les multiples facettes d'un manager*. Paris : Presses des Mines.

Coquet H. (1996). « La sidérurgie fine et l'industrie lourde de guerre du Second empire à la Première Guerre mondiale ». Mémoire de DEA en Histoire sous la dir. de D. Woronoff, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Commentry-Fourchambault & Decazeville (1954). *La société de Commentry-Fourchambault et Decazeville, 1854-1954 (ou « Livre du centenaire »)*. Paris : Office de propagande générale.

- Duffaut F. (2019). « Henri Fayol (1841-1925), promoteur de l'innovation produits ». In M. Bertilorenzi, N. Dubruc & J-Ph. Passaqui (dir.). *Henri Fayol, les multiples facettes d'un manager*. Paris : Presses des Mines, pp. 73-90.
- Fayol H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Garçon A.-F. (2004). *Entre l'État et l'usine, l'École des mines de Saint-Étienne au XIX^e siècle*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2004.
- Gille B. (1952). « La concentration industrielle en France au début du Second empire ». *Bulletin de la société d'histoire moderne*, vol. 4, p. 11.
- Gille B. (1968). *La sidérurgie française au XIX^e siècle*. Paris-Genève : Droz, 1968.
- Guillet L. (1926). « Notice biographique. Pierre Girin ». *Revue de métallurgie*, vol. 11, p. 685.
- Henry O. (2012). *Les guérisseurs de l'économie, ingénieurs-conseils en quête de pouvoir*. Paris : CNRS Éditions.
- Labardin P. & Pezet A. (2014). *Histoire du management*. Paris : Nathan.
- Laurant A. (1995). *Des fers de Loire à l'acier Martin, maîtres de forges en Berry et Nivernais*. Mayenne : Saga/Coll. Sciences.
- Laurant A. (1997). *Des fers de Loire à l'acier Martin, Fonderies et aciéries*. Mayenne : Saga/Coll. Sciences.
- Lefebvre-Teillard A. (1993). « Le rôle du Conseil d'administration dans la gestion des sociétés anonymes au XIX^e siècle ». *Histoire, gestion et management : premières Rencontres, 27 et 28 novembre 1992*, Toulouse : ESUG, pp. 163-169.
- Lemarchand Y. & Zimnovitch H. (2013). « Stratégie et prix de cession interne : Commentry-Fourchambault et Decazeville (1854-1919) ». In L. Cailluet, Y. Lemarchand & M-E. Chessel (dir.). *Histoire et sciences de gestion*. Paris : Vuibert, pp. 169-197.
- Marco L. (1992). « Histoire du management en France : la question des origines effectives ». In *Histoire, gestion et management : premières Rencontres, 27 et 28 novembre 1992*, Toulouse : ESUG, pp. 135-148.
- Osmond F. & Werth J. (1885). « Théorie cellulaire des propriétés de l'acier ». *Annales des Mines*, vol. 8, pp. 25-84.
- Passaqui J.-Ph. (2009). « Les projets d'entente de maîtres de forges dans le Berry-Nivernais ». *Marteau Pilon*, tome XXI, pp. 123-134.
- Passaqui J.-Ph. (2015). *Les voyages forment l'ingénieur, les houillères du Centre-Midi, 1851-1873*. Paris : Classiques Garnier.
- Passaqui J.-Ph. (2016). « La formation à l'École des mines de Paris, au cœur du changement technique du milieu du XIX^e siècle ». In M. Bertilorenzi, J-Ph. Passaqui & A-F. Garçon (dir.). *Entre technique et gestion, une histoire des « ingénieurs civils des mines », XIX^e-XX^e siècles*. Paris : Presses des Mines, pp. 49-74.
- Passaqui J.-Ph. (2019a). « Henri Fayol, l'interface intergénérationnelle entre Commentry-Fourchambault et Decazeville et l'École des mines de Saint-Étienne ». *Marteau Pilon*, tome XXXI, pp. 25-46.
- Passaqui J.-Ph. (2019b). « Les grands débuts de la littoralisation de la sidérurgie française : Commentry-Fourchambault et Decazeville et les projets sidérurgiques en Normandie ». *Marteau Pilon*, tome XXXI, pp. 13-24.
- Passaqui J.-Ph. (2019c). « La mine de Commentry, une étape décisive dans l'édification des principes gestionnaires et administratifs d'Henri Fayol ». In M. Bertilorenzi, N. Dubruc & J-Ph. Passaqui (dir.). *Henri Fayol*,

les multiples facettes d'un manager. Paris : Presses des Mines, pp. 35-72.

Passaqui J.-Ph. & Ricroch R.F. (2015). « Se former pour devenir ingénieur aux usines de Fourchambault, le cas d'Henri Saglio ». *Marteau Pilon*, tome xxvii, pp. 26-48.

Reid D. (2009). *Les mineurs de Decazeville, historique de la désindustrialisation*. Decazeville : ASPIBD.

Rémaury H. (1885). « Henry Saglio, 1834-1885 » [en ligne]. *Bulletin de l'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines*, 2 novembre 1885 [URL : <http://www.annales.org/archives/x/saglio2.html>].

Sasaki T. (2003). « Fayol et la Comambault ». *Entreprises et histoire*, n° 34, pp. 8-28.

Thépot A. (1998). *Les ingénieurs des Mines au XIX^e siècle, histoire d'un corps technique d'État, 1810-1914*, tome I. Paris : Eska éditions.

Thuillier G. (1959). *Georges Dufaud et les débuts du grand capitalisme dans la métallurgie du Nivernais au XIX^e siècle*. Paris : Mouton.

Thuillier G. (1966). *Aspects de l'économie nivernaise au XIX^e siècle*. Paris : A. Colin.

Thuillier G. (1974). *Économie et société nivernaise au début du XIX^e siècle*. Paris : Mouton.

Zimnovich H. (2005). *Henri Fayol, ses contributions au contrôle de gestion*. Paris : Éditions EMS.