Henri Fayol, théoricien de l'entreprise innovante

Armand Hatchuel, Blanche Segrestin

▶ **To cite this version:**

Armand Hatchuel, Blanche Segrestin. Henri Fayol, théoricien de l'entreprise innovante. Une histoire des " ingénieurs civils des mines " (XIXe-XXe siècles), 2016. hal-01361243

HAL Id: hal-01361243
https://hal.science/hal-01361243

Submitted on 6 Sep 2016

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

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

Henri Fayol, théoricien de l'entreprise innovante.

Armand Hatchuel, Blanche Segrestin

MinesParisTech- PSL Research University

Résumé

A-t-on bien lu Henri Fayol ? Sa pensée a trop souvent été réduite à l'énoncé de principes d'administration rigides et banaux. Il fut pourtant un dirigeant innovateur qui considérait la recherche scientifique comme une responsabilité majeure du chef d'entreprise. A partir d'une relecture de son œuvre principale, nous montrons que Fayol introduit des notions peu communes « d'inconnu », de « programme d'action », et de « perfectionnement » qui ont été par la suite banalisées ou oubliées. Puisées dans la philosophie politique et sociale, elles décrivent un dirigeant qui veut faire face à l'indétermination de l'avenir que provoque l'émergence de la science et donner à l'entreprise une mission collective nouvelle.

Have we correctly read Henri Fayol? His work is still reduced to general principles of administration that seem rigid and trivial. Yet, he has been a great innovative leader that considered scientific research as a major task of the business executive. A new reading of Fayol's masterpiece shows that he introduced sophisticated notions: "the unknown", "the program of action", "the advancement", which meaning was erased by his translators or forgotten. Coming from political and social philosophy, they describe a manager that faces a future made unpredictable by the emergence of science and assigns to the modern entreprise a new collective purpose.

Armand Hatchuel est professeur à MinesParistech-PSL Research University. Il co-dirige la Chaire de théorie et méthodes de la conception innovante. Derniers ouvrages publiés (en collaboration) *Refonder l'entreprise* (Seuil 2011), *Théorie, méthodes et organisation de la conception* (Presses de Mines 2014), *La société à Objet social étendu* (Presses des Mines 2015).

Blanche Ségrestin est professeur à MinesParisTech-PSL Research university et directrice adjointe-du centre de Gestion Scientifique. Elle dirige la Chaire de Théorie de l'entreprise. Derniers ouvrages publiés (en collaboration) *Refonder l'entreprise* (Seuil 2011), *La société à Objet social étendu* (Presses des Mines 2015), *L'entreprise, point aveugle des savoirs* (Sciences Humaines 2015).

« Pour obtenir surement la collaboration de la Science et de l'Industrie, il faut faire systématiquement appel aux savants. Il faut donc que le chef de l'entreprise sache préparer et coordonner l'action de personnalités fort différentes; il faut qu'il soit bon administrateur. Et ce n'est pas la tâche la moins difficile du chef d'entreprise que de conjuguer les efforts des savants et des praticiens. Il y a de nombreux obstacles à surmonter : je l'ai montré dans mon Ouvrage sur l'Administration industrielle et générale ; mais, en même temps, j'ai proclamé l'indispensable nécessité pour l'industriel d'organiser et de réussir la collaboration de la Science avec le monde des affaires. Cette idée pleine de promesses et qui vient maintenant à l'honneur m'est chère depuis bien longtemps et je puis dire que, sur ce point, ma Société a donné l'exemple »**.**

Ces lignes résument le message d'Henri Fayol dans un texte intitulé : *« Notice sur les travaux scientifiques et techniques de M. Henri Fayol »* (que nous désignons *la Notice* dans la suite de cet article). Dans ce texte, Fayol affirme que la recherche scientifique est devenue un facteur clé du développement économique et industriel. Cette idée n'était pas nouvelle et se répandait depuis la fin du XIX^{e} siècle. Mais *la Notice* en tire une conséquence importante: il faut concevoir et mettre en œuvre *un nouveau type de chef* d'entreprise. Et, comme l'indique la citation précédente, Fayol affirme avoir brillement réussi dans ce domaine, au point de constituer un modèle à suivre. Or, depuis un siècle, Fayol incarne l'idée d'une «science administrative» fondée sur des principes universels et rigides, bien loin du leader créatif et innovateur. Y-a-t-il un Fayol oublié ? A-t-on bien lu Fayol ?

la Notice était destinée à soutenir la candidature de Fayol à l'académie des sciences[1]. Elle a été publiée en 1918[2], un an après la parution publique d'*Administration industrielle et générale* (AIG), l'œuvre majeure de Fayol. A notre connaissance, la « notice » n'a jamais été traduite en anglais[3], et ne semble pas avoir fait l'objet d'une attention spéciale de la part des spécialistes de Fayol. Pourtant, *la Notice* retrace des éléments majeurs de sa pratique de dirigeant-chercheur. Fayol rappelle d'abord ses propres découvertes, puis il décrit longuement sa stratégie en matière de recherche scientifique et technique ainsi que l'impact qu'elle a eu pour ses entreprises. Fayol

[1] Cette candidature n'a pas été retenue. Voir: J.-L. PEAUCELLE, *Henri Fayol, Inventeur des outils de gstion. Textes originaux et recherches actuelles*. Economica, 2003.

[2] H. FAYOL, *Notice sur les travaux scientifiques et techniques de M. Henri fayol*. Paris: Gauthier-Villars et Cie Editeurs http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k904289.r=notice+fayol.langFR), 1918.

[3] Elle est référencée de façon incomplète dans la bibliographie de la traduction d'AIG par Coubrough : H. FAYOL, *Industrial and General Administration* London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1930, mais pas dans celle de Storrs : *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. Elle est aussi référencée par Peaucelle (Peaucelle 2003, op. cit.).

appuie systématiquement ses déclarations sur des documents écrits par ses principaux collaborateurs ou par les savants avec lesquels il a pu coopérer.

Encore Fayol ne peut-il savoir, en 1918, que certaines seront couronnées par l'attribution du prix Nobel de Physique en 1920 à Charles-Edouard Guillaume, dont il a soutenu les travaux pendant trois décennies. Plus d'un siècle après sa création[4], le laboratoire métallurgique d'Imphy est toujours actif et fut célèbre, dès les années 1930, pour son organisation originale[5]. Fayol pouvait donc affirmer : « *On voit combien la collaboration de la science et de l'Industrie dans la Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville a été fertile en résultats* ».

Relire AIG à la lumière de *la Notice*

Pour l'histoire de la pensée en Gestion, ces faits sont oubliés. Il est vrai, qu'à première vue, ils ne figurent pas dans AIG[6]. Dans notre recherche, nous sommes partis de l'hypothèse que la distance entre AIG et *la Notice* n'était qu'*apparente* et qu'elle tenait à la lecture classique de Fayol. Cette hypothèse impliquait que l'on puisse trouver dans AIG des principes d'administration qui traduisent une vision dynamique et créative du dirigeant et de l'organisation. Pour tester cette hypothèse, nous sommes partis des faits et des propositions de *la Notice*, et nous avons recherché leur présence (ou leur absence) à l'aide d'une étude analytique et systématique du texte français et des traductions anglaises d'AIG.

Notre résultat principal est le suivant : *les thèmes de la Notice se retrouvent bien dans AIG*. Ils y sont exprimés par Fayol à l'aide de plusieurs notions difficiles et originales qui n'appartenaient pas au lexique du monde des affaires, et renvoient aux grandes traditions philosophiques, politiques et sociales. L'apport le plus fondamental de Fayol, nous semble être une conception originale de l'avenir comme «inconnu ». Conception qui se distingue profondément de la notion commune d'aléa ou d'incertitude, et qui le conduit à distinguer plusieurs régimes de leadership et d'organisation et lui permet notamment, d'introduire « *l'aventure* » dans l'agenda du dirigeant. Nous verrons que ces avancées conceptuelles ont été gommées par les traductions anglaises d'AIG.

Les implications académiques de cette relecture ne peuvent être sous-estimées. Les biais dans l'interprétation d'un des pères fondateurs des sciences de gestion pourraient avoir pesé sur sa trajectoire depuis sa naissance, en privant la théorie des organisations d'une base conceptuelle permettant de penser l'action créative du dirigeant.

Cet article comportera quatre sections. Nous reviendrons, dans la première section, sur les principales actions de Fayol comme dirigeant scientifique, en introduisant des matériaux historiques qui sont cités dans *la Notice* ou qui lui sont postérieurs. Nous présenterons ensuite une analyse détaillée, quantitative et qualitative, du texte d'AIG qui démontre selon nous que la doctrine de *la Notice* y est explicitement et implicitement évoquée. En outre, notre analyse souligne les innovations théoriques de Fayol qui ont été masquées par l'universalité apparente

[4] En 2011, une cérémonie a célébré à Imphy le centenaire de l'arrivée de Pierre Chevenard à la tête de ce laboratoire.
[5] P. CHEVENARD, « L'installation et l'organisation d'un laboratoire sidérurgique moderne », *Mémoires de la société des ingénieurs civils de France*, septembre- octobre 1933, p.3-52
[6] Cela reste vrai pour les parties de AIG inédites (Peaucelle 2003, op.cit.)

de ses grands principes d'administration. Nous discuterons ensuite des implications de ces résultats sur la réception de Fayol et sur la théorie moderne du chef d'entreprise.

I. Henri Fayol : une carrière de dirigeant innovateur

La carrière de Fayol s'est déroulée dans la même société minière et métallurgique : la société de Commentry, Fourchambault et Decazeville[7]. On connaît aussi son milieu de formation à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne et notamment l'idée de « science industrielle » qui y domine[8]. Lorsque Fayol fait ses débuts aux Houillères de Commentry, en 1860, il est pleinement pénétré d'une vision moderne de l'ingénieur, où celui-ci se veut l'apôtre du progrès des techniques par le développement des sciences. En revanche, rien n'assure que cette mission soit compatible avec la vie des affaires.

I.1. Fayol, directeur de mines et géologue

Nommé directeur de la mine de Commentry en 1866, Fayol a 25 ans et commence une double carrière de dirigeant et de savant. Cette dernière porte sur l'élaboration de techniques d'exploitation minières nouvelles autant que sur l'accumulation des connaissances minéralogiques, géologiques et paléontologiques que l'exploitation minière rend possible, si ces données sont préservées et recueillies. C'est ainsi que Fayol encourage systématiquement les ouvriers à rapporter les traces et empreintes fossiles qu'ils pouvaient découvrir pendant leur travail. Trouvailles qu'il s'empressera de communiquer au Museum d'Histoire naturelle et aux sociétés savantes. En 1914, un paléobotanicien rappelle : *« N'avons-nous pas d'ailleurs bénéficié en France de concours aussi précieux, à Commentry par exemple, où sous la direction de M. Fayol, ingénieurs et ouvriers ont rivalisé de zèle pour la récolte d'empreintes qui ont donné non seulement sur la flore, mais sur la faune entomologique de la fin de l'époque houillère, les renseignements les plus intéressants.* ». En associant systématiquement exploitation minière et exploration des phénomènes géologiques, Fayol aboutit à la théorie des deltas, une innovation scientifique majeure en Géologie et une source de prospérité nouvelle pour les Mines de Commentry : *« Jamais terrain houiller ne fut aussi profondément fouillé, analysé, décrit. La théorie de Deltas en découle. Grâce à ces études, la concession de Commentry put être complètement et rationnellement exploitée.* » (*la Notice*, p. 11).

1.2. Fayol et l'aventure de la recherche : le soutien à Charles-Edouard guillaume

Nommé directeur général en 1888, Fayol s'intéresse aux activités métallurgiques en aval de la Mine. Il découvre le potentiel des aciers au Nickel que l'Usine d'Imphy commence à expérimenter dès 1889. Deux échantillons de ces alliages sont étudiés par Charles-Edouard

[7] D. REID, « Fayol: from experience to theory », *Journal of Management History (Archive)*, vol.1, 1995, p.21-36.
—, « Reading Fayol with 3D glasses », *Journal of Management History (Archive)*, vol. 1, 1995, p.63-71.
[8] A.-F. GARÇON, *Entre l'Etat et l'usine - L'Ecole des Mines de Saint-Etienne au XIXème siècle*. Presses Universitaires de Rennes, 2004.

Guillaume (1861-1938) alors physicien au Bureau International des Poids et Mesures de Genève (BIPM). Celui-ci remarque que des alliages avec des taux de Nickel proche de 30% présentent des taux de dilatation surprenants transgressant la loi des mélanges et atteignant des valeurs plus faibles que celles du platine. Restait à confirmer ces anomalies, étudier leurs variations, voire en découvrir d'autres. Une telle étude exigeait des échantillons en grand nombre et obtenus suivant un plan expérimental rigoureux. Or, ces alliages sont produits par l'Usine d'Imphy et le BIPM n'a aucun budget pour financer de telles commandes. C'est ici que s'engage une rencontre significative de la conception Fayolienne du chef d'entreprise. Charles Edouard Guillaume[9] rapporte qu'en mai 1896, il présente à Fayol son projet et son absence totale de moyens. La réponse de Fayol sera immédiate : « *Votre travail est intéressant. Que vous faut-il pour le poursuivre ? Je suis avec vous* ». Cette collaboration se poursuivra pendant trois décennies et Imphy livrera des centaines d'alliages à Guillaume. La moisson scientifique fut exceptionnelle. Guillaume confirma l'existence d'alliages au nickel non dilatables comme l'*Invar,* ainsi que les applications nouvelles et illimitées de ces nouveaux matériaux. Cahn retrace l'exceptionnelle fécondité des découvertes de Guillaume et l'expansion industrielle sans précèdent qu'il ouvre à Imphy. Comment comprendre le comportement de Fayol quand Guillaume vient le voir ? Rien ne lui assure qu'un tel succès va suivre. De fait, Fayol est convaincu que la recherche joue deux rôles : d'une part, elle perfectionne les procédés existants, d'autre part *elle découvre de nouvelles possibilités et donc de nouveaux débouchés*. Mais la recherche suppose des laboratoires, des compétences et des matériels adaptés. Par conséquent, *la bonne administration* de cette activité devient un atout majeur dans l'évolution de l'industrie. Fayol anticipe aussi les bienfaits d'une élévation générale du niveau technique de son entreprise : « *Ces résultats n'ont pu être obtenus que par suite de l'importance de plus en plus grande attachée par la société Commentry-Fourchambault et Decazeville sous l'administration de M. Fayol et la direction de M. Pielin, aux études scientifiques poursuivies par ses ingénieurs…* ».

Fayol connaît les débats de son temps sur la recherche industrielle et ne pouvait ignorer les positions d'un le Chatelier ou d'un Pasteur qui refusaient la distinction entre science pure et appliquée. Mais, comme le répète la notice, Fayol pense en administrateur : il sait qu'il faut élaborer les outils de gestion[10], ainsi que les compétences et les organisations qui assurent un bon dialogue entre science fondamentale et science industrielle. C'est ce qu'il vise en confiant en 1911, la direction du laboratoire d'Imphy à Pierre Chevenard[11].

I.3. Pierre Chevenard et le laboratoire d'Imphy : « un programme de grande envergure »

En 1911, Fayol veut un laboratoire qui réalise sa vision de la recherche en milieu industriel. Pierre Chevenard (1888-1960) va donner à ce laboratoire une capacité d'exploration inégalée qui incarnera la métallurgie de précision[12]. Il témoigne que la mission que lui confie Fayol est originale. La plupart des laboratoires industriels travaillaient soit sur des problèmes de

[9] R. W. CAHN, « An unusual Nobel prize », *Notes and Records of the Royal Society*, vol. 59, 2005, p.145-153.
[10] Peaucelle, 2003, op. cit.
[11] P. CHEVENARD, « L'installation et l'organisation d'un laboratoire sidérurgique moderne », *Mémoires de la société des ingénieurs civils de France*, septembre- octobre 1933, p.3-52.
—, « La recherche scientifique dans l'industrie française. Réflexions et souvenirs », *Mémoires de la société des ingénieurs civils de France*, Janvier-Avril 1951.
[12] (Chevenard, op. cit. 1951)

fabrication, soit sur des problèmes posés par la clientèle. Il leur arrivait aussi de tirer parti de certaines inventions ou de faits inattendus. Mais Fayol recommande «un programme de grande envergure » : poursuivre la logique d'exploration systématique de Guillaume tout en se plongeant dans la réalité de l'usine. Entre science pure et science appliquée, le laboratoire d'Imphy devient le lieu du « *chercheur d'usine, en contact journalier, avec les fabrications, est certainement le mieux placé pour trouver le juste milieu* ».

Le laboratoire d'Imphy constitue donc un laboratoire scientifique repensé à partir d'une « science administrative » inconnue jusqu'alors. Quand il rédige *la Notice*, Fayol peut juger de cette évolution avec un recul de sept ans: « *Ce dernier (le laboratoire d'Imphy nda.) s'est développé d'une manière particulièrement heureuse depuis 1911, époque à laquelle la direction en fut remise à M. Chevenard. De nombreux appareils et même de nouvelles méthodes de mesure y ont été créés* ». Il est vrai que les résultats obtenus font l'admiration des plus grands experts, y compris de la part d'Henry Le Chatelier qui déclara qu'à Imphy les *« difficultés qui semblaient à première vue insurmontables avaient été levées* » (le Chatelier 1917, cité par Fayol dans *la Notice*).

Nous pouvons maintenant revenir à notre énigme initiale : pourquoi l'omission apparente de cet ensemble de faits dans AIG ?

II. Une relecture d'AIG à la lumière de *la Notice*

Une lecture rapide d'AIG suffit pour constater l'absence de références directes aux réalisations scientifiques de *la Notice*. Pour aller plus loin, Il faut donc procéder à des recherches systématiques sur des thèmes plus généraux qui exprimeraient des liens entre AIG et *la Notice*.

II.1. La place de la recherche et de la science dans AIG

Les mots-clés les plus significatifs de *la Notice* sont liés aux activités scientifiques: « recherche », « science », « scientifique », « savant », « laboratoire », « progrès ». Nous avons testé la présence relative de ces termes dans AIG. L'analyse confirme la faible présence dans AIG des termes précédents (moins de 10 occurrences pour chaque terme). Néanmoins, des traces importantes de *la Notice* peuvent être soulignées :

- La première trace se trouve dans l'appendice d'AIG où Fayol indique : « *je crois que l'industrie s'honorerait et se fortifierait en fournissant les subsides nécessaires pour perfectionner les laboratoires et pour débarrasser les savants des soucis de la vie matérielle. Je souhaite que ce mouvement se produise bientôt dans notre pays* » (AIG p.144).
- la seconde trace est liée au terme de « *laboratoire* » qui n'apparait que 6 fois dans AIG. Mais une analyse plus fouillée montre que Fayol accorde au laboratoire une place essentielle dans la construction du dispositif d'action du dirigeant. Il est décrit comme un organe à part entière de la *« direction générale* » et, au sein de celle-ci, de « *l'Etat-major* » (AIG p. 76-77). Dans ces mêmes pages, Fayol évoque la nécessité pour le dirigeant de s'entourer de « *spécialistes-conseils* » qui ne sont pas « *exclusivement attachés à l'entreprise* » (AIG p.77).

- Enfin, dans la même section consacrée à la direction générale et à l'Etat-major, Fayol décrit la notion de «*perfectionnements* » (11 occurrences). Après avoir lu *la Notice*, ce paragraphe prend une place qui ne peut-être sous-estimée. Fayol y affirme que parmi les obligations de la direction générale, « *l'une des plus importantes est la recherche de perfectionnements. On sait bien qu'une entreprise qui ne progresse pas est bientôt en retard sur ses rivales et qu'il faut par conséquent, poursuivre sans cesse le progrès dans tous les domaines*. ». Ensuite, Fayol insiste sur « *la méthode » et « la compétence* » nécessaires à un chef pour diriger ces perfectionnements. Il reconnaît que *« absorbés par la besogne courante et par les grosses questions qu'il faut régler sans retard, les chefs n'ont pas le temps qu'il faut pour pouvoir se consacrer aux recherches de perfectionnements* ». Il en conclut à nouveau que le chef d'entreprise doit avoir « *la volonté active et persistante du perfectionnement* », il faut aussi « *qu'il dispose du crédit nécessaire pour poursuivre les recherches utiles* » et qu'il s'appuie pour cette responsabilité sur un Etat-major adapté à cette mission. Enfin, cet Etat-major doit suivre ces perfectionnements car « *c'est par la collaboration intime et continue du service exécutif et de l'état-major que se réalisent la plupart des innombrables perfectionnements dont la description remplit les publications techniques* ». Cette dernière mention éclaire ce que Fayol entend par «perfectionnement» : il s'agit de travaux méritant la publication dans une revue spécialisée. Nous retrouvons directement les travaux scientifiques dont Fayol se prévaut dans *la Notice*.

Ainsi, Fayol avait raison d'affirmer que le message général de *la Notice* est déjà contenu dans les enseignements d'AIG. Loin de se limiter à des principes sans âge, ce texte installe le soutien à la recherche et à l'innovation comme une des missions principales de la direction générale. Au cœur d'AIG, il y aurait donc l'idée que le dirigeant moderne est d'abord celui qui impulse recherche et innovation. Mais comment concilier un tel constat avec les cinq grands principes fayoliens enseignés inlassablement dans toutes les *Business schools* : prévoir-organiser-commander-coordonner-contrôler? Il nous faut là encore relire ces principes dans la perspective du « perfectionnement » que Fayol place au cœur de la nouvelle « science administrative ».

II.2- Les notions originales d'AIG : « prévoyance », « programme d'action » et « inconnu »

Les termes les plus fréquents d'AIG forment d'abord un réseau de significations classiques. «Chef », « entreprise », « service », « administration », sont les plus cités. Ces données expliquent la lecture classique d'AIG. Pour autant, *plusieurs termes inattendus et difficiles* se détachent clairement de ce vocabulaire.

En premier, vient le mot de *« programme ».* Le terme vient d'abord du monde de l'enseignement et du spectacle où il désigne la description des activités à venir. Au XIX^{e} siècle, le terme prend un sens politique et son usage le plus courant est celui de *« programme d'un gouvernement ou d'un parti politique »* [13]. L'expression qu'utilise Fayol est celle de «*programme d'action*» ou de *« programme général d'action* ». Sur les 103 occurrences de « programme », 68 sont concentrées dans le paragraphe « *prévoyance* ». Pour Fayol, *« prévoir, c'est scruter l'avenir et dresser le programme d'action » (AIG p.5).* Le choix de ce terme très

[13] Nous nous référons ici aux indications du Trésor informatisé de la langue française : www. tlfi. fr

général et abstrait permet à Fayol d'introduire plusieurs modèles de programmes et donc d'action, en fonction de la conception que l'on se fait de l'avenir.

Or, Fayol refuse tout déterminisme : « *les possibilités d'avenir , possibilités qui dépendent en partie, des conditions techniques, commerciales, financières et autres, toutes soumises à des changements dont on ne peut déterminer à l'avance ni l'importance, ni le moment* » (AIG p.49). La « prévoyance » Fayolienne est donc d'abord paradoxalement un rejet de la prévisibilité. « Prévoir», c'est s'organiser en acceptant l'imprévisible. Et c'est parce que l'avenir est imprévisible qu'il faut savoir « *ce qu'on peut et ce qu'on veut* » (AIG p. 49). Il en découle qu'élaborer « le programme d'action » est un exercice ouvert à *l'invention*. Il ne peut être simplement déduit de prévisions, ni découler des objectifs classiques d'une entreprise. Sur cette question, Fayol adopte un style étonnement littéraire : « *Mais il y a programme et programme : il y en a de simples, il y en a de complexes, de succincts, de détaillés, de longue ou de courte durée ; il y en a qui ont été étudiés avec une minutieuse attention, d'autres traités légèrement ; il y en a de bons, de médiocres et de mauvais* ». Il recommande « l'unité et la continuité du programme » mais affirme sa nécessaire souplesse. Surtout il introduit la notion « d'inconnu » qui permet une typologie des programmes d'une audace inattendue : « *une autre qualité du programme est d'avoir toute la précision compatible avec l'inconnu qui pèse sur les destinées de l'entreprise* ». Cette notion lui permet alors de distinguer de façon novatrice trois types de programmes d'action.

- Type 1 : ll n'est pas nommé mais sa définition est sans mystère. « *Habituellement* », donc quand l'inconnu est faible, « *il est possible de tracer la ligne de conduite prochaine avec un assez grand degré de précision* » (AIG p. 51). Il s'agit là clairement du plan de travail qui doit cadrer l'action de tous et dont Fayol détaille plusieurs exemples dans AIG. Un tel plan doit être unique et suivi avec le maximum d'efforts possibles.
- Type 2 : La « directive » : Si la part d'inconnu augmente, « *une simple directive suffit »* en attendant plus d'informations. «Directive » est aussi emprunté au domaine politique, militaire et religieux[14]. Il désigne l'instruction donnée par une haute autorité, qui par nature n'entre pas dans les détails de l'action, et laisse à son destinataire, une marge d'initiative. Il n'est pas difficile de voir comme une directive la mission que Fayol confie à Chevenard lorsqu'il le nomme à la tête du laboratoire d'Imphy.
- Type 3. « L'aventure » : « *lorsque la part d'inconnu est relativement très grande, le programme ne peut avoir aucune précision ; l'entreprise prend alors le nom « d'aventure »* » (AIG p.51). Lorsque Fayol accepte de soutenir les travaux de Charles Edouard Guillaume, il est clair que l'on peut y reconnaitre le type d'entreprise qu'il appelle « aventure » où l'inconnu domine.

Avec cette terminologie, Fayol ne cache pas qu'il explore des notions peu habituelles. Il compare l'élaboration d'un programme d'action au travail *d'un architecte* introduisant ainsi une dimension créative dans l'action du dirigeant. Il reconnaît aussi que sur ces questions *« la doctrine administrative est à faire* ». A relire ces passages de AIG, près d'un siècle plus tard, on mesure l'effort de recherche conceptuelle et lexicale engagées par Fayol. Effort, particulièrement intense dans les passages d'AIG qui évoquent l'expérience de dirigeant innovateur qu'il décrit dans *la Notice*. Effort rendu nécessaire par la difficulté à exprimer cette expérience dans la langue habituelle des affaires ou de l'administration.

[14] Selon le Trésor informatisé de la langue Française (www.tfi.fr)

On éclaire ainsi la complexité du projet de Fayol. L'irruption de la recherche scientifique crée un domaine d'intervention dans lequel l'inconnu est beaucoup plus grand que celui des affaires habituelles. Fayol le sait et il a montré sa virtuosité dans ce domaine. Pour lui, tout bon manager doit s'y engager activement. Mais comment introduire tout cela dans le langage administratif le plus commun ? Fayol y répond par une typologie contingente des programmes d'action. Il peut alors englober, le plan de travail le plus classique, les directives et les aventures, comme autant de réponses adaptées à la part croissante « d'inconnu » et mises au service du « perfectionnement ». Mais cet appareillage théorique n'a pas eu la réception escomptée.

III. La réception historique de Fayol : biais de traduction et biais de lecture

Comment expliquer l'oubli du Fayol théoricien de « l'inconnu », des programmes d'action, du perfectionnement ? Sans proposer une étude complète de la réception internationale de Fayol, nous pouvons d'abord souligner que les notions originales qui portent le message de *la Notice* dans AIG, sont précisément celles que les traductions ont gommées et banalisées. Il n'y a donc pas eu à proprement parler d'oubli mais biais d'interprétation induit par les choix des traducteurs. Le tableau ci-après indique les traductions de Coubrough (1930) et de Storrs (1957) pour ces notions.[15]

On retrouve le problème connu de la traduction de « prévoyance » par « planning »[16]. Mais il faut y ajouter la traduction de « programme d'action » par « plan of operations » ou « plan of action ». L'effet combiné de ces deux traductions est particulièrement déformant. Là où Fayol choisit d'introduire *deux termes inhabituels,* « prévoyance » et « programme », les deux traductions dissolvent cette double originalité dans le seul « planning » vague et commun. Disparaît alors, la conception Fayolienne d'un futur inconnu imposant une place majeure de la recherche scientifique dans la mission du dirigeant. Car, si l'on ne peut planifier les résultats de la recherche, on choisit de s'y engager et de lui consacrer des crédits en raison même de la grande part d'« inconnu » irréductible !

La force sémantique du terme « d'inconnu » est, elle auss, érodée par les traducteurs. Coubrough parle de « unknown forces », Stoors de « unknown factors ». La transformation du substantif en adjectif retire toute profondeur au texte de Fayol, et donne le sentiment qu'il s'agit des aléas classiques qui pèsent sur la vie des affaires. Or, « l'inconnu » dont parle Fayol porte une signification plus large. Il concerne aussi bien *la nature de l'action engagée* que les éléments, forces ou facteurs, qui pourraient peser sur son déroulement.

« Prévoyance, programme d'action, inconnu » introduisaient une conception nouvelle du chef d'entreprise. En retenant (Planning, Plan of operations (of action), unknown factors (forces)) les traducteurs masquaient cette rupture et lui substituait le discours banal du plan d'action soumis aux aléas de la vie. Quant à « directive » qui marque la capacité d'une autorité légitime à déléguer une responsabilité, il est traduit par « general guide » ou «simple general indication » qui peut venir de n'importe quel agent. Enfin, « perfectionnements » est abusivement réduit par

[15] H. FAYOL, *Industrial and General Administration* London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1930,
—, *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.

[16] D. A. WREN, « The influence of Henri Fayol on management theory and education in North America », *Entreprises et histoire*, 2003, p.98-107.

« improvements » alors que Fayol indique explicitement qu'il s'agit de résultats pouvant donner lieu à publication scientifique ; et que «perfectionnement » évoque depuis Les Lumières les progrès généraux que l'humanité obtient par la science ou par de hauts idéaux.

French text	**Coubrough 's Translation**	**Storrs's translation**
Prévoyance	Planning	planning
Programme d'action	Plan of operations	Plan of action
Part d'inconnu	Unknown forces	Unknown factors
Directive	A general guide	Simple general indication
aventure	Adventure	venture
Perfectionnements	improvements	Development ou improvements

Quant à la réception française de Fayol, il faut rechercher les éléments culturels et contextuels qui peuvent expliquer l'oubli des thèmes de *la Notice* dans la lecture de Fayol. Plusieurs auteurs (Peaucelle, 2003 ; Reid, 1995) ont décrit l'accueil réservé au message de Fayol. Notre travail permet d'ajouter une dimension à ces analyses. Il montre que le message de Fayol pouvait être entendu, de deux façons compatibles mais distinctes :

a) Une nouvelle science administrative devrait fonder l'autorité et l'action du dirigeant moderne
b) La tâche principale de la science administrative est de favoriser la recherche scientifique dans l'activité industrielle

Selon les milieux, l'un de ces messages a pu paraitre important et l'autre banal ou peu crédible. Pour les organisateurs, Fayol annonçait une ère nouvelle dans laquelle les managers formés à la science administrative seraient les plus légitimes, mais la défense de la recherche et de l'innovation passait alors au second plan. Et cette vision a semble-t-il dominé. Pour les scientifiques, l'administration des entreprises n'était pas un objet de recherche et Fayol faisait simplement, avec d'autres, l'éloge de la science industrielle. En France, Henri le Chatelier, grand adepte de Taylor fut peu enclin à recevoir la première forme du message Fayolien. Finalement, la complexité du message Fayolien est restée relativement inaperçue.

IV. Discussion et conclusion: « Autorité créative et « inconnu » comme conditions de l'entreprise moderne

En recherchant les traces de *la Notice* dans AIG, nous avons montré que Fayol a voulu introduire une conception nouvelle de la direction d'entreprise adaptée à un monde où la recherche scientifique crée un type d'avenir inconnu sans équivalent dans l'histoire.

A cette fin, sa « science administrative » mobilise des termes qui ne viennent pas du champ de la vie des affaires ou de la tradition administrative. Elle montre que le chef d'entreprise moderne doit agir comme une autorité politique qui doit faire des choix audacieux et impulser la quête la plus ambitieuse : celle du savoir et du progrès collectif. Cette conception ne se retrouve pas complètement chez les grands fondateurs du management. Les travaux récents sur l'histoire du Management[17] montrent que des auteurs comme Mary Parker Follett et Chester Barnard ont aussi mobilisé de nouveaux concepts : qu'il s'agisse des « circular relations » créatives de M.P. Follett, ou de la notion de « purpose » chez Barnard. Mais Fayol est le seul à avoir été confronté à *l'inconnu radical* de la recherche scientifique.

Il semble que Fayol avait compris, il y a un siècle, que le point difficile de toute théorie du management et de l'entreprise se trouve dans la conception de l'avenir. Car elle détermine à la fois la mission du dirigeant et la nature du corps social de l'entreprise. Fayol introduit ainsi, *avant* Frank Knight[18] l'idée d'un avenir *non prévisible* comportant une part significative voire importante « d'inconnu ». Il est aussi le premier à comprendre que la recherche scientifique participe de l'imprévisibilité du futur, et que cet inconnu radical est au fondement de la science administrative. Il peut alors théoriser un nouveau type d'autorité que nous appellerons « créative » parce qu'elle accepte « la directive » et « l'aventure » comme des programmes d'action rationnels et indispensables.

L'originalité du corpus fayolien révèle a contrario qu'une science de l'administration (ou du Management) ne pouvait se suffire du langage de la vie des affaires. Fayol comprend aussi que l'irruption de la recherche scientifique dans la vie des entreprises brise la figure classique de l'administrateur. La voie qu'il ouvre est d'une grande profondeur théorique. Fayol introduit dans l'action du dirigeant un facteur de contingence qui n'est ni l'aléa, ni les changements, mais « la part d'inconnu ». Cette notion tient aujourd'hui une place significative chez les chercheurs contemporains qui étudient l'innovation à partir d'un point de vue cognitif, ou pensent le travail de conception comme un raisonnement dans l'inconnu[19].

Comme le prévoyait Fayol, dans une économie centrée sur le savoir, le chef d'entreprise légitime est celui, qui face à l'inconnu, soutient la recherche et l'innovation. Cette conception offre une alternative solide à la doctrine actionnariale de l'entreprise qui domine dans les codes de bonne gouvernance et participe des dérives du capitalisme financier[20].

---

[17] E. O'CONNOR, *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*. Stanford University Press, 2011.

[18] F. KNIGHT, *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co., 1921.

[19] M. T. PICH, C. H. LOCH & A. D. MEYER, « On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management", *Management Science*, 48, 2002, p.1008-1023.

P. LE MASSON, B. WEIL & A. HATCHUEL, *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Hermès, 2006, 470 p.

—, *Strategic management of innovation and design*. Cambridge University Press, 2010.

[20] B. SEGRESTIN & A. HATCHUEL, *Refonder l'entreprise*. Paris: Le Seuil, 2012.

La réflexion critique contemporaine trouve donc ses premières racines, chez Henri Fayol, il y a un siècle.