



HAL
open science

Du relèvement à la reprise des investissements de Commentry-Fourchambault : le deuxième plan décennal d'Henri Fayol

Jean-Philippe Passaqui

► **To cite this version:**

Jean-Philippe Passaqui. Du relèvement à la reprise des investissements de Commentry-Fourchambault : le deuxième plan décennal d'Henri Fayol. 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. 111-116. hal-03040167

HAL Id: hal-03040167

<https://hal.science/hal-03040167>

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.

Du relèvement à la reprise des investissements de Commentry–Fourchambault : le deuxième plan décennal d'Henri Fayol

Jean-Philippe Passaqui

Institut d'histoire moderne et contemporaine,

UMR 8066 (CNRS – ENS – Université Panthéon-Sorbonne).

En 1898, Henri Fayol présente le deuxième de ses programmes décennaux qui devaient consacrer le redressement de l'entreprise Commentry-Fourchambault, devenue au même moment Commentry-Fourchambault et Decazeville, afin de tenir compte de l'évolution de la géographie et de l'activité industrielles de l'entreprise dont il est directeur général depuis 1888. À cette époque, Commentry-Fourchambault a cessé d'être un des pôles d'impulsion des grandes orientations industrielles dans le centre de la France. Son périmètre productif n'a connu aucune évolution, aucun renouvellement depuis la création de l'entreprise, sous la raison sociale Boigues, Rambourg et C^{ie}, en 1854. L'entreprise est organisée en trois pôles, correspondant chacun à une activité : l'extraction minière, essentiellement caractérisée par l'importance,

déclinante, de la houillère de Commentry, la sidérurgie et les constructions mécaniques. Contrairement à Schneider et C^{ie} et à Châtillon-Commentry, entreprise avec laquelle Commentry-Fourchambault est souvent confondue, les établissements dont Fayol prend la direction représentent une production unitaire limitée, souvent en diminution. Ils reposent sur des activités certes bien maîtrisées, mais anciennes et concurrencées par des produits nouveaux. Pour Henri Fayol, plusieurs raisons concourent à expliquer l'état désastreux dans lequel se trouve son entreprise. Il les rappelle avec insistance dix ans après sa nomination. Outre la conjoncture très défavorable et l'augmentation des capacités de production dans le nord comme dans l'est de la France, Fayol met en exergue d'autres responsabilités. C'est pourquoi, au terme des dix premières années de son

mandat de DG de l'entreprise, le bilan de ce qui a été réalisé présente des différences sensibles avec le premier programme décennal exposé en 1888. Le texte publié ci-dessous reprend quelques extraits du long document lu par Fayol aux administrateurs de l'entreprise.

Prudent, il évoque tout de même l'assainissement de l'entreprise, ainsi que les développements à venir. Fayol est au milieu du gué, dans la mesure où un dernier programme décennal préparera, en 1908, l'achèvement de ses trente années passées à redresser et relancer l'entreprise au sein de laquelle il a exercé l'ensemble de ses fonctions industrielles pour finir par assumer, longuement, les affaires directionnelles. Le propos comprend des formules fortes, qui tranchent avec la construction assez répétitive d'*Administration industrielle et générale*. Fayol le destinait-il à rester dans le sérail du conseil d'administration de son entreprise ? Son discours correspond à une mise en récit qui, par ses références multiples et critiques au passé, l'inscrit dans un processus de rupture et de redressement. C'est une des caractéristiques de Fayol, au moment par exemple des congrès et des banquets, que de retenir par quelques formules frappantes l'attention de son auditoire. Il sait aussi trouver les moments où son propos rencontre un écho tout particulier. On pense, par exemple, à ses discours prononcés en 1900 et en 1908. Dans ses écrits antérieurs, comme ceux consacrés aux combats contre les incendies dans les travaux souterrains, il a déjà pris l'habitude de mettre par lui-même

en avant ses mérites. Par son habitude à accueillir, dans les houillères qu'il dirige, les principaux représentants de la profession minière, Fayol possède un rayonnement au sein des sociétés savantes et de techniciens qui n'a guère d'équivalent à son époque. Il en profite pour susciter autour de sa personne des manifestations qui prouvent que, contesté ou adulé, il ne laisse pas ses pairs indifférents.

Ce discours de 1898 est-il sincère et fidèle à la réalité industrielle ? Le propos est fort et d'une grande dureté par rapport aux stratégies d'investissements et de répartition des dividendes de ses prédécesseurs. Il démontre cependant que Fayol est parvenu à restaurer les capacités de financement de l'entreprise. La création de valeur par celle-ci fait l'objet d'une répartition entre la liquidité et les investissements très éloignée des pratiques antérieures, témoignant de la volonté de Fayol de mener sa démarche dans un autre rapport au temps, refusant le diktat de l'instant pour privilégier une réflexion industrielle de longue durée. Dans son discours, il mobilise les outils de son métier d'ingénieur : des chiffres, des taux et des pourcentages, qui lui servent à légitimer ses choix stratégiques. La tenue des comptes est peut-être l'arme la plus importante, car elle est un puissant instrument de légitimation de son propre rôle dans la bataille, au sein du conseil d'administration, entre actionnaires et administrateurs. Mais Fayol oublie tout de même un élément décisif. Il a récupéré la direction de l'entreprise dans un contexte industriel très dégradé, dans une période

marquée par un reflux du cours des charbons et la disparition d'une grande partie des débouchés de la sidérurgie du Centre. Or, la fin des années 1880 correspond au début d'une amélioration de la situation générale, pendant que la décennie suivante, à défaut d'être brillante, profite

tout de même d'un marché charbonnier plus dynamique, favorable au retour à la rentabilité de l'entreprise. L'évolution positive de la conjoncture ne fait que conforter la stratégie de Fayol et, surtout, récompenser sa capacité d'anticipation et de prévision.

**Programme décennal,
note du directeur général au conseil
d'administration de Commentry-Fourchambault,
Paris, le 15 février 1898¹**

Pendant que de 1867 à 1887 on extrayait 8 600 000 tonnes de houille à Commentry, soit plus des 2/5^e de la richesse primitive totale du gisement (laquelle était d'environ 20 000 000 de tonnes), qu'a-t-on fait pour reconstituer ou représenter cette richesse qu'on réalisait si rapidement ? Rien, ni acquisition, ni réserve. Les usines ont suivi une marche analogue, elles étaient prospères en 1867 et ont eu encore de belles années après.

Cependant en 1887, Torteron a disparu et les autres usines qui restent sont tellement onéreuses que leur fermeture s'impose et n'est ajournée que par des raisons d'humanité. Le domaine houiller très appauvri, les usines dans un état désespéré, le bénéfice de la société à peu près nul depuis plusieurs années ; telle était la situation en 1887.

De 1867 à 1887, on a payé aux actionnaires en moyenne environ 1 500 000 francs de dividendes par an, et il n'a pas été fait annuellement pour 500 000 francs de travaux neufs.

De 1887 à 1897, les dividendes annuels n'ont été que de 730 000 francs et il a été fait pour 1 300 000 francs par an de créations nouvelles. Moitié moins de dividendes, deux fois et demi plus de travaux neufs.

¹ Archives départementales de la Nièvre, 106 J 1, H. FAYOL.

Avant 1887, on semait peu et l'on réalisait beaucoup, depuis nous semons beaucoup et réalisons peu. Nous réparons le passé et préparons l'avenir. Un programme analogue est maintenu pour les dix années futures. Et l'on verra que ce n'est pas seulement pour les immeubles et l'outillage que nous poursuivons une œuvre de réparation et de préparation, mais qu'il en est encore ainsi pour la situation financière... Bornons-nous à rappeler que le service des obligations qui était bien un legs du passé, et qui a grevé de 700 000 francs environ chacun des exercices de la période décennale écoulée, vient de disparaître. Si l'on admet que lorsque nos nouvelles exploitations houillères de Brassac et de Decazeville seront bien aménagées et bien outillées (ce qui sera sûrement fait en 1907) et que lorsque les usines seront également mises en très bon état (ce qui doit être également achevé en 1907), si l'on admet, disons-nous, que pour être sûr de les maintenir au niveau des progrès, il faudra encore consacrer à nos établissements environ 500 000 francs par an, à prendre sur le bénéfice brut, en plus de ce qui doit être porté directement sur le prix de revient, on conclut que, au lieu de 2 millions par an qu'il nous a fallu pour les travaux neufs et les obligations pendant les dix ans qui viennent de s'écouler, il ne faudra plus que 500 000 francs par an après 1907. Ces considérations sont de nature à fortifier notre confiance dans l'avenir. [...]

Pendant les quatre années qui ont précédé 1888, il n'y a pas eu de dividendes parce qu'il n'y avait pas ou presque pas de bénéfices. Du dividende de 60 francs distribué pendant les années 1872-1873 et 1874 à 50 000 actions, on était pour ainsi dire descendu graduellement à zéro. Si l'on remonte plus haut, on remarque que l'année 1867, par exemple, est au milieu d'une longue période prospère dont le bénéfice annuel moyen est d'environ 2 millions de francs.

Nous avons dit précédemment que nous considérons la période 1887-1907 au milieu de laquelle nous sommes, comme une ère de réparation du passé et de préparation de l'avenir. En supposant que le succès réponde à nos espérances, il aura fallu 20 ans pour rendre à la société l'équivalent des éléments de prospérité qu'elle avait laissé périr pendant les vingt années précédentes. Il n'est pas sans intérêt de savoir comment la société a pu passer de l'état prospère de 1867 à la misère de 1887 et conquérir ensuite la prospérité actuelle toujours avec les mêmes établissements (car Brassac et Decazeville n'ont pas été jusqu'à présent une source de profits) avec cette différence que sous le rapport de la richesse houillère et de la puissance métallurgique, la situation de 1867 était infiniment meilleure que celle de 1887.

Parmi les causes de ces changements, il faut assurément mettre en première ligne le mode de direction, mais le degré de modération qu'actionnaires et participants statutaires ont apporté dans la fixation du dividende n'a pas été sans influence. Les chiffres suivants permettent d'en juger :

De 1867 à 1884 (dernière année à dividende), il a été appliqué en moyenne :

- aux dividendes : 1 747 000 francs
- aux participations : 284 000 francs
- aux travaux neufs, environ : 500 000 francs

De 1887 à 1897, on a distribué :

- en dividendes, moyenne annuelle : 730 000 francs
- les participations ont reçu, moyenne annuelle : 142 000 francs
- les travaux neufs ont reçu, moyenne annuelle : 1 300 000 francs

Depuis dix ans les actionnaires ont reçu 2 fois $\frac{1}{2}$ moins et les travaux neufs 2 fois $\frac{1}{2}$ plus que dans les périodes précédentes. Qu'auraient été les résultats et la marche de l'affaire si l'on eût appliqué à la première période la répartition de la seconde et réciproquement ?

Depuis 1887, nous nous sommes appliqués à reconstituer le domaine social et à en réparer les brèches nombreuses. L'œuvre est en bonne voie ; le programme dressé pour les dix années qui vont s'écouler a surtout pour but d'en poursuivre l'achèvement, nous comptons que cette grande entreprise sera bien terminée en 1907.

Résumé et conclusions

La situation de la société, il y a dix ans, était la suivante :

Bénéfice nul, le domaine houiller très appauvri, les usines condamnées à un arrêt prochain, une dette de plus de 10 millions avec d'autres charges représentant encore plusieurs millions.

Aujourd'hui, la situation est la suivante :

Le bénéfice de l'exercice courant sera d'environ 3 millions ; le domaine houiller est en grande partie reconstitué, les anciennes usines ont repris confiance dans leurs propres forces, nous avons une nouvelle usine pleine d'avenir, enfin la dette a été réduite de plus de 7 millions et les autres charges ont été fortement atténuées...

Dans la période décennale qui commence nous nous proposons d'achever et de consolider ce qui a été entrepris et mis en bonne voie pendant les dix ans qui viennent de s'écouler. Dans la période décennale qui commence nous nous proposons d'achever et

de consolider ce qui a été entrepris et mis en bonne voie pendant les dix ans qui viennent de s'écouler.

Les principales lignes du programme que nous soumettons à l'examen du Conseil sont les suivantes :

1. Préparer les houillères en vue de maintenir leur production à un million de tonnes, même après l'arrêt des mines de Commentry et de Montvicq.
2. Préparer les usines pour que leur production totale puisse dépasser 100 000 tonnes en 1907.
3. Maintenir le dividende de 35 francs aux actions de capital et de 10 francs aux actions de jouissance avec le mode de remboursement des actions qui fonctionne actuellement.
4. Prélever sur les bénéfices les sommes nécessaires pour constituer une couverture des dépôts, pour compléter le fonds de prévoyance, et pour amortir rapidement le capital immobilisé. Le montant de ces prélèvements est d'environ 5 millions.

Ce programme n'est qu'une indication générale, une sorte d'avant-projet qui, s'il est adopté par le conseil, sera repris par chacun des établissements intéressés et transformé en temps opportun, en projet définitif. Il s'exécutera par étapes successives, au moyen des bénéfices préalablement acquis. Il est bien entendu qu'il pourra subir toutes les modifications que l'on reconnaîtrait utiles dans l'avenir. Si le conseil juge, comme nous, utile de conserver dans le fonds de roulement les 300 000 francs qu'on devait consacrer en plus à un remboursement d'actions à partir du moment où la dette Obligations serait éteinte, il y aura lieu de demander une modification des statuts à une assemblée générale extraordinaire. Nous croyons aussi le moment venu de demander à une assemblée extraordinaire d'ajouter le nom de Decazeville à la raison sociale de la société. Cet établissement joue dès à présent un trop grand rôle dans nos affaires pour n'y pas figurer sans inconvénient, et il est bon que le public prenne l'habitude de l'associer à nos anciennes affaires avant que Commentry ait cessé d'exister. Enfin peut-être jugera-t-on aussi le moment venu et l'occasion propice pour prolonger la durée de la société.

Paris, le 15 février 1898

Le directeur général de la Société anonyme de Commentry-Fourchambault

Fayol