

*J'écris parce qu'il y a beaucoup de choses
que j'aimerais comprendre mieux.
(Musil)*

Voyage au xvii^e siècle

DOSSIER - Actualité d'Henri Fayol

& Innovation managériale



*Illustration de couverture :
Portrait souvent considéré comme étant de Blaise Pascal,
atelier de Philippe de Champaigne (date inconnue)*

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Rédaction : Michèle Breton
Conseillère éditoriale : Éléonore Mandel
Relectrices : Élodie Gigout, Éléonore Mandel
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4	La rubrique du chercheur geek Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret
7	Le capitalisme n'est-il pas le moins mauvais garant de la liberté ? À propos de <i>Amsterdam au temps de Spinoza</i> de Henry Méchoulan Hervé Dumez
17	Les carrosses à cinq sols ou une innovation au XVII^e siècle Hervé Dumez
21	Houellebecq au Palais de Tokyo L'albatros et le scarabée Jean-Michel Saussois
29	Ceci n'est pas un livre de méthodologie À propos de <i>How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods</i> Silvia Gherardi
35	Innovations managériales, l'entreprise entre la vie et la mort Pierre-Yves Gomez
45	Grand Central Terminal

ACTUALITÉ D'HENRI FAYOL (1916-2016)
49 Introduction
51 Henri Fayol, théoricien de l'entreprise innovante Armand Hatchuel & Blanche Segrestin
63 La performativité des idées d'Henri Fayol et l'oubli de leur créateur Hervé Dumez
79 Pertinence de Henri Fayol Joep Schrijvers
83 Centuries of leadership advice Joep Schrijvers
87 Vienne
89 Hofburgtheater, 7 février 1792
91 Alles ist in

Deux dossiers dans ce numéro.

Le premier est consacré au XVII^e siècle. À Amsterdam cohabitèrent l'argent et la liberté en une relation sinon harmonieuse, du moins relativement pacifique dans sa fragilité même. À Paris, où trois amis lancèrent la première entreprise de transports en commun, les carrosses à cinq sous, et où se virent alors entremêlés innovation, argent, ascèse religieuse et service public.

Le second, plus étoffé, est consacré à Fayol, alors que l'on célébrait cette année le centenaire de la parution de *l'Administration industrielle et générale*. Il reprend les communications présentées dans un colloque organisé par Karin Brunsson à Uppsala en octobre 2016.

Et puis comment conduire l'étude des pratiques, Houellebecq au Palais de Tokyo, l'innovation managériale encore, Grand Central Terminal – merveille sauvée in extremis de la démolition. Et bien sûr, la rubrique Geek.

Cécile Chamaret, Silvia Gherardi, Pierre-Yves Gomez, Armand Hatchuel, Geoffrey Leuridan, Jean-Michel Saussois, Blanche Segrestin et Joep Schrijvers ont collaboré à ce numéro.

Vienne enfin, avec Cimarosa et son mariage secret, le deuxième quatuor de Schönberg qui marque le basculement vers l'atonalité, Mahler et Freud, deux Viennois se retrouvant près d'Amsterdam le 26 août 1910. Et ce cher Augustin, sortant de sa fosse pour échapper à l'horreur, sa cornemuse à la bouche, qui nous ramène quant à lui au XVII^e siècle.

Tout, finalement, n'est peut-être pas complètement fichu. Du moins est-ce l'espoir qui nous reste.

Merci à Hervé Laroche pour les photos qu'il a bien voulu confier au Libellio.

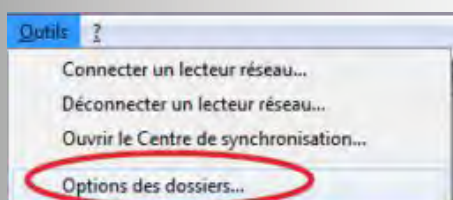
La rubrique du chercheur geek

Mais où est donc passé ce fichier ? La recherche de documents sous Windows

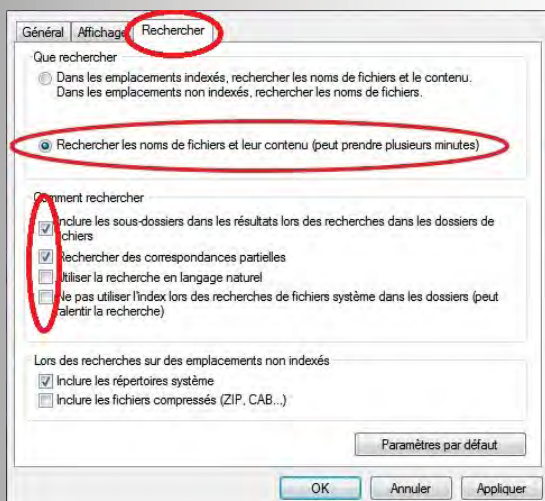
La recherche de l'information est un des thèmes récurrents de cette rubrique. Et pour cause, avec un coût marginal de stockage qui tend vers zéro, les progrès de l'informatique incitent à stocker un grand nombre de documents. En tant que chercheurs, nous expérimentons ce phénomène lorsqu'après une recherche dans une base documentaire, nous nous retrouvons inexorablement avec trente nouveaux documents que nous plaçons dans un nouveau dossier « que l'on triera plus tard ». De recherche en stockage, il devient vite difficile de retrouver ce que l'on cherche et si Windows fournit une fonction de recherche, quelques réglages s'imposent.

Optimiser l'outil de recherche : retrouver ce que l'on cherchait

Vous recherchez cet entretien retranscrit dans lequel le répondant évoquait sa visite au Gold Souk de Dubaï ? La recherche telle qu'elle est proposée initialement dans Windows ne vous permettra pas de remettre rapidement la main sur le fichier car l'outil de recherche n'active pas l'indexation de fichier par défaut. L'outil n'effectue qu'une recherche sur les noms de fichiers et exclut les métadonnées et le contenu des fichiers. Pour remédier à cela, il suffit d'ouvrir une fenêtre de l'explorateur de fichiers et d'accéder aux options des dossiers du menu Outils (pour faire apparaître le menu, appuyez sur la touche **Alt**). Dans l'onglet Rechercher de ce menu, il faut alors activer la recherche de contenu, inclure dans la recherche les sous-dossiers et également permettre de renvoyer comme résultat des correspondances partielles.



Même s'il existe certains filtres pour affiner les résultats au niveau de la formulation de la requête (type de fichiers, date de dernière modification, etc.), deux défauts majeurs limitent l'utilité de cet outil. Le premier est d'ordre ergonomique. Pouvoir rechercher dans le contenu des fichiers est une fonction intéressante mais il est parfois souhaitable de limiter la recherche uniquement sur les noms de fichiers afin d'obtenir les résultats plus rapidement. Or, pour faire cela, il faudra retourner dans les options de dossier afin de faire l'opération inverse¹.



Le second défaut concerne la vitesse de traitement des requêtes. En effet, si sur un dossier de taille modeste les résultats s'affichent rapidement, lors de recherches sur des arborescences de fichiers plus poussées, voire sur des disques durs complets, le temps d'attente peut être long. Et là, il n'existe pas de solution pour résoudre ce problème. Mais, en fin connaisseur de cette rubrique, vous savez que nous avons toujours une solution à vous proposer !

Everything : un logiciel pour contourner la fonction de recherche native

Essayer *Everything*², c'est se rendre compte à quel point certaines fonctions de Windows, pourtant implémentées directement dans le système d'exploitation, sont sous-exploitées et peu performantes. Plus rapide, plus élaboré et proposant une interface sobre (et entièrement traduite en français), *Everything* est simple d'utilisation et remplace aisément la fonction de

recherche de Windows. Une fois exécutée, l'icône du logiciel s'affiche dans la barre de notification et un double-clic sur celui-ci fait apparaître l'interface de requête.



- 1 Les dernières mises à jour de Windows 10 permettent, enfin, de gérer les options de recherche directement dans l'outil de recherche afin d'intégrer le contenu ou non dans le périmètre de recherche.
- 2 Le logiciel est téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.voidtools.com/download.php>. À noter qu'il est possible d'utiliser une version portable du logiciel, c'est-à-dire ne nécessitant pas d'installation.

La liste des opérateurs logiques et des expressions régulières supportées pour les requêtes permet des recherches précises sans pour autant pénaliser les performances. Seule ombre au tableau, la recherche dans le contenu des fichiers qui n'est pas encore prise en charge (voir la section ci-après pour plus de détails).

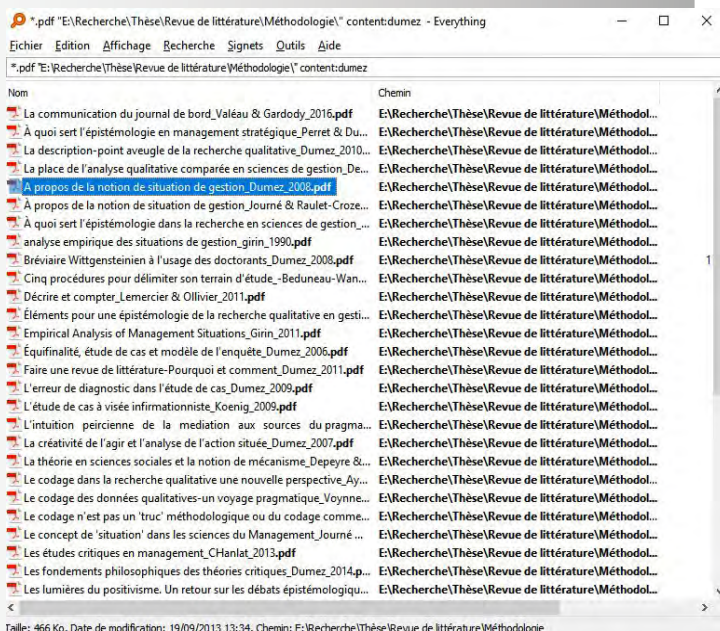
*** Pour aller plus loin ***

Boîte à outils pour vous aider dans l'utilisation du logiciel :

Le site web de l'éditeur du logiciel Everything (<http://www.voidtools.com>) regroupe l'ensemble des informations utiles au logiciel (version mise à jour, manuel d'utilisation, FAQ, etc.). On retrouvera notamment tout ce qu'il faut savoir pour paramétrer le logiciel afin de l'adapter à vos besoins (<http://www.voidtools.com/support/everything/options/>) ou pour connaître l'ensemble des paramètres de recherche possible (<http://www.voidtools.com/support/everything/searching/>).

La nouveauté de la recherche de contenu :

La dernière version bêta (1.4.1.782b) intègre une nouvelle fonction qui permet d'effectuer une recherche sur le contenu des fichiers.



Content Searching

Warning: content searching is extremely slow.
File content is not indexed.

Please combine content: functions with other filters for the best performance.

Content search functions:

content: - Search file content using the associated iFilter. If no iFilter exists UTF-8 content is used.

ansicontent: - File contents are treated as ANSI text.

utf8content: - File contents are treated as UTF-8 text.

utf16content: - File contents are treated as UTF-16 (Unicode) text.

utf16becontent: - File contents are treated as UTF-16 (Big Endian) text.

Example, find emails, modified this week, containing the text "keyboard":

*.eml dm:thisweek content:keyboard

* Note: content: is used last in the search above, this means Everything will only search the content of files that matched the previous search (*.eml dm:thisweek)

* Note: the content: function requires Everything 1.4 or later.

Même s'il s'agit pour l'heure d'une fonction toujours en test, la recherche de contenu offre une plus-value supplémentaire et permettra de se passer complètement de la fonction de recherche de Windows. Un logiciel à suivre donc !

Geoffrey Leuridan
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221

Cécile Chamaret
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi



© Hervé Laroche

Le capitalisme n'est-il pas le moins mauvais garant de la liberté ?

À propos de *Amsterdam au temps de Spinoza* de Henry Méchoulan

Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

L'objet de ce livre est de :

[...] montrer le lien ambigu qui s'est établi entre l'argent et la liberté en un lieu, en un temps, et réfléchir sur les conséquences de ce lien [...] L'exemple d'Amsterdam a été choisi parce qu'il permet de montrer que l'argent et la liberté peuvent coexister, voire se nourrir l'un de l'autre. (Méchoulan, 1990, p. 7)

Amsterdam, c'est le laboratoire des formes modernes de l'argent et de la liberté.

Les contemporains font tous ce lien lorsqu'ils parlent de la ville. Ce sont les deux choses ensemble qui les frappent. Le choix même a été conscient : Amsterdam a voulu être riche pour être libre, ce que Spinoza, et ce n'est pas un hasard, a clairement énoncé (*Traité politique*, ch. V, § 12 et ch. VII, § 16). Quelle liberté ?

On pourra donc dire que la liberté dont jouit Amsterdam est faite de volonté d'indépendance, de liberté de conscience, de liberté de circulation, de liberté d'entreprise, de tolérance à l'égard des hommes de tous les pays et de toutes les confessions, pourvu qu'ils concourent à la puissance de la ville dont la fonction principale est la garantie de la sécurité des citoyens. (op. cit., p. 10)

On a une bonne image de cette liberté dans les tableaux hollandais, ceux de Vermeer ou de Pieter de Hoogh : joie d'être chez soi et pour soi. Amsterdam n'entend rien imposer mais offrir à chacun ce qu'il veut consommer contre argent. Chose étonnante, la ville réussit de plus le tour de force de ne pas trop creuser les écarts de fortune : le taux d'alphabétisation y est plus poussé qu'ailleurs, les famines y sont évitées. Surtout, qui veut échapper à la puissance de la transcendance qu'on lui veut imposer y trouve la sécurité.

Repère et conjoncture : la naissance d'une nation

Charles Quint comprenait bien les Flandres. Il y était né et y avait longtemps vécu. Il n'avait pas cherché à imposer le catholicisme à toute force. Toujours endetté, il savait que le respect des libertés locales était important à la richesse, dans laquelle il pouvait puiser, de ces provinces. Mais le 25 octobre 1555, à Bruxelles, voulant se retirer, il passe sa couronne à son fils Philippe II, en présence de Guillaume d'Orange. Tout découle de là.



Les dix-sept provinces sont diverses par leurs langues, leurs traditions et leurs cultures, mais elles sont unies dans leur amour de leurs libertés traditionnelles : celles-ci s'expriment dans des assemblées provinciales où les trois ordres sont représentés, qui votent les impôts, approuvent les décrets, vérifient l'emploi des fonds publics. Pays riches, plaque tournante du commerce européen qui distribue dans l'Europe entière les produits rapportés d'Amérique et ceux venus du Nord.

Raidi dans l'armure de sa foi, Philippe II est incapable de comprendre l'âme de ses industriels sujets du Nord, joueurs, parieurs et heureux de vivre comme les peint Brueghel [...] Depuis son cabinet, contrôlant avec une plume près de quinze millions de sujets en Europe et presque autant à travers le monde, il n'est à l'aise que dans les rapports qu'il apostille, dans les lettres qu'il dicte, dans les fiches de police qu'il rédige lui-même. Immobile, lent, dissimulé, il n'a qu'une véritable passion : la défense du catholicisme, intimement confondu avec la grandeur de la monarchie espagnole. Une monarchie universelle, tel est le rêve de ce César qui a une âme d'expéditionnaire. Il règne, en Espagne, sur un peuple de moines et de soldats qui méprisent l'industrie et le commerce, incompatibles avec l'honneur, pierre angulaire de la société espagnole. (op. cit., pp. 18-19)

En 1559, il a battu les Français avec l'aide de Guillaume d'Orange et du comte d'Egmont et leur a imposé la paix de Cateau-Cambrésis. Le 20 août 1559, il quitte définitivement les provinces du Nord qu'il ne gouvernera plus que par main interposée. Peu à peu, il ne convoque plus les États généraux et il impose à la tête des provinces des étrangers tout à lui, autour du comte de Granvelle.

Surtout, il obtient du pape le pouvoir de nommer dix-huit nouveaux évêques : la reprise en main est politique et religieuse. Comme il faut être docteur en théologie pour être élu, la noblesse des Flandres se trouve exclue des nominations. On craint par ailleurs l'inquisition sur le mode espagnol. La noblesse, dépossédée des bonnes places, s'unit alors à la bourgeoisie et au peuple. D'autant que les impôts sont alourdis. Guillaume et d'Egmont parviennent à obtenir le renvoi de Granvelle. Mais Philippe en tient pour la force : il n'y a qu'à brûler les livres, brûler quelques hérétiques, pendre ceux qui refusent l'impôt. 1566 marque un tournant. On essaie d'appliquer les décrets du concile de Trente : les curés tiennent des registres et surveillent l'enseignement. Anvers entre en ébullition. Philippe II refuse de se déplacer et envoie Ferdinand Alvarez de Tolède, duc d'Albe. Grand capitaine et totalement missionnaire : la conversion ou la mort, il ne voit que cette alternative. En 1567-1568, il rétablit l'ordre par une répression sanglante. Guillaume est défait, Egmont est décapité. Albe impose bientôt un impôt lourd, simple (le dixième des transactions), et non-discuté par les États. Il fait l'unanimité contre lui : noblesse, bourgeoisie, peuple. Les révoltés, par dérision et défi s'appelant eux-mêmes les gueux de mer, triomphent sur leur élément, tandis qu'Albe méprise la guerre maritime. En 1572, il fait un exemple sur Malines qu'il abandonne au pillage et au massacre durant trois jours. Un an plus tard, fin 1573, il échoue devant Alkmaar et demande à être relevé de son commandement. Tout le monde est à cours d'argent (les troupes espagnoles se mutinent à plusieurs reprises pour être payées) et on calme le jeu de part et d'autre. On commence à entamer des négociations, mais on bute sur la liberté de conscience. Les hostilités reprennent. Anvers est pillée par les troupes espagnoles. Lors de la « pacification de Gand », provinces du Nord et provinces du Sud se mettent d'accord : les catholiques du Sud, majoritaires, respecteront les protestants minoritaires, et vice versa au Nord. On exige d'une même voix le départ des Espagnols. Durant toutes ces années, Guillaume est affaibli par les divisions qui règnent dans ses rangs, et surtout par

l'intransigeance des calvinistes qui, notamment, pillent Gand. Le 8 février 1578, Guillaume prend Amsterdam qui était toujours restée fidèle au roi. Rude coup pour les Espagnols. Ceux-ci changent alors de tactique et essaient de couper la Flandre en deux : ils y parviennent puisque les provinces du Sud rentrent dans le giron par la paix d'Arras (6 janvier 1579). Le contrecoup est l'Union d'Utrecht, signée le 23 janvier 1579 entre les sept provinces du nord. Le 26 juillet 1581, celles-ci proclament la déchéance de Philippe II. Ce dernier a officiellement proposé de grandes récompenses à qui abattrait Guillaume. Le 18 mars 1582, une balle lui traverse la joue. Deux ans plus tard, il est abattu. Il avait cherché la protection d'un prince étranger, et s'était adressé au duc d'Anjou, frère du roi de France. Après sa mort, alors qu'Anvers est reprise par les Espagnols (c'est le début du triomphe d'Amsterdam), les Provinces-Unies appellent l'Angleterre à la rescousse. Elisabeth impose Leicester mais celui-ci interdit le commerce avec l'Espagne alors que, durant toutes les années de guerre, les échanges avaient continué. En 1588, les États généraux décident de ne jamais plus offrir la souveraineté à un prince étranger : la république est née. Philippe II se disperse : il imagine d'attaquer l'Angleterre (l'invincible armada) et il attaque la France d'Henri IV. En face de lui, il a la malchance de trouver Maurice de Nassau, le fils du Taciturne et le plus grand chef de guerre de son temps.

L'Europe a assisté à une incroyable révolution : un groupe de provinces a proclamé la déchéance de son roi, a pris son destin en main et choisi la république.

Amsterdam et son gouvernement

En moins de vingt ans, Amsterdam va susciter l'étonnement, l'admiration ou la haine. L'époque est terrible : c'est celle de la Saint Barthélémy, de l'inquisition, des empoisonnements, des assassinats, des persécutions religieuses. Or, brusquement se lève une bulle de liberté et de tolérance, qui va surprendre et enchanter Descartes qui sert dans les armées de Maurice de Nassau. Dans une lettre à Balzac du 16 mai 1631, il écrit :

Quel autre lieu pourrait-on choisir au reste du monde où toutes les commodités de la vie, et toutes les curiosités qui peuvent être souhaitées, soient si faciles à trouver qu'en celui-ci? Quel autre pays où l'on puisse jouir d'une liberté si entière, où l'on puisse dormir avec moins d'inquiétude, où il y ait toujours des armées sur pied exprès pour nous garder, où les empoisonnements, les trahisons, les calomnies soient moins connues, et où il soit resté plus de reste de l'innocence de nos aïeux. (*op. cit.*, p. 45)

Sécurité, abondance et liberté. Tout est dit, et ce sont les habitants de la ville qui, consciemment, ont choisi cette configuration. La richesse, la ville l'a acquise bien avant. Mieux, au moment de la rébellion, elle a choisi le camp du maintien de sa richesse, c'est-à-dire le camp espagnol. C'est d'elles que partent les expéditions contre les rebelles et elle prête son argent au duc d'Albe. La date clef est donc le 8 février 1578, jour de la prise de la ville par Guillaume d'Orange : aussitôt, la classe dirigeante est profondément remaniée. Parce que les nouveaux maîtres ont subi l'intolérance et la persécution, ils choisissent la tolérance. Ils veulent la richesse par la marchandise et décident que tout le monde peut venir pacifiquement faire des affaires, pourvu qu'il soit solvable et fiable.

La sécurité de la marchandise implique celle des hommes, et Amsterdam y veille avec un soin exemplaire (*op. cit.*, p. 50).

Les immigrants affluent de partout et on les laisse venir. Il est aisé de devenir citoyen. Ce sont les régents, grands bourgeois qui gouvernent Amsterdam, qui

ont choisi cette option : liberté des biens et des personnes, liberté religieuse, libre circulation des hommes et des idées. Amsterdam est autonome, dans une république où chaque ville, chaque province, est autonome. Le *Stathouder*, anciennement représentant du roi d'Espagne dans les provinces (c'est Philippe II qui a nommé Guillaume), a été maintenu, essentiellement comme chef de guerre, et politiquement parce que le peuple et le clergé calviniste sont profondément attachés à la maison d'Orange. Face à lui, il y a le grand pensionnaire, représentant auprès des États Généraux de la province de Hollande, donc des régents, riches et tolérants. Le conflit sera parfois violent. Les régents sont cooptés parmi les marchands-armateurs les plus riches. Calvinistes sincères, ils sont profondément attachés à la prospérité de la ville et se gardent de toute aventure militaire, de toute tyrannie dangereuse, de toute intolérance préjudiciable. Ils ne rendent de compte à personne, et le système marche pour autant qu'ils sont honnêtes avec les fonds publics, ce qui est le cas, et pour autant qu'ils gouvernent dans le sens de la prospérité de la ville tout entière. Oligarchie, népotisme, trafic d'influence, mais respect des deniers publics.

L'auteur est sceptique sur la liaison faite par Weber entre calvinisme et argent. Tout d'abord, les villes catholiques ont su se développer : villes italiennes ou Anvers. Ensuite, les régents se sont toujours voulus ouverts et tolérants, face à une population de base encadrée par les pasteurs calvinistes beaucoup plus intolérante. Il y a eu d'autres villes riches par le passé, mais Amsterdam dépasse tout. Et ce qui est nouveau chez elle, ce n'est pas le calvinisme, mais la combinaison raisonnée entre argent et liberté.

Les vertus du marchand et de la marchandise

Les contemporains voient dans Amsterdam la reine du commerce et de l'argent. Petty insiste sur la pêche au hareng, qui entraîne la construction navale, qui entraîne le grand commerce et l'expansion coloniale. Il ne mentionne pas la liberté. Pourtant, la réussite coloniale par exemple, par opposition au Portugal, tient au fait que les marchands hollandais ne se sont jamais mêlés d'essayer de convertir les indigènes. Les contemporains voient une chose – la confiance qui règne dans ce pays :

Il règne tant de bonne foi dans cette ville [...] que quoique l'on s'y serve indifféremment de courtiers jurés ou non jurés pour vendre ou acheter... on y voit rarement s'élever des disputes à l'occasion des prix et des conditions des marchandises vendues par des courtiers non jurés. (Samuel Ricard, *Traité général du commerce, Amsterdam, 1781, tome 1, p. 187 ; op. cit., p. 76*)

Le système ne peut fonctionner qu'à partir du moment où on respecte l'autre, où l'on ne choisit pas de l'agresser, ou de lui refuser la réciprocité, comme le fait Colbert. À Amsterdam, on privilégie la paix, parce que l'on y voit son intérêt. On s'est défait de la mentalité si coûteuse pour la France ou l'Espagne de la guerre pour l'honneur ou pour la rapine. Cette mentalité repose sur une conception économique clairement affichée chez Colbert : on ne peut s'enrichir qu'au détriment des voisins. Il faut donc développer le commerce intérieur, pour enrichir l'État, pour entretenir une armée efficace qui permettra d'abattre le commerce étranger. De plus, enrichir le pays, c'est enrichir les caisses du roi, pas celles de ses sujets. Lorsque Colbert veut développer le transport maritime français, il joue de la menace et de la coercition, comme par exemple à Bordeaux. En France, la confiance ne règne pas : dès que l'État (le roi) lance un projet, les marchands le soupçonnent de vouloir s'enrichir à leurs dépens par une fiscalité déguisée (Dumez, 1996). Au contraire, le marchand hollandais est libre et cette liberté est jalousement protégée. Il ne craint aucune menée torve du pouvoir,

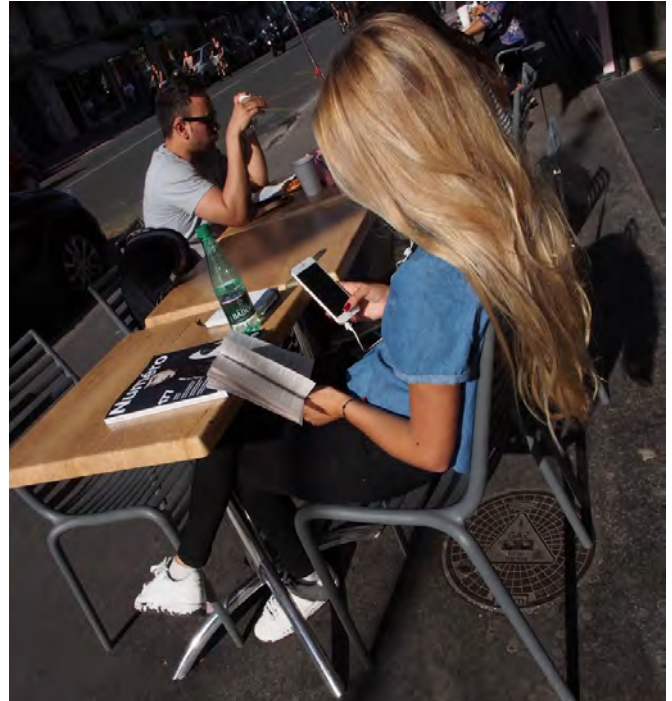
il ne place que par confiance. La fondation de la Compagnie des Indes Orientales est un hymne à l'initiative individuelle.

L'Espagne et le Portugal avaient établi un monopole sévère : quiconque voulait des épices devait passer par Lisbonne ou Cadix. Des commerçants hollandais se groupent, affrètent des navires, pour essayer de faire de l'argent en tournant ce monopole. Le principe est que chacun, même les matelots, doit engager de l'argent et être intéressé au bénéfice, afin que tout le monde se mobilise pour le bien commun.

Les toutes premières expéditions échouent. Mais de nouveaux téméraires se lèvent. Jusqu'à une réussite fabuleuse : plus de 300 % de bénéfice (1599). Dès lors, la concurrence est acharnée : on se bouscule, on se double. Finalement, les autorités poussent à la fusion des « pré-compagnies » et à la constitution d'un gros ensemble aux bénéfices garantis par un monopole. Dans le statut de la compagnie, des clauses sont soigneusement étudiées : elles garantissent que la compagnie ne soit pas sous la coupe du politique ; au contraire, elles lui octroient le pouvoir d'un État (armement, constitution de places fortes, signature de traités, etc.). Tout citoyen peut souscrire et on trouve même parmi ces souscripteurs des marchands juifs, donc il n'existe pas d'ostracisme. Créée en 1602, la compagnie émet des parts. Il est prévu que les souscripteurs ne pourront pas récupérer leur mise avant dix ans. Comme beaucoup de petits porteurs ont besoin de numéraire, ils mettent en vente leurs parts. On se réunit d'abord sur un pont et, lorsqu'il fait froid, dans la « vieille église ». En 1613, on bâtit une sorte de cloître : c'est la naissance de la bourse. Son fonctionnement a été décrit et analysé par Penso de la Vega (Dumez, 2015). Tous peuvent participer à la spéculation et celle-ci crée donc une égalité difficilement pensable dans le monde qui entoure les Provinces Unies.

Mais comme il faut à la bourse une certaine surface financière, le petit peuple va se lancer dans une autre spéculation : les oignons de tulipe. Ils sont déplantés en juin pour être replantés en septembre et c'est donc durant cette période de quelques mois qu'ils existent comme objets pouvant s'échanger. Quand le marché se développe, on finit par les négocier toute l'année, y compris en terre. Pourquoi attendre le retour des navires partis aux Indes pour spéculer, s'il est possible de le faire sur les produits de son jardinet ? Une véritable démente s'empara des esprits et les autorités durent y mettre fin en 1636.

En 1609, la diversité des monnaies et des taux de change élevés et parfois aléatoires incitent les autorités à créer la Banque d'Amsterdam qui aura le monopole du change. Le déposant jouit d'une absolue sécurité, du secret et de la possibilité de retirer son argent à tout moment. Ce sera le triomphe de la lettre de change qui permet à la fois de payer une opération commerciale, de transférer facilement des fonds, d'obtenir du crédit et de spéculer sur les taux de change. Tout le monde participe, y compris les grands ennemis d'Amsterdam comme l'Espagne. Il est en effet très facile de rendre anonymes les transactions. La moitié de l'argent espagnol se retrouve ainsi sur les



© Hervé Laroche

bords de l'Amstel alors qu'officiellement, l'Espagne a interdit toute exportation de métal précieux.

Outre ce négoce d'argent et d'épices, il y a celui du bois. Amsterdam domine tout le commerce de Baltique et notamment celui du bois qui permet de construire les navires. À Zaandam, cinquante chantiers construisent trois cents navires par an à l'aide de treuils, de grues et de moulins à eau qui actionnent des scies. On y invente la flûte, un bâtiment sommaire fait pour transporter le maximum de marchandises avec le minimum de marins. Les coûts de fret de ces navires sont de 30 à 50 % inférieurs à ceux de leurs concurrents, anglais notamment. Le port d'Amsterdam peut accueillir quatre mille navires en même temps et l'image de la forêt de mâts n'en est pas une, c'est une réalité.

[...]une conclusion s'impose : l'argent et l'intérêt ont réussi à réunir les hommes alors que la religion tendait à les séparer, voire à les opposer. La soif générale de profit a libéré l'autre de ses différences – confessionnelle, ethnique ou politique – puisque tous, marchands et clients, sont solidairement embarqués sur un même navire qui vogue vers la fortune. À des degrés divers, comme sur un bateau, chacun a besoin de tous et réciproquement. (*op. cit.*, p. 120)

Comment la liberté résista

Tout faillit pourtant basculer pour une obscure querelle religieuse. Le contexte est clair : la maison d'Orange, dont le chef est Maurice de Nassau, fils de Guillaume le Taciturne, aspire à une sorte de royauté. Pour cela, elle est favorable à la guerre contre l'Espagne et elle s'appuie donc sur les calvinistes farouchement hostiles au catholicisme. En face de ce parti, les grands marchands sont moins rigoureux sur le plan religieux et recherchent la paix favorable au commerce et à l'enrichissement. Ils sont représentés par Oldenbarnevelt, le grand pensionnaire. Après l'assassinat du Taciturne, les deux factions ont gouverné ensemble. Mais la tension ne cesse de monter. L'étincelle de l'affrontement vient du religieux. Les grands marchands vont alors commettre une erreur de calcul dramatique : ils vont sacrifier les profits de long terme liés à la paix à l'espérance de gains de court terme que leur fait miroiter le Stadhouder, Maurice de Nassau, avec une guerre victorieuse sur l'Espagne.

Le calvinisme s'est installé discrètement à Amsterdam en 1578 avec l'arrivée de deux pasteurs. Mais après la chute d'Anvers, la communauté grossit de réfugiés. Face au catholicisme et à l'autoritarisme du roi d'Espagne, le calvinisme apparaît comme républicain. Religion et nationalisme se confondent en lui. Il crée des écoles, organise des visites à domicile et le soutien aux pauvres. Il se veut Église militante dans une ville bigarrée et cosmopolite.

Un théologien, Arminius, homme doux et modéré, formule une version atténuée de la prédestination. Il est soutenu par les milieux proches d'Oldenbarnevelt, le Grand Pensionnaire. Mais il est aussitôt accusé de papisme. Fort heureusement, il meurt rapidement de mort naturelle. La catastrophe vient de ce que la querelle enflamme le peuple et du fait que les autorités, voulant rétablir la paix publique, décident de s'en mêler en portant l'affaire devant un synode. Le contexte international est lourd. Henri IV a signé la paix avec l'Espagne et, après son assassinat, les catholiques reviennent au pouvoir en France. Les Provinces Unies ont perdu un premier allié. Avec l'Angleterre, les relations se tendent pour des motifs commerciaux. Oldenbarnevelt trouve la guerre trop coûteuse et décide de signer une trêve avec l'Espagne. Il rompt ainsi l'équilibre : jusque-là, il développait le commerce qui permettait de payer les campagnes militaires brillantes de Maurice de Nassau. En signant la paix, il renvoie

ce dernier à l'inactivité. Oldenbarnevelt veut imposer l'autorité du pouvoir civil sur le religieux, tout en laissant une grande liberté afin de ne pas recommencer les guerres de religion. Mais le religieux et le politique sont désormais intriqués. Or, les marchands d'Amsterdam vont lâcher le grand pensionnaire. En effet, la paix avec l'Espagne arrête la guerre de course, l'activité corsaire qui rapportait beaucoup. Par ailleurs, elle stoppe un projet : celui de constituer une compagnie des Indes occidentales qui aurait pu capter tout le commerce de l'Espagne avec ses colonies américaines. Maurice, avec le soutien des marchands d'Amsterdam peut alors faire arrêter Oldenbarnevelt comme impie et traître à la patrie, suspect de sympathie avec l'Espagne et le catholicisme. Le grand pensionnaire sera décapité après six mois de détention. Mais le calcul des milieux d'affaires était mauvais : la compagnie des Indes orientales est bien moins rentable qu'on ne l'avait espéré et le mélange avec la religion (l'essai de convertir au calvinisme les colonies espagnoles et portugaises) se révèle désastreux. À partir de 1634, la compagnie perd de l'argent. Même la diversification dans le commerce d'esclaves, pourtant loin de l'idéal calviniste, ne permet pas de la sauver. Sur le plan religieux, la persécution de la minorité arministe n'est jamais allée aussi loin que ce qui s'était passé en France lors des guerres de religion. Le pays est assez rapidement revenu à la liberté et Spinoza a tiré les conséquences de l'erreur d'Oldenbarnevelt : le pouvoir politique, explique-t-il, ne doit pas se mêler du religieux. Amsterdam revient à la tolérance concernant la liberté de conscience – mais pas forcément de religion.

Liberté de conscience et liberté de religion

Pour la première fois peut-être dans l'histoire, une ville qui est à elle seule l'équivalent de tout un pays accepte la liberté de conscience. On peut ne pas fréquenter une église et le mariage civil est reconnu par le magistrat.

La liberté de religion est plus difficile. Depuis la chute d'Anvers, les marins de la Baltique ont rejoint Amsterdam. Or, ils sont luthériens. Ils demandent au grand pensionnaire, au Stadhouders, aux États, la liberté de pratiquer leur culte. Refus. Le roi de Danemark intervient. On réalise que les luthériens représentent l'essentiel des marins sur les navires de commerce et de guerre. Le bourgmestre de la ville fait savoir rapidement que les assemblées luthériennes seront tolérées. Les nécessités du commerce l'ont emporté sur la religion. Dès 1622, un temple luthérien est construit dans la ville.

Il ne faut pourtant pas se tromper : toute la vie quotidienne à Amsterdam est dominée par la Bible. On le voit clairement dans les tableaux de Rembrandt. Mais Rembrandt est ici intéressant : car il peint en opposition complète avec les calvinistes qui ne veulent aucune représentation dans leurs lieux de culte et, s'il peint des scènes de la Bible, c'est en rupture avec la tradition, avec une interprétation très personnelle. Son Christ est un homme parmi les autres, ne s'en distinguant que par une plus grande douceur. Tous les croyants, même les Juifs dont il fait beaucoup de portraits, peuvent se retrouver dans sa peinture, ce qui est très exceptionnel et ne se comprend que dans le contexte d'Amsterdam.

Ce qui se passe est en réalité très nouveau. Le calvinisme est dominant, mais il ne sera jamais dominateur, malgré l'épisode anti-Arminius. C'est la marchandise qui préserve Amsterdam de la tentation du modèle de Genève où, avec Calvin, le religieux domine tout le fonctionnement de la société et le politique : on cherche à faire des affaires avec tout le monde.

Tout ne va pourtant pas sans tension. La religion la plus poursuivie reste, du fait de la lutte avec l'Espagne, le catholicisme. En effet, même après la victoire, une

communauté catholique se maintient, qui représente peut-être quinze pour cent de la population. Pour la première fois dans un pays européen, les Juifs et les musulmans sont mieux tolérés que des chrétiens (ici, les catholiques). Là encore, on voit pourtant l'influence de la marchandise : les catholiques arméniens et grecs sont privilégiés et ont leur église – on fait des affaires avec eux.

Mais même si le catholicisme est officiellement honni, même si les calvinistes appellent dans des libelles à la persécution, rien de tel ne se produit. Oldenbarnevelt, calviniste modéré, réclame la liberté de culte pour les catholiques : la séparation entre politique et religieux est clairement revendiquée. Pourquoi ? Parce que le

catholique est un client. On commerce avec l'Italie, la France et même l'Espagne. Donc, un compromis est trouvé : on ferme les yeux sur les maisons qui dissimulent une église, ce que tout le monde sait. Mais on demande des pots de vins : les catholiques paient pour pouvoir exercer leur culte dans une semi-clandestinité. Par contre, à la différence des Juifs qui ont eu une grande liberté d'expression, le catholicisme doit rester officiellement muet.

Un point sur la communauté juive. Jusqu'en 1648, elle est constituée d'Espagnols et de Portugais chassés de la péninsule ibérique en 1492. Ils sont bien vus puisqu'en quelque sorte frères en persécution de l'Espagne catholique. S'ils sont soumis à des règlements restrictifs (les relations sexuelles avec des non Juifs, prostituées chrétiennes comprises, sont par exemple interdites), ils sont considérés comme des citoyens à part entière vis-à-vis des puissances extérieures comme la France de Louis XIV qui considère comme un scandale qu'une nation chrétienne les tolère. Ils sont libres de circuler, de commercer, de pratiquer leur culte, de se lancer dans des activités lucratives comme le commerce de livres. Le fait que la communauté s'étende montre qu'Amsterdam est un des lieux au monde les plus tolérants pour eux. C'est sur un plan intellectuel (l'hébreu, le maintien de la tradition) que les Juifs jouent un rôle de premier plan plus que sur le plan financier.

Mais la tolérance religieuse qui règne dans les Pays-Bas se voit surtout concernant les Sociniens. Ces derniers nient la Trinité et considèrent Jésus comme un homme, non un Dieu. Ils font donc l'unanimité contre eux : catholiques, calvinistes, luthériens. Officiellement, leurs livres sont condamnés, leur doctrine interdite. Mais, en réalité, ils mènent une vie tranquille et semi-officielle.

Le développement de l'écrit

C'est à Amsterdam que paraissent les premiers journaux, des gazettes paraissant une fois par semaine, et que s'invente le journalisme. Le phénomène est rendu possible par un taux d'alphabétisation très élevé (calvinistes et Juifs doivent pouvoir lire la Bible) et par la nécessité de l'information pour faire fonctionner le commerce. Au XVIII^e siècle, on imprime à Amsterdam plus de livres que dans toute l'Europe réunie.



© Hervé Laroche

Trente mille personnes vivent du commerce de la librairie (édition, imprimerie, vente de livres). La liberté qui règne en est la cause et tout le monde en profite, comme Descartes. On innove : Menasseh ben Israël invente la Bible de poche, de même que des livres scientifiques sont imprimés pour la première fois en petit format. La calviniste Amsterdam imprime des missels catholiques, des Coran ou le Talmud. Les interdictions sont rares et peu efficaces, comme celle du *Traité théologico-politique* de Spinoza.

Conclusion

Assurément, Amsterdam ne doit pas être vue comme un paradis. Les dissensions règnent, la compagnie des Indes participe à l'esclavage, la liberté n'est jamais complètement assurée, l'argent est synonyme de corruption et souvent d'aveuglement collectif. Pourtant, l'expérience des Provinces Unies tranche sur l'absolutisme de Louis XIV et de Philippe II, comme aussi sur la Genève de Calvin.

À l'heure où s'expriment de plus en plus les fanatismes religieux et les nationalismes, l'histoire d'Amsterdam montre la liaison qui existe entre la liberté du commerce et la liberté de pensée, la liberté de négocier et la tolérance. Il est devenu lieu commun de critiquer le projet européen pour n'être que l'établissement d'un espace économique fondé sur la libre circulation des marchandises et des hommes. Mais n'est-ce pas là le cadre de libertés plus fondamentales que nous pourrions bien perdre s'il disparaissait ? ■

Références

- Dumez Hervé (1996) "Le Colbertisme jugé sur pièce. Retour sur le mythe fondateur de la politique industrielle française", *Gérer et Comprendre*, février, n° spécial, pp. 16-21.
- Dumez Hervé (2015) "La description du premier marché financier : retour sur la Confusion des Confusions de Joseph de la Vega", *Gérer et Comprendre*, n° 119, mars, pp. 7-12.
- Méchoulan Henry (1990) *Amsterdam au temps de Spinoza. Argent et liberté*, Paris, Berg international.



© Hervé Laroche

Les carrosses à cinq sols ou une innovation au XVII^e siècle

Hervé Dumez
i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Le samedi 18 mars 1662, dès sept heures du matin, la foule commence à se masser sur le Pont Neuf. Elle attend de voir passer les premiers carrosses à cinq sols¹ dont des placets ont annoncé la mise en service. Quand le premier apparaît, venant de la rue Saint-Antoine, portant les armes de la ville de Paris et escorté des archers de la Prévôté, mené par un cocher à la casaque bleue accompagné d'un laquais vêtu de même, il est applaudi et les rires fusent, d'agrément et de joie.

À l'époque, les nobles et les riches ont seuls ce privilège de pouvoir se déplacer en voiture à travers la ville. Les bourgeois et le peuple doivent marcher dans les rues sales se faisant éclabousser de boue par les chevaux et les roues. Vers 1650, dans une grande maison de la rue Saint-Martin dont l'enseigne était un saint Fiacre, Nicolas Sauvage avait eu l'idée d'entreposer des voitures qu'il louait à l'heure ou à la journée. N'ayant pas sollicité de privilège, il fut bientôt imité et des dépôts existaient un peu partout dans Paris. Mais il en coûtait une pistole ou deux écus la journée pour louer une voiture, qu'on surnomme fiacre, un prix très élevé qui ne réservait ce service qu'aux gens fortunés.

Quatre amis ont alors l'idée de louer des carrosses proposant huit places qui feraient un trajet régulier dans Paris, partant de demi-quart d'heure en demi-quart d'heure, offrant huit places, pouvant être hélés où l'on veut sur ce trajet et déposant leurs passagers où ils le souhaitent. Ils ont l'idée d'un nom qui claque comme un oxymore et frappe les esprits : il allie le symbole même du luxe, le carrosse, à une somme modique, cinq sols. Le privilège des plus riches mis à portée des revenus modestes. Dans sa sixième *Provinciale*, Pascal a noté qu'il était possible de se grouper pour faire dire une messe. Le prix payé est alors de quatre ou cinq sols. C'est le niveau auquel ont été fixés les voyages. Il est modeste, mais les soldats, laquais et autres gens de bras sont interdits de voiture « pour la plus grande commodité et liberté des bourgeois ». La société est formée le 6 novembre 1661. En février de l'année suivante, un essai est réalisé durant deux jours pour tester la solidité des voitures et l'endurance des chevaux. Tout se déroule bien.

Des quatre fondateurs de l'entreprise, l'un, Artus Gouffier de Roannez est duc et pair de France : il a tenu l'épée du roi lors du sacre. Le marquis de Sourches est le Grand Prévôt qui rend la justice au Louvre. Ses archers protégeront les carrosses dont on ne sait pas au départ comment ils peuvent être accueillis. Le troisième est marquis de Crenan et Grand Échanson de France. Le dernier est un roturier. Il se nomme

1. Sols se prononce
sous.



© Hervé Laroche

Blaise Pascal. C'est lors d'une conversation avec le duc de Roannez, son ami, que l'idée est née.

Le succès est tel, dès les premiers jours, que les carrosses sont pleins et qu'il est difficile d'y monter. Les marchands de la rue Saint-Denis réclament à cor et à cri l'ouverture d'une ligne et envisagent d'adresser une requête officielle au roi. Le 20 février, lors d'une audience au Louvre, ce dernier se tourne amusé vers le duc, le grand Prévôt et le grand Échanson : « Et notre route, ne l'établirez-vous pas bientôt ? » Le 11 avril, une deuxième route est effectivement ouverte entre la rue Saint-Antoine, vis-à-vis de la place royale, jusqu'à la rue Saint Honoré, à la hauteur de Saint-Roch et, le 22 mai, une troisième qui part de la rue Montmartre,

au coin de la rue Neuve-Saint-Eustache jusqu'au Luxembourg. Les lignes sont conçues en réseau : elles se coupent rue Saint-Denis, près de Saint-Innocent et on peut alors opérer un changement même s'il faut repayer les cinq sols. À chaque début de ligne a été installé un bureau. On y perçoit la recette et l'on y reçoit les plaintes des voyageurs. Chaque voiture a été numérotée par un nombre de fleurs de lys qui lui est propre, bien visible sur la caisse de manière à ce qu'il puisse être identifié facilement si un problème se pose. Écuries et dépôts se trouvent à proximité des bureaux. La ville entière ne parle que de cela et un comédien, Chevalier, écrit une pièce qui sera jouée au théâtre du Marais, *L'intrigue des carrosses à cinq sols*, puis imprimée l'année suivante.

Au départ, les entrepreneurs se sont adressés à des concessionnaires qui sont en majorité des loueurs de carrosses. Ils paient directement les gages des cochers, des laquais et des commis, fournissent les casaques et les flambeaux pour la nuit. Les concessionnaires, quant à eux, nourrissent cochers et chevaux, et assurent l'entretien du matériel. Ils n'encourent aucun risque mais ne sont pas non plus incités à développer le service.

Rapidement, le système évolue vers ce que l'on appelle alors l'affermage. Les concessionnaires paient six mille livres de redevance aux quatre entrepreneurs qui se dégagent complètement de la gestion quotidienne, éloignée du rôle de la haute noblesse, les concessionnaires assurant toutes les opérations.

Les quatre entrepreneurs pensent développer le même type d'affaire à Lyon et surtout à Amsterdam. À cet effet, ils contactent Huygens qui n'est pas convaincu : les rues d'Amsterdam sont plus propres que celles de Paris et les autorités ont longtemps refusé d'autoriser les carrosses pour les particuliers. Il est peu probable qu'ils toléreront des voitures publiques.

Dans une lettre du 21 mars 1662, Gilberte Périer raconte à Arnauld de Pomponne les débuts de l'entreprise. À la fin, son frère ajoute quelques lignes. Ce sont sans doute les dernières écrites par Blaise Pascal. À l'époque, il se consacre à son *Apologie de la Religion Chrétienne*, au problème mathématique de la cycloïde ou roulette, et aux carrosses à cinq sols. Traversé de souffrances quasi-insupportables, il ne peut presque plus lire ni écrire. Il meurt quelques mois plus tard en août 1662. Il ne s'est lancé dans ce projet que pour aider les pauvres et leur lègue toute sa fortune, assez considérable. L'entreprise ne lui survivra donc pas.

Son ami le duc de Roannez s'occupe de commencer à faire éditer ses papiers. En 1667, il transmet son duché à son beau-frère, le futur maréchal de La Feuillade, et se retire dans un monastère sans prendre l'habit. Il meurt oublié dans sa retraite près de trente ans plus tard ■

Références

Lundwall Éric (2000) *Les carrosses à cinq sols. Pascal entrepreneur. Préface de Jean Mesnard*, Paris, Science infuse.

Monmerqué L.J.N. (1828) *Les carrosses à cinq sols ou omnibus du dix-septième siècle*, Paris, Firmin Didot.



© Hervé Laroche



© Hervé Laroche

Houellebecq au Palais de Tokyo L'albatros et le scarabée

Jean-Michel Saussois
Sociologue

Vous dînez entre amis et vous sentez que la conversation traîne en longueur autour de la faible popularité de François Hollande, alors vous vient une idée ; vous parlez de l'exposition Houellebecq qui vient de se tenir au Palais de Tokyo¹ et vous dites que c'était une exposition originale à la fois sur la forme et sur le fond. La conversation s'anime tout d'un coup, des visages jusque-là aimables en deviennent presque haineux ; deux camps se retranchent peu à peu sur des positions soutenues par des *certitudes difficiles à écailler* pour parler comme Foucault.

Jamais je n'irais voir une exposition de Michel Houellebecq, jamais, jamais !!! J'ai du mal à comprendre pourquoi vous perdez ainsi votre temps vous dira un convive inquiet sur votre état de santé mentale ! Houellebecq ? Salve d'adjectifs. Un dépressif sévère, un pervers mortifère dira votre voisine férue en psychanalyse, d'abord regardez-moi ce teint blafard, c'est quelqu'un qui voit tout en noir, qui se vautre dans la boue, il est creux ! Oui, vous avez raison, en plus c'est un macho, un obsédé sexuel, un misogyne honteux, un anarchiste oui mais un anarchiste de droite, en fait un réactionnaire, il fait le lit du Front National. J'ajouterais que c'est un islamophobe et son dernier livre *Soumission* est pitoyable. Je suis d'accord, je ne l'ai pas lu car une seule page m'a suffi ! Son style est plat mais d'un plat ! S'exclame un autre convive qui revendique sa passion pour la littérature mais la vraie, la littérature exigeante ; mais de qui se moque-t-on pour lui attribuer le prix Goncourt ? Ce triste sire nous dit qu'il tend un miroir au monde et que ce n'est pas de sa faute si ce monde n'est pas beau mais l'image de la société qu'il prétend nous renvoyer, c'est la sienne, une vision noire et étriquée du monde ! Non la société n'est ni figée, ni en décomposition !

Si le camp des anti-MH s'organise entre des convives de plus en plus excités à surenchérir après chacune de leur intervention, le camp des pros Michel Houellebecq n'est pas en reste. Arrêtez de parler de Houellebecq sans l'avoir lu, c'est franchement insupportable cette façon de le juger ! Pourquoi ces qualificatifs insultants ? Pourquoi confondre l'homme et l'œuvre ? Le *je* du narrateur dans ses romans ne doit pas se confondre avec le *je* de l'auteur. Pourquoi ce déchaînement de haine ? Oui, Houellebecq nous dit en creux des choses sur la société, mais vous ne voulez pas l'entendre, vous êtes dans le déni. Il appuie là où ça vous fait mal et évidemment ça vous dérange ! Il met le couteau dans la plaie, il y ajoute même du sel ! Il nous dit, l'air de rien, des choses sur notre société comme par exemple le pourquoi de la montée du Front National dans la France d'aujourd'hui même si ce n'est pas écrit

1. Palais de
Tokyo Michel
Houellebecq :
Rester vivant to
stay *alive*, Paris
du 23 juin au 11
septembre 2016.

« en clair » dans ses romans ; Houellebecq saisit l'esprit du temps pour reprendre le titre du livre d'Edgar Morin (1962) qui décryptait dans les années 1960 ce que signifiait pour une société l'entrée d'une culture de masse. Houellebecq renifle nos manières de se comporter, nos manières de voir, nos façons de parler. C'est un chasseur sans cesse à l'affût de ses proies favorites comme le monde de l'art ou le milieu universitaire. Houellebecq se comporte aussi comme un sociologue vendeur de mèche et cela vous ne le supportez pas ! Exemple parmi d'autres, le tourisme sexuel en Thaïlande ou ailleurs existe, mais vous préférez une vue rose du monde où les touristes ne seraient pas décrits comme *des portefeuilles sur pattes* (Houellebecq, 2001, p. 217), mais comme des gens curieux, avant tout soucieux de découvrir des cultures différentes. Non, Michel Houellebecq n'est pas un chroniqueur politique, ce n'est pas non plus un futurologue, c'est quelqu'un qui a le goût de lancer des hypothèses ! Il jette un pavé dans la mare et il se met à regarder le nombre de ronds produits par le choc du solide dans le liquide. *Soumission* ne donne pas une clef pour prédire les futures élections présidentielles, c'est une énorme farce politique, rien de plus. *Les particules élémentaires* relève aussi de la farce scientifique. Ces romans ne sont pas des prédictions, ce sont des fictions, des histoires horribles pour faire peur ; ce sont des contes de Grimm pour adultes ! Il le dit lui-même (Houellebecq, 2008, p. 294) : « *Je n'ai jamais fait qu'écrire des contes matérialistes d'épouvantes ; en leur donnant de surcroît une dangereuse crédibilité* ». Il aime aussi sur-jouer, notamment son rôle de mâle hyperactif en dessous de sa ceinture. Lisez le et après, mais après seulement, vous pourrez débattre mais avec des arguments.

Les deux camps se calment un peu par épuisement d'arguments, vous vous risquez alors à faire une synthèse impossible tant les deux camps semblent irréconciliables. Il est vrai que Houellebecq est difficile à défendre.

Quand il écrit sans précaution que *Jacques Prévert est un con* (Michel Houellebecq, 1999, p. 65), et déclare avoir honte de lire ses poèmes, je ne peux que réagir : Taikitoipourdireça ? Lycéen, je n'avais pas honte de lire et de réciter en classe à haute voix Barbara ! J'avoue que j'ai du mal à soutenir ce poète-qui-ne-se-prend-pas pour n'importe-qui, assénant ses vérités sans retenue comme Baudelaire dressant le portrait de Georges Sand : « *Elle est bête, elle est lourde, elle est bavarde ; elle a dans les idées morales la même profondeur de jugement et la même délicatesse de sentiment que les concierges et les filles entretenues. — Ce qu'elle dit de sa mère. Ce qu'elle dit de la poésie. Son amour pour les ouvriers. Que quelques hommes aient pu s'amouracher de cette latrine, c'est bien la preuve de l'abaissement des hommes de ce siècle* » (Baudelaire, 1887, p. 21) Agacé par tant d'imposture, je dois faire un effort d'autant plus méritoire que Michel Houellebecq sur-joue l'innocence, affirme sans rire son peu de goût pour la provocation, prétend que ces romans comportent très peu de scènes pornographiques alors qu'il suffirait de demander à un étudiant en linguistique de dénombrer le nombre de fois où le verbe sucer ponctue ses romans. Enfin il déclare que, lui aussi, il cherche à être aimé. Pour être aimé il faut être aimable et son attirance pour les jugements à l'emporte-pièce ne facilite pas l'empathie. Lorsqu'il écrit par exemple : « *jamais je ne me suis senti de devoir ni d'obligation, par rapport à la France et le choix d'un pays de résidence a pour moi autant de résonance émotive que le choix d'un hôtel* » (Houellebecq, 2008, p. 122), vous y voyez une provocation gratuite d'autant plus que, quelque lignes plus loin, comme pris de remords, il ajoute : « *je trouve ça un peu triste , d'un seul coup, ce que je viens d'écrire ; mais c'est malheureusement vrai que je me*

sens dans ma vie un peu comme à l'hôtel ; et que je sais que tôt ou tard j'aurais à libérer ma chambre » (Houellebecq, 2008, p. 123).

C'est lui qui souligne libérer ma chambre, comme pour mieux surligner sa trouvaille littéraire, car Houellebecq revendique avant toute chose d'être un écrivain, un écrivain authentique et non un romancier pour tête de gondole. Il revendique aussi son goût d'être détesté et c'est vrai qu'il y arrive assez facilement. Alors, mais pourquoi se déplacer un soir de septembre 2016 vers 22 heures au Palais de Tokyo et en ressortir vers minuit ?

L'intérêt est de chercher qui se cache derrière la scène Michel Houellebecq (MH dans la suite du texte). Obscène, que se joue-t-il derrière cette scène ? Je veux voir la façon dont Houellebecq laboure son territoire. Aller au-delà de la carte, c'est-à-dire ne plus voir l'image qu'il se donne et qu'on lui donne. Le prendre au pied de son travail. Photos et poèmes. Houellebecq veut *montrer ce qu'il fait* et non ce qu'on dit qu'il est ; comme dans la chanson de Souchon, MH veut casser son image de cynique partouillard et de client de *peep show*. Pour la première fois, MH va être l'objet du regard de l'autre. Il s'expose au regard du visiteur, un étrange animal. Rien à voir avec le lecteur qui lit ses romans en se projetant et s'identifiant aux personnages, le visiteur, lui, va regarder l'œil, *le point de vue de MH*. Dans cette exposition, MH nous entraîne dans un dédale de salles dont il a dessiné lui-même le cheminement. Chaque salle a été pensée par MH. C'est un peu une mise en scène de ses romans mais surtout de son livre *Rester vivant*, livre écrit il y a plus de vingt ans ; l'entrée de l'exposition donne le ton : « *un poète mort n'écrit plus. D'où l'importance de rester vivant* ».

Dès la première salle, MH invite le visiteur à regarder une photo de ciel, prise de son appartement située dans une tour de la porte d'Italie. Un poème l'accompagne :

*Une lumière bleue s'établit sur la ville
Installé sur une chaise devant une assiette La circulation tombe. Tout
s'arrête. La ville est tranquille
Dans un brouillard de plomb, la peur au fond des yeux
Nous marchons dans la ville
Nous traversons la ville*

En lisant ce poème, je l'associe librement au *Recueillement* de Baudelaire

*Sois sage ô ma douleur et tiens- toi plus tranquille.
Tu réclamaïs le soir ; il descend ; le voici :
Une atmosphère obscure enveloppe la ville,
Aux uns portant la paix, aux autres les soucis.*

Je découvre après coup, coïncidence inespérée, que l'un des personnages de MH dans *les particules élémentaires*, Bruno, un prof de français dépressif et à pulsion pédophile lit *Sois sage ô ma douleur* devant ses élèves, *des petites nanas excitantes* (MH, 1998, p. 240) qui l'écoutaient avec recueillement. Pour ce prof dessiné par MH, Baudelaire renvoie à « *l'angoisse, la mort, la honte, l'ivresse, la nostalgie, l'enfance perdue* » (MH, 1998, p. 240). C'est le fil conducteur, me semble-t-il de l'exposition. Baudelaire mort est vivant, il ne me quittera pas tout le long de l'exposition et jusqu'à la sortie vers minuit.

Reste dix-sept salles à parcourir et MH nous dit que nous pénétrons dans son exposition à *nos risques et périls*. Alors je vais prendre des risques pour raconter après coup mon parcours.

Je vais évacuer tout de suite les dernières salles (16 et 17) avec des dessins sur Clément, un diaporama sur Clément, salles que MH considère comme les plus personnelles, celles où il ose se livrer au regard des visiteurs. Clément ? Son chien. Je pourrais avoir un jugement à l'emporte-pièce à la MH, dire qu'il faut être con pour organiser deux salles entières dédiées à un chien mais je ne prendrais pas ce risque. Il y a là l'expression assez touchante d'une solitude dans ce couple sans enfant et cela m'a rappelé un couple ami de mes parents qui dînait chaque soir avec leur chien Titus, genre roquet savant. À côté de ses maîtres heureux de sa compagnie, Titus était installé sur une chaise devant son assiette, une serviette autour du cou ; MH écrit, sans humour ni au second degré, « *qu'un chien c'est comme un enfant mais à la différence qu'il ne grandit jamais.... En fait, le chien c'est l'enfant définitif* » (MH, 2016, p. 185). Dans autre entretien, il avait déjà déclaré : « *Si l'on souhaite se doter d'un devoir pratique, on doit faire en sorte que le bonheur d'un autre être dépende de votre existence ; on peut par exemple essayer d'élever un enfant jeune, ou à défaut acheter un caniche* » (MH, 2012, p. 17). Ces remarques « en passant » me consternent et m'émeuvent en même temps et voir regarder MH jouer avec son chien Clément est l'un des rares moments où son visage a l'air serein, reposé, loin de se vivre comme l'ennemi public. Comme si son chien le rendait humain, lui, si mal à l'aise avec les humains qui aiment se différencier, rechercher leurs racines, s'interroger sur leurs origines, revendiquer leur appartenance à des communautés locales, à des communautés religieuses. « *C'est quand même effrayant cette prétention des mammifères de taille moyenne, a priori indiscernables, de constituer des essences spécifiques. Ceci contraste péniblement avec l'attitude de mon chien (un chien de taille moyenne, enfin un peu bas sur pattes, mais moyen tout de même), qui reconnaît sans hésiter la caninité chez les chihuahuas et chez les doberman* ». (MH, 2008, p. 183)

Je vais également faire l'impasse sur les salles non plus dédiées à son chien mais aux femmes. Lorsque MH déclare : « *avec Baudelaire je partage les mêmes goûts en matière de femmes, une vision identique d'un paradis sensoriel : la pénombre, les soirées* » (MH, 2012, p. 41), Baudelaire aurait aimé déambuler dans cette salle ! Lui qui cherchait à sentir et respirer à distance la chair des femmes, lui qui aimait jouir en retour pour avoir cueilli les fleurs du mal, il aurait aimé les photos de femmes vues par MH (bouts de sein, mamelons, bikini de cuir noir etc. ...) Lorsque Baudelaire écrit que « *La femme est le contraire du Dandy. Donc elle doit faire horreur. – La femme a faim et elle veut manger. Soif, et elle veut boire. Elle est en rut et elle veut être foutue. Le beau mérite ! La femme est naturelle, c'est-à-dire abominable* » (Baudelaire, 1857, p. 9), on comprend que l'élève MH a bien lu le maître. Il veut même le dépasser dans le regard qu'il porte sur les femmes lorsqu'il fait dire à son personnage Michel : « *à part les femmes nues, l'humanité m'apparaît constituée de silhouettes lointaines et peu distinctes* » (MH, 1998, p. 205). Dans une autre salle, un film porno-chic où des femmes lesbiennes butinent leurs fleurs du mal, MH met volontairement le spectateur en position de voyeur, une position que les personnages des romans de MH semblent apprécier à longueur de pages, ce qui ne déplaît pas d'ailleurs à ses nombreux lecteurs hypocrites qu'il fait jouir par procuration. Baudelaire encore, toujours présent dans la salle « *ainsi qu'un débauché pauvre qui baise et mange le sein martyrisé d'une antique catin, nous volons au passage un plaisir clandestin que nous pressons bien fort comme une vieille orange* » (Baudelaire, 1887, p. 205). On a beau lire que MH, contrairement aux apparences, défend la cause des femmes, qu'il dénonce la marchandisation des corps comme l'une

des plaies du capitalisme, qu'il affirme que la femme est l'origine du monde et que les hommes ne servent plus à rien, quand même...

Si ces dernières salles méritent qu'on les traverse à grands pas, il en va tout autrement pour les autres salles où le ciel bas et lourd de Baudelaire verse un jour noir plus triste que les nuits (*Spleen*, Baudelaire, 1857, p. 123). Il fait sombre dans les premières salles, le visiteur est presque dans l'obscurité et doit faire des efforts pour voir. Voir quoi ? La vision de MH sur le monde, il faut ajouter tout de suite le monde capitaliste tel que MH le voit. MH montre des barres d'immeubles d'Avallon (France 033) qui expriment l'entassement sans espoir. MH décrira ailleurs ces barres comme « *la construction de rayonnages de l'hypermarché social* » (MH, 1999, p. 44). Autres photos de sinistre paysage urbain (France 009) accompagnées d'un commentaire volontairement choisi pour vous remonter le moral : « *Je n'avais pas davantage que la plupart de ces gens de véritables raisons de me tuer* ». Une autre photo sinistre sur fond de supermarché avec un panneau où il est inscrit Europe nous fait voir que l'Europe est bien mal partie. La photo a été prise à Calais, une ville sur laquelle MH a écrit il y a vingt ans déjà, bien avant la jungle, une ville « neuve » sans centre historique avec des immeubles et des parkings déserts. « *Calais le samedi est un peu plus gai mais d'une gaieté particulière : presque tout le monde est saoul. Au milieu des troquets, il y a des casinos avec des rangées de machines à sous où les calaisiens viennent claquer leur RMI* » (MH, 1999, pp. 90-91). MH a l'œil, il sait saisir une incongruité, une cocasserie comme cette photo (*arrangements 2011*) prise dans une église où un panneau range des informations selon trois pôles, le pôle prière, le pôle annonce de la foi, le pôle charité. MH est à l'aise pour montrer l'ambiguïté, la souffrance. Baudelaire, toujours là. Comme à la sortie d'un tunnel, on entre ensuite dans une salle éclairée violemment, on marche sur des dalles, en fait des

sets de table plastifiés qui vantent les régions françaises ou les recettes de cuisines régionales ou le vin et le fromage, on entend des rires d'enfants plongeant dans les piscines des Center Parks, bulles implantées artificiellement en rase campagne « pour faire vivre des moments intenses de détente et d'émotions » ; MH est à son meilleur lorsqu'il nous montre la société de consommation et ses excès ; ce que MH dénonce, c'est l'industrie du bronze cul, décrite par le menu dans *Plateforme*, roman où il imagine les conséquences pour les pays qui ont suivi les yeux fermés les experts qui préconisaient un développement de leur économie sous forme de quatre S à relier impérativement *Sea, Sex, Sun, Sand* ; beaucoup de dirigeants de ces pays ont suivi ces experts en développement, l'Espagne, mais aussi des pays comme la Tunisie. Prémonitoire, cette scène dans *Plateforme* où MH imagine des militants islamiques mitraillant des touristes sur la plage de Pattaya (MH, 2001, p. 320) ; quelques dizaines d'années plus tard, un militant islamiste massacrera des touristes étrangers (37 morts) sur une plage près de Sousse (station balnéaire Port El Kentaoui) en Tunisie. L'économie du pays volontairement construite sur les 4 S a été atteinte au cœur. En 2010, la Tunisie attirait 900 000 touristes par an, 200 000 en 2015 après



© Hervé Laroche

l'attaque djihadiste. Oiseau de mauvais augure, instigateur des massacres ? Non, seulement un artiste avec ses cinq sens, un artiste à l'affût ; encore une fois MH n'est pas un prophète, c'est un sismographe.

MH comprend la démesure du capitalisme, un capitalisme sans répit, c'est-à-dire un système qui se nourrit des agressions qu'il subit. Bernard Maris lui avait consacré un livre allant jusqu'à dire que Houellebecq était un économiste sans le savoir ! Certes, oncle Bernard aimait lui aussi provoquer, mais MH n'ignore pas l'économie et c'est là sa marque de fabrique ; ses romans sont toujours alimentés par des observations précises de la vie quotidienne, par la lecture des modes d'emploi d'appareils ou des pages internet, par son intérêt pour les objets allant de la quincaillerie aux cartes routières. MH est un artiste qui vit dans son temps et le comprend, comme Zola décrivait la naissance des grands magasins et les dégâts sur le petit commerce. Dans *Plateforme*, il invente une fiction sur le tourisme de masse avec un zoom sur le tourisme sexuel. Il comprend bien le rôle joué par le tourisme dans une économie comme celle de la France et faire de la France « *un bordel à touristes* » ne l'effraie pas, bien au contraire. Il est loin des discours de politique industrielle qui déplorent les fermetures d'usine, mais plus près de ceux vantant l'industrie du futur, 4.0. L'atout de la France, c'est la diversité de ses paysages, ses villages et ses pierres ; ses photos montrent son goût pour les paysages au risque de passer pour un fervent de la ruralité, voire un néo-pétainiste qui nous montre que la terre ne ment pas ; peu de gens dans ces photos, MH n'est pas Martin Parr. Ce qu'il recherche, c'est le vide dans le paysage, il saisit aussi l'évacuation de la nature par l'homme . Je regarde de près une photo qui montre un parking d'un Franprix « arraché » à la nature, photo inverse de celle de David LaChapelle où la nature envahit une station de pompe à essence, préfiguration de la victoire finale de la nature sur l'homme ; plus qu'il ne le dit ou ne l'écrit, MH aime la France et les villages. Paysages, villages, empilement de couches rocheuses, carrières d'extraction, vaches tranquilles.

Il est minuit lorsque je sors du palais de Tokyo. Ai-je perdu mon temps ? MH, poète, photographe ? Excès d'honneur ? Excès d'indignité ?

Excès d'honneur ? Certainement et en lisant ses poèmes affichés sur les murs des différentes salles, je pense qu'il faudra du temps pour que MH vivant efface Baudelaire mort, qu'il faudra aussi du temps pour entendre MH prononcer à Stockholm son discours de réception du Nobel de littérature après Mauriac, Camus, Le Clezio, Simon, Modiano. Je pense d'ailleurs, simple intuition, que lui-même ne pense pas occuper la place littéraire que les médias disent qu'il occupe, comme celle de l'écrivain de son temps le plus lu et le plus traduit au monde, objet de thèses aussi bien aux États-Unis qu'en Chine ou en Corée ; son autodérision le protégera du risque de se prendre pour ce qu'il n'est pas. L'homme est suffisamment intelligent pour ne pas tomber dans le piège qu'on lui a tendu ou qu'il s'est tendu lui-même. Sa lucidité dévastatrice, son point fort, le sauvera.

Excès d'indignité ?

Voilà le conseil que MH, il y a quelques années déjà, donnait à un jeune qui souhaiterait devenir poète :

toute société a ses points de moindre résistance, ses plaies. Mettez le doigt sur la plaie et appuyez bien fort. Creusez les sujets dont personne ne veut entendre parler. L'envers du décor. Insistez sur la maladie, l'agonie, la laideur. Parlez de la mort, et de l'oubli. De la jalousie, de l'indifférence, de la frustration, de

l'absence d'amour. Soyez abjects, vous serez vrais. N'adhérez à rien. Ou bien adhérez, puis trahissez tout de suite. (MH, 1999, p. 26)

Je constate que ce conseil, il se l'est donné à lui-même. Et c'est d'ailleurs, me semble-t-il, tout l'intérêt de cette exposition. Houellebecq est vrai. Houellebecq ne se cache plus derrière ses personnages de roman, histoire de brouiller les cartes avec plaisir. Là, il a pris des risques, il s'est exposé aux regards, il a mis son cœur à nu pour reprendre le titre d'un petit livre de Baudelaire, Baudelaire qu'il admire et aspire à égaler voire à dépasser. MH revendique haut et fort sa place de poète aujourd'hui, en phase encore avec Baudelaire qui déclarait un siècle plus tôt : « *Il n'existe que trois êtres respectables : Le prêtre, le guerrier, le poète. Savoir, tuer et créer. Les autres hommes sont taillables et corvéables, faits pour l'écurie, c'est-à-dire pour exercer ce qu'on appelle des professions* » (Baudelaire, 1887). MH se vit donc comme un être respectable. Il n'est pas fait pour l'écurie, il ne revendique aucune utilité ni sociale ni économique. Lorsque MH dit haut et fort qu'il ne sert à rien, Baudelaire est toujours en embuscade (Baudelaire, 1857, l'albatros).

*Le Poète est semblable au prince des nuées
Qui rit de la tempête et se rit de l'archer
Exilé sur le sol au milieu des huées,
Ses ailes de géant l'empêchent de marcher*

Si Baudelaire prend l'albatros pour qualifier le poète, MH prendra non pas l'oiseau mais un insecte. Changement d'échelle. Des ailes géantes de l'albatros, on passe aux carapaces du scarabée mais la place du poète dans la société reste toujours aussi difficile, elle n'a pas changé. Le poète subit les mêmes rires, les mêmes flèches, les mêmes ricanements, les mêmes quolibets. Pour MH, « *le poète est un parasite sacré ; semblable aux scarabées de l'ancienne Egypte, il peut prospérer sur le corps des sociétés riches et en décomposition* » (MH, 1999, p. 20).

MH a réussi son coup, je sors du Palais de Tokyo avec une boule au ventre, Baudelaire ne me quitte plus – « *et de longs corbillards, sans tambours ni musique, défilent dans mon âme ; l'Espoir, Vaincu pleure, et l'angoisse atroce, despotique, sur mon crâne incliné plante son drapeau noir* ». Faut-il alors ne plus lire les poètes qui broient sans cesse du noir et qui plombent nos envolées vers un azur que nous ne voulons surtout pas abandonner ? Non, le parasite sacré ou le sacré parasite MH a toute sa place et d'ailleurs le capitalisme ne le craint pas et sait très bien le récupérer mais il faut aussi trouver d'autres artistes pour sortir enfin du tunnel. Il était trop tard pour traverser l'esplanade et aller au Musée d'art moderne de la Ville de Paris. Là je serais sorti de mon spleen en regardant la fresque des savants peinte gaiement par Raoul Dufy. La fée électricité après « *vite soufflons la lampe, afin de nous cacher dans les ténèbres* » (*L'examen de minuit*, Baudelaire, 1857, p. 136). La légèreté du peintre après la souffrance du poète ■

Références

- Baudelaire Charles (1857) *Les fleurs du mal*, Alençon, Auguste Poulet-Malassis.
Houellebecq Michel (1998) *Les particules élémentaires*, Paris, Flammarion.
Houellebecq Michel (1999) *Rester vivant et autres textes*, Paris, Librio [première parution aux Éditions de la différence en 1991].
Houellebecq Michel (2001) *Plateforme*, Paris, Flammarion.
Houellebecq Michel (2015) *Soumission*, Paris, Flammarion.

Houellebecq Michel & Lévy Bernard-Henri (2008) *Ennemis publics*, Paris, Flammarion/Grasset.

Les grands entretiens d'ArtPress (2012) *Michel Houellebecq*, Paris, Imec, Art Press.

Marris Bernard (2014) *Houellebecq économiste*, Paris, Flammarion.

Morin Edgar (1962) *L'esprit du temps*, Paris, Grasset.

Palais de Tokyo (2016) *Michel Houellebecq Rester vivant To stay alive*, Paris, Flammarion.

Saussois Jean-Michel (2006) *Capitalisme sans répit*, Paris, La Dispute.



© Hervé Laroche

Ceci n'est pas un livre de méthodologie

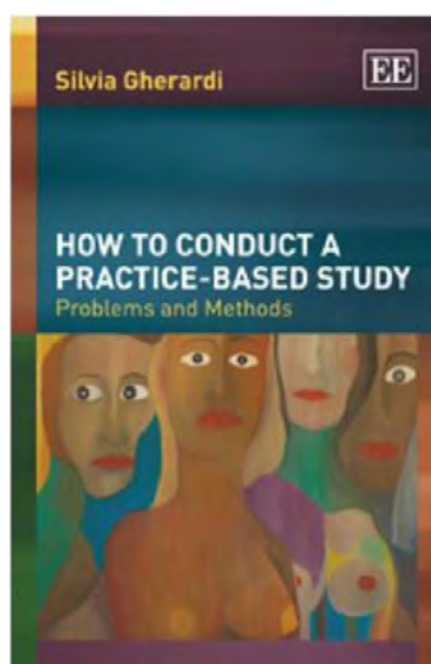
À propos de *How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods*

Silvia Gherardi
Université de Trente

The purpose of the book (Gherardi, 2012) is to present the methodology developed by scholars using the practice-based approach in organization studies. Nevertheless, this is not a book on research methodology in the conventional sense. Its title wants to be ironic since it is not intended to be a handbook of the “how to do it” type. In fact, it is not through a prescriptive and routinized methodology that one can learn how to conduct research on practices. Thus, the book intends to solicit a methodological sensibility, gaining understanding of the types of questions that other authors have posed, how they have sought answers to those questions, what further questions remain and how to set up future search.

In setting and pursuing this objective, I have made a specific methodological choice. It consists in introducing the reader to research which may be considered in a certain sense “classic” within practice-based studies, the purpose being to provide contact with authors and topics that are significant in developing a methodological sensibility. The reader will therefore find numerous examples drawn from empirical research intended to present or to illustrate a concept, a perspective or an experience in the field. In this way, the reader will be introduced to diverse authors who have conducted field research, and he/she may enter in contact with the methodological apparatus evinced by the examples contained in short specific “boxes”, each constructed as a brief case study. My intent is therefore to familiarize the reader with the topics, methods and issues that can be included under the heading “practice-based studies”.

To assume a practice point of view means to develop a conception of the organization as a texture of practices which extend internally and externally to the organization. In fact, practices constitute a mode of ordering the flow of organizing and working. They furnish an ordering principle as the institutionalization of ways of doing which are sustained by aesthetic, material and social knowing. Simultaneously, however,



this ordering principle is also temporary and unstable, and is therefore a disordering principle as well. By means of practices, organizations solve the problem of their everyday reproduction, so that practices are an answer to the problem of how to reduce uncertainty. At the same time they introduce indeterminacy because they always express a rationality that is contingent and in “becoming”.

Why assume practices as the units of analysis of organizing? The book answers that practices are loci – spatial and temporal – in which working, organizing, innovating and reproducing occur. Thus a practice-based perspective makes it possible to bring the study of working closer to the study of organizing, and to view both of them not only in their interrelations but as processes which take place in time. The categories of performance, practical accomplishment and becoming will be those that illustrate the temporality and processuality inscribed in practices.

The study of practices can be associated with the simply descriptive purpose of depicting the activities that make up a practice, so that practices are seen “from the outside” as a set of activities (performed in sociomaterial relationships) which form a pattern. Nevertheless a practice-based perspective may offer a more complex view of organizing through a reading of practices “from the inside” and in their “circuit of reproduction”, whereas giving normativity to practices is a dynamic internal to the devisers of practices, who define them as such on the basis of judgements as to what constitutes a good practice or a beautiful practice. In other words, practices are sustained by normative conceptions. Hence, when studying practices, the researcher is interested in understanding how they are seen “from inside”, how conceptions and discussions form around the mode of practising a set of activities, and therefore how society is produced and reproduced through practices and in their being practiced.

There is consequently an empirical interest in assuming practices as the units of analysis of organizing; but there is an epistemological reason as well. The renewed interest in the study of practices has arisen within the so-called “post-epistemologies”. The aim of a renewed interest in practice is to go beyond problematic dualisms (action/structure, human/non-human, mind/body), to see reason not as an innate mental faculty, but as a practice phenomenon. Hence a practice should not be viewed as a unit circumscribed by given boundaries and constituted by defined elements, but rather as an *agencement*, i.e. as connection-in-action, as an interweaving of elements which are shaped by being interconnected. Humans do not occupy a privileged



© Hervé Laroche

position in this field of dynamic interconnecting. It is relational materialism which provides the basis on which to construe the interconnections between humans, non-humans and sociomaterial relations.

The book is organized so that the reader can gradually acquire partial notions about practices and develop a sense of how to set about identifying the salient aspects of a practice-based approach. The first chapter invites the reader to consider

practices as working practices. Its purpose is therefore to emphasize that working and organizing are situated processes. From the theoretical point of view, this chapter introduces the topics of situatedness, and of knowing-in-practice. The second chapter introduces a circumscribed scenario in which coordination centers are the prototypical workplaces where issues to do with knowing-in-practice were first studied, and where the interaction between humans, artefacts and technologies is the main unit of analysis. This set of studies has generated one of the most useful concepts with which to understand practice as a collective knowledgeable doing. When knowing is considered as an activity rather than an object, it requires both individual and collective work; and competent participation in a practice is achieved by maintaining a common orientation. From the theoretical point of view, this chapter demonstrates the continuity between learning and knowing, and between knowing and doing.

The third chapter introduces the topic of materiality through the presence of the body and sensible knowledge. The body constitutes an awkward presence, so much so that it is usually removed from organization studies. Whilst it is important to start from the body as carrier of practices and sensible knowing for an analysis intended to destabilize taken-for-granted dichotomies. This interpretative lens reveals numerous features of practice, primarily the facts that people work through bodies, that bodies are differently sexed and that organizational practices are gendered. But the main theoretical contribution originates from showing that the body knows, that it is the seat of embodied knowledge, and therefore that the notion of sensible knowledge entails detachment from the cognitivist view of knowing and organizing. The concept of practice gives visibility and thematizability to the tacit, sensory and aesthetic knowledge comprised in knowing as a collective and situated activity.

The fourth chapter introduces the world of non-humans and what they do and get done. From the theoretical point of view, this chapter concerns sociomaterial relations with artefacts within a framework of relations that has been called “post-social”. When analyzing a practice – the objects, artifacts, and the technologies in it – the material setting can be considered the relational infrastructure which supports performance of the practice while at the same time being invisible.

The fifth chapter focuses on discursive practices. It stresses that the concept of practice, qualified in the previous chapter as sociomaterial, can also be defined as materialesemiotic. Discursive practices are of particular importance for showing that people work not only by sensing and doing, but also by saying. Saying in a situation is also a “doing”, and discursiveness is both an end of a practice, as for instance in institutional discourses, and a means by which researchers (and not only practitioners) gain access to how individuals in situations construct those situations themselves and the objects/subjects of discourses.

The sixth chapter deals with what we may call a normative relational infrastructure: namely the support which rules – given and emergent – provide for situated practices. From a theoretical point of view, practices enable us to see how normativity (of sense, consensus, as well as prescription) emerges from situated action; whilst from the methodological point of view, the practice-based approach enables us to analyze a practice as the locus of ordinary prescription. We may say that the analysis of practices comprises the methodological recommendation that researchers should investigate prescription using a “bottom-up” or emergent approach. It is curious to note that one of the inducements to study situated practices and one of the meanings

implicit in the term “in practice” are constructed by the opposition between what is prescribed – for example, how the work should be done – and how “it is really done”. The antithesis between formal and real, between prescribed work and real work, has for a long time been an interpretative key used by the sociology of work, even before the “practice turn” resumed similar topics with a different vocabulary.

The seventh and eighth chapters slightly change the expository logic hitherto followed. In fact, whilst Chapters 1 to 6 showed the principal supports for the performance of a practice, and which therefore constitute its resources – like maintaining a common orientation, sensible knowledge, the technological infrastructure, discursive practices and the normative infrastructure – the following two chapters address the problem of how to represent practices and why. They start from the assumption that practices are as opaque to practitioners as they are to researchers, but precisely for this reason their description and reflection on practice are potential means to empower practitioners. Chapter 7 seeks to answer the question of why use should be made of a practice-based approach which is not solely descriptive but can be included in the action-research tradition in the general sense – or which anyway is of applicative interest. The eighth chapter illustrates how a second tradition of research – which seeks to construct or describe technologies for the support of situated work – has engaged in the study of practices and with what methodological tools. The methodological discussion becomes more explicit in these two chapters. Chapter 7 examines what research design is able to consider the constant interconnection of practices, and therefore how to explore a “texture of practices”, while Chapter 8 illustrates the relation between the study of practices and rediscovery of ethnographic studies within the analysis of organizations and information systems.

It will have been noted that the book is structured around methodological concerns, but while space is given to the themes of research design, the choice of topics, and the aims of an anti-rationalist and anti-cognitivist approach, little space is devoted to research techniques. This is not to imply that the latter are of little importance; but rather that, like all the tools of a good craftsman, they must be adapted, invented and made the object of bricolage, not of worship. It will also have been noticed that qualitative research is better able to answer questions as to the “how” of a process, its temporality and the meaning attributed to it. It will be seen that many of those who adopt a qualitative research strategy resort to participant observation, the ethnography of objects, shadowing, conversation analysis and the interview with the double method, but the range of possible tools is not restricted to these techniques, and the development of a new approach should also stimulate the invention of new research techniques.

The book finishes with a concluding chapter which has two purposes: on the one hand, to review the theoretical background that has generated the interest and field of studies that have formed under the umbrella concept of practice-based studies; on the other hand, to systematize the conceptual and analytical framework on which this book is based.

Obviously the conceptual and the analytical framework are intimately linked, nevertheless the analytic proposal is based on the assumption that the empirical study of organizing as knowing-in-practice requires analysis of how, in working practices, resources are collectively activated and aligned with competence. This activity is not extemporaneous; on the contrary, what makes practices “plastic” –

that is, relatively stable and mutable – is the activity that stabilizes the conditions for them. This framework allows the description of how the activation of resources accompanies their anchoring in the material world, in language, and in the institutional, normative and aesthetic dimensions. Describing practices is not an aim in itself rather it is the pre-condition for the negotiation and the eventual change of them.

In outlining the conceptual framework I stress the importance of practice theorists for renewing the epistemology for the study of working practices and not only for studying them as an empirical phenomenon. In other words I advocate the use of practice as epistemology.

Usually, epistemology concerns itself with the validity conditions of knowledge (logic of verification) or, like pragmatism, with the conditions for the production of knowledge (logic of discovery). What is still beyond its reach is the study of the epistemological conditions of the circulation of knowledge, which means *how knowledge transforms itself through its use* – what we could term “logic of transformation”.

The usefulness of considering practice as epistemology has been proven particularly within Information Systems and study of technology in use. In this context the main contribution has been framed in terms of how sociomateriality enable the study of the constitutive entanglement of the social and the material (Gherardi, 2016, forthcoming). In introducing a Special issue that critically reflects on the sociomateriality of Information System (Cecez-Kecmanovic *et al.*, 2014, p. 821) wrote that:

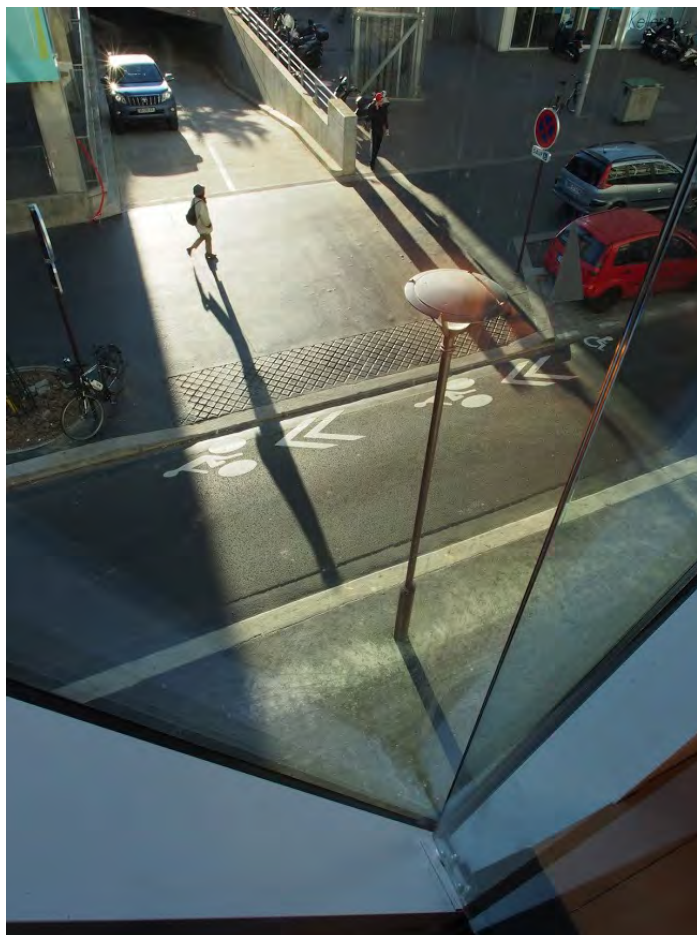
It is important to note, however, that practice as epistemology is not a ready-made methodology that one can apply as a script, step by step. It is a research philosophy as much as a methodology, one that often involves experimentation, improvisation, and critical reflection.

Their words convey the spirit of the book more effectively than my own.

This book springs from my experience during the past twenty years of teaching “a practice-based approach” to undergraduates and doctoral students at the University of Trento and other universities, and from the innumerable international doctoral seminars, organized together with my colleagues of RUCOLA (the Research Unit on Communication, Organizational Learning and Aesthetics – www.unitn.it/rucola). For this reason Edward Elgar published in contemporary to *How to conduct a practice-based study* a companion book – *Learning and Knowing in practice-based studies* (2012) – edited with Antonio Strati and collecting a series of articles – based on empirical research conducted in different fields – that illustrate the practice approach adopted by the researchers in RUCOLA ■

References

- Cecez-Kecmanovic Dubravka, Galliers, Robert D., Henfridsson, Ola, Newell Sue, & Vidgen Richard (2014) “The Sociomateriality of Information Systems: Current Status, Future Directions”, *MIS Quarterly*, vol. 38, n° 3, pp. 809-830.
- Gherardi, Silvia (2012) *How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Gherardi Silvia (2016, forthcoming) “Sociomateriality in Posthumanist Practice Theory”, in Hui Allison, Shove Elizabeth & Schatzki Theodore [eds] *The Nexus of Practices: Connections, Constellations, and Practitioners*, London, Routledge.
- Gherardi Silvia & Strati Anatonio (2012) *Learning and Knowing in Practice-Based Studies*, Cheltenham, Edward Elgar.



© Hervé Laroche

Innovations managériales l'entreprise entre la vie et la mort

Pierre-Yves Gomez
EM Lyon Business School

Le titre de cette conférence peut sembler outrancièrement tragique. Tragique parce que nous avons perdu la tradition vitaliste, bergsonienne de la réflexion sur la tension entre la vie et la mort qui est au principe de la dynamique naturelle mais aussi de la dynamique économique et sociale. L'entreprise se situe dans cette tension entre ce qui la tue et ce qui la fait grandir, ce qui la nourrit et ce qui la détruit. Pour ne pas me perdre dans des considérations trop générales et en rester à notre sujet, qui est celui de l'innovation managériale, j'appuierai mon exposé sur deux citations, deux leitmotifs qui sont comme deux expressions de ce qui est œuvre de vie et de ce qui est œuvre de mort au cœur du *management*.

La première est de Gramsci et elle est bien connue : « *La crise consiste justement dans le fait que l'ancien meurt et que le nouveau ne peut pas naître : pendant cet interrègne, on observe les phénomènes morbides les plus variés* » (Gramsci, 2011, p. 38). Nous vivons une crise économique, sociale et politique majeure, comparable à celle qui débuta dans les années 1920 et qui se termina dans les années 1945 et suivantes. Ce fut alors le passage à la société de consommation de masse avec ses effets sur l'organisation de l'espace, les rapports sociaux et l'usage des ressources naturelles, autant que sur les rapports strictement économiques. Ainsi et de manière bien plus profonde que dans les années 1970, notre appareil productif mais aussi toute la société se transforment en profondeur aujourd'hui. Cela a commencé dans les années 2008 et suivantes, et se poursuit sous nos yeux. On ne sait pas ce qui va advenir, ce qui va résulter de cette transformation, comme il en est de tout processus de vie en train de se développer.

Cette situation historique est à la fois stimulante et anxiogène. Je remarque que les jeunes gens d'aujourd'hui, en tout cas mes étudiants, sont à la fois plus entreprenants et plus inquiets que ne l'étaient les jeunes, il y a vingt ans. D'autant qu'il existe un consensus chez les économistes pour dire qu'il n'y aura pas de croissance forte dans les dix prochaines années et que la mutation sociale et économique se fera sans accroissement important de la richesse créée. Ce qui suppose des répartitions inédites de cette richesse. Les nouvelles technologies, qui ne sont plus « nouvelles » précisément parce qu'elles s'insèrent désormais dans tous les processus économiques, transforment profondément la société mais elles créent relativement peu de valeur par rapport à celle qu'ils détruisent. Nous sommes donc contraints d'innover, de transformer, de réformer, tout en sachant qu'aucune croissance forte n'en résultera. Et j'en viens à ma deuxième citation. Elle est du philosophe contemporain Henri

LE VENDREDI 4
NOVEMBRE S'EST
TENU AU COLLÈGE
DES BERNARDINS
UN COLLOQUE
SUR LE THÈME
« INNOVATION
MANAGÉRIALE.
LES HIÉRARCHIES
À L'ÉPREUVE
DES NOUVELLES
ORGANISATIONS ».
IL CONCLUAIT UN
SÉMINAIRE DE
DEUX ANNÉES
SUR L'INNOVATION
MANAGÉRIALE. CE
TEXTE REPREND
L'INTERVENTION
QU'Y A FAITE
PIERRE-YVES
GOMEZ.

Hude : « *Réformer, c'est rendre ses droits au processus de vie qui s'est figé en fonctionnement mécanique* ». Aux phénomènes morbides dus à la crise, répond une poussée de vie nécessaire aux transformations et qui cherchent précisément à contredire ce qui fige nos systèmes et nos sociétés. Regardons cela de plus près dans le monde des entreprises et donc de l'innovation managériale.

Mais il faut d'abord que je m'explique sur les prémisses à partir desquelles je vais fonder mon raisonnement. En voici trois :

1. Seul le travail humain crée de la valeur. Il est à la source de la transformation de la matière par l'intelligence du travail et l'habileté qui en résulte. Les machines poursuivent, allègent ou amplifient le travail humain, mais elles ne travaillent à la place de l'humain. Ainsi, même dans une entreprise totalement robotisée, la valeur économique et sociale est créée par l'ingénieur qui a conçu le système, pas par les robots qui ne font qu'exécuter stupidement les algorithmes qui les meuvent. L'ingénieur travaille, les robots produisent.
2. *Manager*, c'est donc toujours *manager* du travail, de l'effort humain. On doit toujours y revenir.
3. L'entreprise est une organisation qui existe depuis seulement trois siècles. Avant le XVIII^e siècle, elle n'existait pas. Depuis lors, les formes des entreprises ont beaucoup évolué : ce qu'on appelait « entreprise » en 1810 a peu de chose à voir avec ce qu'on appelait « entreprise » en 1910, ou en 2010. Il y a donc une malléabilité de la forme, qui a son histoire et qui se poursuit aujourd'hui. En d'autres termes, n'essayons pas de penser le futur de nos sociétés comme si les entreprises de demain ne pouvaient être que les mêmes que celles ont existé dans les années 1990.

À partir de ces prémisses, je constate avec vous que la plupart des entreprises se posent, d'une façon ou d'une autre, la question de l'innovation managériale. Elles se la posent d'autant plus en ces temps où il faut plus que jamais choisir entre la vie et la mort, éviter « *les phénomènes morbides* » liés à la crise (Gramsci) pour « *libérer le processus de vie* » (Hude). Observer cela m'amène à aborder trois points : tout d'abord, quels sont, de manière générale, les déterminants de l'innovation managériale, qu'est-ce qui pousse les entreprises à transformer leur organisation et leur façon de *manager* ? Ensuite : comment ces déterminants s'appliquent dans le contexte social et économique d'aujourd'hui ? Enfin, entre la mort et la vie, les risques et les opportunités, ce qui peut détruire et ce qui peut vivifier l'entreprise, quel équilibre, quel discernement doit-on assurer pour une innovation managériale réussie ? Je montrerai, pour ce dernier point, que l'innovation est un *pharmakon*, un médicament qui peut devenir un poison selon les doses que l'on inflige au patient.

Abordons donc ces trois points.

Quels sont les déterminants de l'innovation managériale ?

D'où vient que, depuis l'origine, les entreprises ont dû pratiquer des innovations managériales ? Pratique qui explique que, comme je l'ai dit, l'entreprise a connu une mutation continue depuis l'origine et dont la période actuelle n'est qu'une péripétie.

Vous me permettrez une approche un peu formelle pour fixer les idées. Certains déterminants de l'innovation sont exogènes à l'entreprise et d'autres sont endogènes. Les premiers dépendent des transformations de l'environnement économique, social ou politique qui s'imposent à l'entreprise et à la façon de *manager* les hommes et les femmes. Les déterminants endogènes, quant à eux, sont liés aux choix des entreprises

elles-mêmes qui sont en concurrence pour capter des ressources ; réformer son organisation peut être un moyen de répondre à cette compétition.

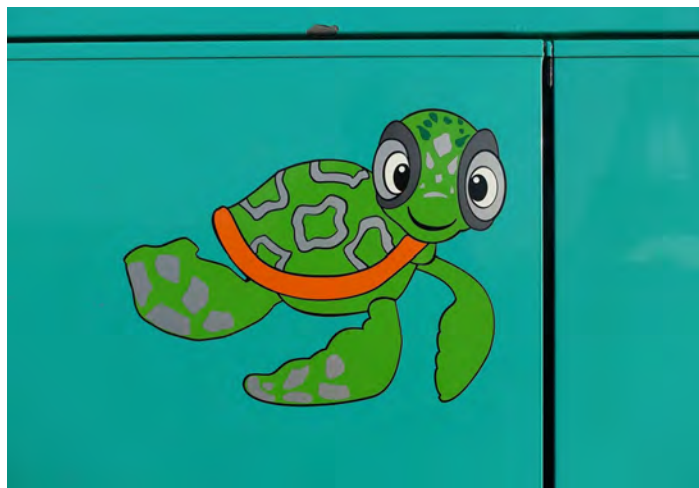
Premier déterminant exogène, l'évolution du corps social. Puisque la création de valeur économique n'est que le fruit du travail et donc de la gestion de ce travail, la façon de concevoir le travail, l'effort et les activités influe sur le *management* et oblige à des réformes. Ainsi, quand l'entreprise émerge au XVIII^e siècle, on sort d'une longue période où le travail domestique était dominant et presque exclusif. Il s'agissait d'un travail essentiellement agricole et l'économie n'était jamais que la bonne gestion de sa « maison » (*oikos*). La séparation entre un monde du travail professionnel et un monde du travail privé, domestique, est récente et n'apparaît qu'avec l'exode rural, l'industrialisation et la naissance de l'entreprise. Le travail *dans* l'entreprise évolue donc, depuis l'origine en fonction du travail qui se réalise *hors* entreprise. On a donc là un premier déterminant social et culturel qui pèse sur l'innovation managériale : la culture du travail dans un espace et un temps donnés. Il faut être attentif à cela.

Deuxième déterminant exogène, la diffusion du capital technique dans le public. L'entreprise est née en concentrant de la technologie, dans un lieu clos, usine, bureaux, magasins. Ainsi a été distingué un travail « dedans » (professionnel) et travail « dehors » (privé, bénévole, amateur). Les moyens de production nécessaires à l'industrie ont rendu impossible que chaque travailleur puisse produire au même prix que ce qui était produit en masse. Le travail « indépendant » est devenu marginal (c'est désormais 15 % de la population active) parce que le travail industriel suppose une division des tâches autour des machines qui produisent à grande échelle. On voit le chemin parcouru depuis le forgeron du village, qui possède ses outils à l'ouvrier des forges du Creusot qui ne peut évidemment pas se payer le haut-fourneau. En sens inverse, plus la technologie est diffusée facilement et permet une production décentralisée, moins l'entreprise peut contrôler son usage et donc elle doit s'adapter à cette norme d'environnement et s'organiser en conséquence. Il en résulte un deuxième point d'attention quant aux évolutions qui expliquent l'innovation managériale, la plus ou moins grande diffusion et disponibilité du capital technique dans le public

Observons à présent les déterminants endogènes de l'innovation managériale, ceux qui dépendent du jeu entre les entreprises. J'en vois trois.

D'abord, l'opportunisme stratégique. Certaines entreprises se réapproprient des façons de faire ou des technologies utilisées en dehors du travail professionnel pour le « professionnaliser ». C'est le cas, par exemple, quand Apple s'empare de l'usage « domestique » de l'ordinateur familial, pour en faire la norme dans les entreprises : passages des grands systèmes informatiques tenus par des ingénieurs IBM à une micro-informatique souple qui a bouleversé considérablement la façon de travailler et de *manager* dans les années 1980.

Deuxième déterminant, le mimétisme. Les entreprises s'imitent, copient les innovations de celles qu'elles jugent les plus aptes dans la guerre pour survivre.

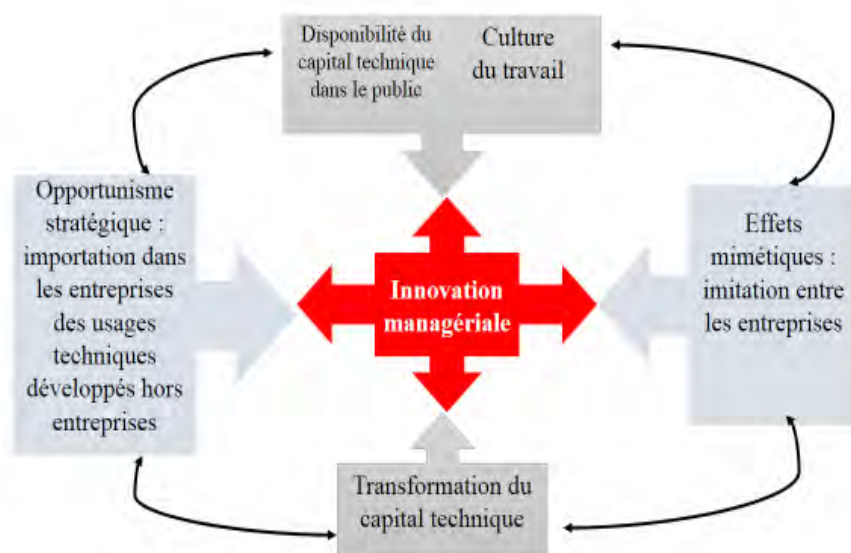


© Hervé Laroche

Elles répondent à l'incertitude par l'imitation. Le mimétisme oblige à transformer les organisations, selon des « modes » apparentes qui s'imposent comme des « révolutions managériales » au fur et à mesure que s'accroît le nombre d'entreprises qui les adoptent. Ce fut le cas du fordisme dans les années 1920 ou de la qualité totale dans les années 1980.

Enfin le troisième déterminant endogène est tout simplement l'innovation managériale comme intention stratégique pour construire un avantage concurrentiel. On invente une « nouvelle façon de *manager* » pour se démarquer de ses concurrents en exploitant différemment les ressources du travail. Ce fut le cas lorsque General Electric inventa l'organisation matricielle.

Résumons-nous. Sous l'effet de ces cinq déterminants (deux exogènes, trois endogènes), l'entreprise est obligée de se transformer, de se réformer et d'innover et, en retour, elle fait bouger la société. Processus « vivant » que synthétise la figure suivante :



Remarquez que je n'ai pas vraiment défini l'innovation managériale, parce que cela ne me paraît pas si important finalement. L'innovation managériale traduit un certain rapport dynamique entre l'entreprise et la société, une tension et une adaptation nécessaire entre ce qui modifie la culture, les lieux et les conditions du travail en général, et leur expression dans les entreprises en particulier.

Comment ces cinq déterminants nous permettent-ils de comprendre les innovations managériales actuelles ?

Je suggère de manière heuristique d'appliquer la grille de lecture précédente pour répondre à la question : pourquoi sommes-nous obligés d'innover aujourd'hui, dans cette période de crise ?

Observons tout d'abord la disponibilité du capital technique dans le public : la révolution de la micro-informatique a été décisive, en ce sens qu'elle a sorti de l'entreprise une partie des moyens de production et de traitement de l'information. IBM voyait l'ordinateur comme une technique lourde concentrée dans les entreprises. Aujourd'hui l'usage de l'informatique et de la télématique est partout : chez soi, dans le métro ou à la campagne. On peut réellement produire des services, du savoir, des

échanges en tous lieux. Et ce n'est pas rien puisque le cœur de l'économie actuelle est supposé battre au rythme de l'économie de l'information. Or ce cœur a échappé partiellement aux entreprises. L'évolution de la téléphonie est ici symptomatique. Avec le mobile, on ne peut plus séparer facilement l'usage du téléphone privé et celui du téléphone professionnel. Que signifie : passer un appel personnel au bureau, quand on reçoit, le *week-end* des appels professionnels ? Même chose pour les *e-mails*, ou l'usage de l'internet. Travail privé, travail professionnel ? Fausse question : la disponibilité du capital technique est telle qu'on est revenu dans une sorte de monde pré-industriel qui rend plus indistinct le travail personnel et le travail professionnel. Avant de s'en plaindre ou de s'en féliciter, il faut en prendre la mesure. Ainsi, plus important que le numérique, la nouvelle vague de robotique pourrait aller dans ce sens. Les imprimantes 3D, qu'il faudrait plutôt appeler usines domestiques, vont avoir un impact économique considérable parce que là encore, le capital technique sort de l'entreprise. La révolution des objets connectés va accentuer ce phénomène.

Cette disponibilité élargie du capital technique a eu pour effet de transformer profondément la façon de travailler *hors* des entreprises, et par contrecoup *dans* les entreprises. La culture du travail, le fait de pouvoir donner du sens à ce qu'on fait, est liée à la nouvelle fluidité dont les mots d'ordre sont : intelligence, autonomie, souplesse des activités. On veut que le travail ait un sens immédiat, pouvoir le faire de façon autonome et à son rythme, comme quand on utilise son ordinateur chez soi. Ou son mobile. La relation homme-machine a ainsi beaucoup évolué : la machine n'est plus un objet énorme qui peut vous broyer, façon *Les temps modernes*. Ce sont de petits objets sympathiques, et apparemment inoffensifs, des « mobiles » qui vous disent de vous lever, qui vous indiquent quoi faire, le temps qu'il fait et vous mettent en contact avec le monde entier, et qui, tout au moins en apparence, sont à votre service.

Transformation des techniques, usage diffus des technologies et nouvelles façons de penser le rapport au travail : voilà pour les trois déterminants exogènes qui obligent les entreprises à innover aujourd'hui.

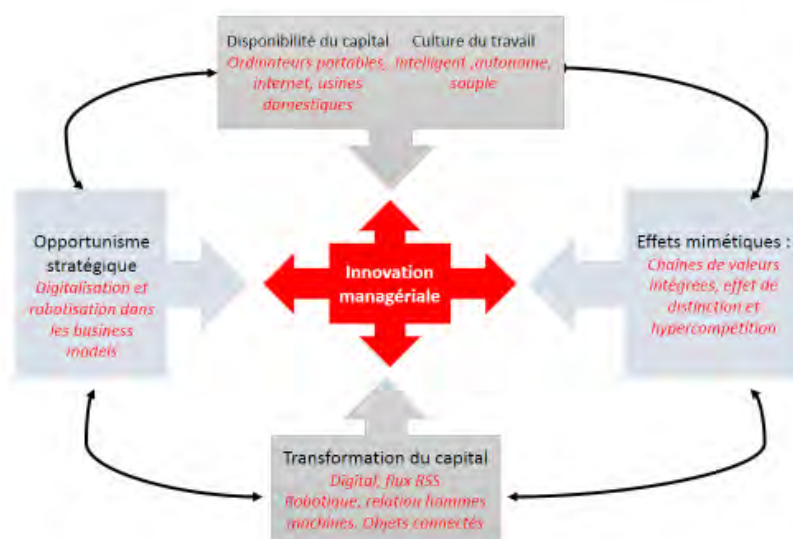
Regardons à présent les déterminants endogènes.

L'opportunisme stratégique tout d'abord peut s'illustrer par le cas AirBnB. Cette entreprise s'est développée à partir de l'usage *des ordinateurs privés* et des travailleurs bénévoles pour mettre en relation des offreurs et des demandeurs de lieux de séjour. Son seul investissement est une plate-forme de connexion. Tout le reste, depuis les ordinateurs, les réseaux internet et bien sûr les chambres mises en location sont des investissements pratiqués par ses propres utilisateurs et « systématisés » par AirBNB. Ce faisant, elle est devenue le premier hôtelier du monde, obligeant une entreprise comme Accor à réformer complètement son modèle d'affaires et son *management* pour s'adapter. De nouvelles formes de création de valeur de ce type sont apparues qui ne sont que des productions de valeur entre particuliers récupérées et diffusées par de nouvelles entreprises intermédiaires : ainsi de la musique (Deezer) et de la diffusion de films (Netflix), des taxis (Uber), ou des marchés d'occasion (le Bon coin). Cet opportunisme stratégique a un effet destructeur sur les anciennes façons de *manager* – et voilà ce qui meurt.

Deuxième déterminant endogène, on repère partout les effets mimétiques qui poussent à l'innovation managériale. Prenez l'esprit *start-up*. Toute entreprise rêve aujourd'hui de se transformer en start-up, d'avoir l'esprit *start-up*, de *manager*

comme une *start-up*. C'est tendance. Une sorte de retour à l'état primitif, à l'origine, à l'enfance... C'est bien souvent ridicule mais c'est ainsi. Les innovations managériales se diffusent d'autant plus comme des modes qu'il faut raisonner selon des chaînes de production désormais intégrées au niveau mondial : tout le monde s'imité à l'échelle de la planète. Telle innovation indienne à un écho à la Défense... mais ne méprisons pas ces phénomènes de modes. Ils sont aussi des moyens de limiter l'incertitude dans un temps où tout peut devenir mortifère ; en faisant comme les autres, on se rassure et, de proche en proche, l'imitation devient la norme.

Dès lors, l'innovation managériale contemporaine s'intègre dans la logique que je décrivais précédemment où tout joue sur tout. Une grande partie du travail salarié s'est déplacée sur du travail non salarié du fait de la diffusion du capital technique. Tout l'appareil productif s'adapte à cette nouvelle donne et, du point de vue de chaque entreprise, l'innovation s'impose.



Quelque chose meurt donc : l'ancien modèle qui distinguait entre travail salarié et non salarié, qu'il soit associatif ou domestique. Les lieux de création de valeur se sont élargis mais nous n'avons pas les instruments macroéconomiques pour les repérer et les évaluer. En revanche, on voit que le travail salarié entre en concurrence avec le travail non salarié, et c'est une situation nouvelle que l'on ne sait pas gérer.

Ce qui nous amène à notre dernier point : entre ce qui meurt et ce qui naît, où se trouve la place pour l'innovation managériale efficace, celle qui « donne droit au processus de vie figé en fonctionnement mécanique » comme le suggère Henri Hude ?

L'innovation managériale, un *pharmakon*

Pharmakon, signifie à la fois le médicament et le poison. Ambiguïté du terme, ambiguïté de l'usage. Car ce qui dispensé avec discernement peut sauver, est mortel à doses inadaptées, trop faibles ou trop fortes.

Ainsi en est-il de l'innovation managériale. C'est une solution aux contraintes qui obligent à s'adapter, mais ce peut être aussi un poison. L'entreprise qui n'innove pas meurt, mais l'entreprise qui innove peut aussi en mourir : *pharmakon*.

Je ne fais que suggérer ici quelques pistes de réflexion pour considérer l'innovation managériale du point de vue, non plus des contraintes générales qui l'imposent, mais de la manière particulière dont chaque entreprise peut s'en emparer. Cela signifie : trouver le juste niveau des transformations nécessaires pour que la réforme de l'organisation « *donne droit au processus de vie* », c'est-à-dire au travail vivant, source de créativité. Pas assez de transformations et c'est la mort par ankylose. Trop de transformations inutiles, et c'est le travail, c'est-à-dire la source de vie économique, qui se décourage et fait défaut.

Il me semble que pour trouver cet équilibre, un juste discernement est nécessaire. Il permet d'accepter le fait que quatre tensions sont constitutives de la vie des affaires, car le processus vital n'est jamais univoque, il est la résultante dynamique de tensions opposées. Ces tensions, chaque entreprise doit les affronter.

Première tension : choisir entre transformer et maintenir. Il y a des choses à transformer mais il y a aussi des choses à maintenir pour que l'entreprise utilise ses compétences et ses savoirs propres. La vie suppose une adaptation mais aussi une conservation. Que transformer, que maintenir ? Ne rien changer c'est mourir, mais tout changer constamment, c'est se vouer aussi à une mort certaine : innovant en tout, on change tout, le nom, l'activité, l'organisation, et il n'y a plus de point fixe pour assurer une continuité. Une perte des repères qui devient une forme de gestion, l'hypercompétition naguère théorisée par D'Aveni : il faut se détruire soi-même avant que les autres ne nous détruisent, dans une sorte de processus morbide d'auto-élimination spéculative. On finit asphyxié par l'essoufflement du travail, car les travailleurs concrets ne suivent pas, ils se désengagent de cette course sans finalité. Innover c'est donc trouver le juste milieu en affirmant autant ce qu'il faut transformer que ce qu'il est indispensable de conserver pour que l'entreprise perdure.

Deuxième tension : choisir entre autonomie du travail et normes assurant une production collective. Par définition de la liberté individuelle moderne, l'entreprise doit gérer des autonomies. Il y aura donc nécessairement des normes pour permettre un travail cohérent. La question est alors : quel est le bon niveau de normes, quel est le juste niveau d'autonomie ? Innover, c'est doser ces deux contraintes. Les entreprises « libérées » sont intéressantes de ce point de vue, non pas tant parce qu'elles mettent à plat leurs hiérarchies (détruire reste assez facile) mais parce qu'elles doivent recomposer de nouvelles relations de travail et donc de nouvelles normes d'organisation. Lesquelles peuvent respecter à la fois l'autonomie la plus grande et la vie collective orientée par le projet commun ? Ce discernement cherche à trouver les normes *nécessaires* mais aussi *suffisantes* pour éviter autant l'effritement que l'ankylose dans des « fonctionnements mécaniques ».

Troisième tension : choisir entre l'espace et le rythme du travail. L'entreprise du XIX^e siècle s'est fondée sur l'espace : elle était close, entourée de murs d'usines, et là où se trouvaient les machines, là devaient venir les travailleurs. D'où l'exode rural. Mais désormais, c'est plutôt l'exode numérique qui se réalise et il va en sens inverse : plus les personnes sont autonomes, plus elles peuvent travailler dans des lieux mais surtout des temps différents. Il faut gérer des



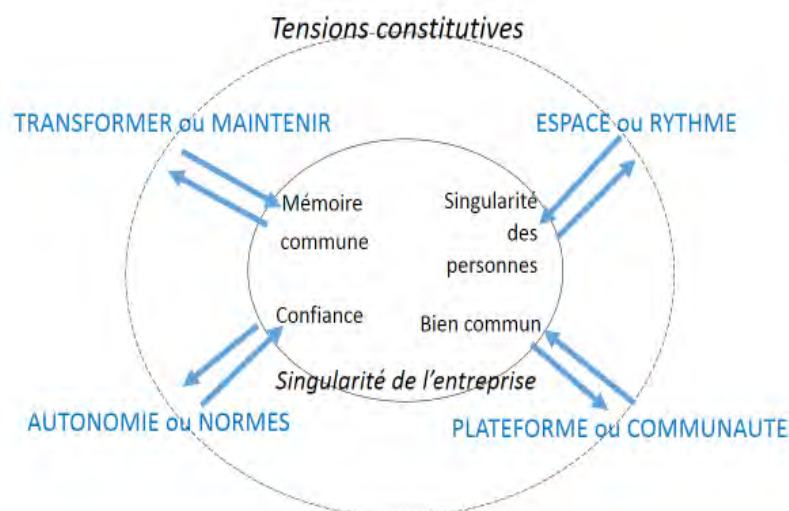
© Hervé Laroche

rythmes distincts : selon la journée, l'année, ou les accidents de vie des personnes. Par exemple, jadis, se posait la question de la garde des enfants. Désormais, il faut aussi garder les parents malades, par exemple atteints d'Alzheimer. En fonction de l'âge du salarié, ces problèmes se posent de manière plus ou moins cruciale et cela influe évidemment sur son travail. Le *management* doit tenir compte moins de lieux de travail que de rythmes de travail ce qui suppose une gestion affinée des personnes et la mise en place de processus de production plus souples. Innovation donc qui intègre un niveau acceptable pour maintenir le collectif des rythmes singuliers nécessairement différents.

Enfin la quatrième et dernière tension oppose une vision de l'entreprise comme plate-forme ou comme communauté. Une entreprise peut se penser comme une simple plate-forme permettant à des travailleurs de collaborer à leur rythme, d'y entrer et sortir, selon leurs intérêts et leur disponibilité. Elle définit un projet, elle offre des ressources, les utilise qui le veut. C'est une option dans une société devenue individualiste et « liquide » selon le terme de Bauman. Mais l'entreprise peut aussi se réaliser une communauté parce que tout travail a une dimension sociale qui se développe pleinement dans un espace communautaire. C'est en comptant les uns sur les autres que se développent des solidarités mais aussi des savoirs collectifs spécifiques qui peuvent devenir des avantages concurrentiels. Deux façons donc d'innover et là encore il faut se garder des extrêmes : devenue une simple plate-forme, l'entreprise risque de ne créer que des « commodités » sans grande valeur et disparaître faute d'avantage concurrentiel solide; misant trop sur sa dimension communautaire, elle peut en sens inverse, sous-estimer le besoin de fluidité qui caractérise la société contemporaine, et perdre des ressources vives qui s'y sentent trop contraintes.

Plutôt que d'appliquer des recettes ou d'imaginer des solutions idéales prêtes à l'usage, l'innovation managériale doit tenir compte des tensions inhérentes au « processus de vie » que suppose le changement. Maintenir tout en transformant l'organisation invite à réfléchir à la mémoire partagée. La mémoire, comme le dit Borgès c'est « *ce qui permet d'oublier* », c'est-à-dire ce qu'il faut garder précisément pour pouvoir changer ce qui doit l'être. Équilibrer autonomie et normes suppose de réinventer la confiance. Gérer les espaces et les rythmes, oblige à reconnaître le singulier et par antithèse ce qui relève du jeu collectif. Enfin concevoir l'entreprise comme plate-forme ou comme communauté conduit à préciser la notion de bien commun, c'est-à-dire de ce qui donne envie de travailler ensemble dans un projet qui serve tous et chacun. Remarquez comme les entreprises réputées à la pointe de l'innovation managériale comme Google ou Facebook ont toujours une prétention à servir le bien commun. On peut être en désaccord avec leurs projets sociétaux, mais on ne peut pas nier l'existence de tels projets. Ni que ces entreprises, comme celles de l'entrepreneuriat social, tirent une grande part de leur attractivité et de leur force de cette conception ouverte sur la société de leurs projets. On sous-estime trop les dimensions morales de l'économie et la puissance qu'elles procurent.

L'innovation managériale ne relève donc pas seulement de la rationalité économique, de techniques ou de la mode. Pour être efficace elle s'inscrit dans une culture commune, sans doute conventionnelle, qui caractérise chaque entreprise comme une organisation qui a une mémoire d'elle-même, qui génère de la confiance entre ses parties prenantes, qui sait définir les singularités de ses membres et qui donne un sens à son projet économique.



Cette alchimie fait qu'une entreprise se distingue d'une autre, qu'on y *manage* et donc qu'on y innove de manière spécifique, parce qu'on trouve une solution singulière aux tensions constitutives de toute transformation. Transformations, je l'ai dit plus haut, déterminées par l'environnement et par le jeu même des entreprises. Ainsi tout se tient et la logique évolutionnaire de l'innovation managériale peut être résumée, autant qu'on le peut en si peu de place : une logique de vie ou de mort.

Je terminerai avec une anecdote en forme de métaphore. Lors d'une formation, quelqu'un a posé au PDG d'Accor la question suivante : en tant que représentant de Colony, un fond d'investissement, vous avez siégé au conseil d'administration d'Accor pendant dix ans et vous avez sorti trois directeurs généraux. Vous êtes devenu vous-même par la suite le directeur général du Groupe. Qu'avez-vous appris dans cette fonction ? Il a réfléchi et il a répondu : « J'ai appris que la décision, c'est plus lent que je ne le croyais, parce qu'il y a des humains. Une entreprise, ce sont des humains ».

On découvre qu'il y a des humains dans l'entreprise : c'est une bonne nouvelle, n'est-ce pas ? Puissent ceux qui s'occupent des innovations managériales parfois avec un enthousiasme missionnaire garder à l'esprit cette évidence ■

Références

- Bauman Zygmunt (1998) *Work, Consumerism and the New Poor*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Hude Henri (2015) "Qu'est-ce que réformer ? Comment Réformer" (<http://www.henrihude.fr/approfondir/theme1/378-quest-ce-que-reformer-comment-reformer->)
- Gomez Pierre-Yves (2016) *Intelligence du travail*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gramsci Antonio (2011) *Guerre de mouvement et guerre de position* (Textes choisis et présentés par Razmig Keucheyan), Paris, La Fabrique.



© Hervé Laroche

Grand Central Terminal

Hervé Dumez

C'est une expérience rare. Vous entrez dans un bâtiment et une lumière diffuse, jouant avec les matériaux et les formes, vous pénètre en vous apaisant. Elle vous retient au point que repartir devient difficile. Et une fois de nouveau dans le monde alentour, le souvenir en persiste, comme d'un éden qu'il a fallu quitter. Il y a quelque chose de religieux dans cette impression et la Sagrada familia ou la Sainte Chapelle viennent naturellement à l'esprit.

Mais une gare ?

Chaque fois que vous êtes à New York pourtant, impossible de ne pas aller passer une ou deux heures à Grand Central Terminal Station. Comme vous, dix mille personnes y entrent par jour sans avoir aucun train à prendre. Vous montez l'escalier inspiré par celui de l'opéra Garnier et vous commandez un verre de vin blanc (évitez le café, il est parfaitement imbuvable). Au-dessus de vous, la voûte céleste et ses constellations dont on vous a expliqué qu'elle était vue à l'envers pour nous, mais à l'endroit pour les yeux du créateur qui la domine. Plus prosaïquement, il est probable que les peintres se trompèrent simplement dans leurs plans. Peu importe, votre regard se perd dans son vert à la nuance tendre que relève l'or des signes zodiacaux. Les fenêtres translucides filtrent les rayons de l'extérieur qui se mêlent à ceux des grands lustres en une lumière étrangement opalescente. En bas, sur le sol de marbre, des centaines de gens attendent, traversent ou font les cents pas. Quelquefois, un groupe d'enfants se bousculent. Le bruit ambiant flotte sans être dérangeant, presque doux lui aussi. L'espace est vaste sans être écrasant, et l'immense drapeau américain s'y fond avec grâce.

Cette merveille fut à deux doigts de disparaître.

Dans les années 1960 et 1970, les compagnies de chemin de fer s'effondrent sous l'effet de la concurrence de la voiture et des cars. Elles réalisent que si leur activité est en déclin, elles possèdent des avoirs immobiliers précieux. En 1963, la Pennsylvania station, sur la trente-deuxième rue entre les septième et huitième avenues, est impitoyablement abattue et remplacée par un énorme complexe sans charme aucun, le Madison Square Garden, l'opération générant un bénéfice financier considérable. Or, quelques années plus tard, la Pennsylvania Railroad fusionne avec sa vieille rivale, la New York Central, pour former la Penn Central.

Stuart Saunders, le dirigeant du nouvel ensemble, est celui-là même qui a détruit la Penn station. Il ne considère plus son entreprise comme une firme de transport ferroviaire mais comme le plus gros propriétaire des États-Unis. Un projet d'immeuble de cinquante-cinq étages couvrant Grand Central est aussitôt élaboré.

Le cinquième amendement de la constitution des États-Unis prévoit que la puissance publique a le droit d'intervenir sur des projets privés, mais qu'il faut alors dédommager celui qui est lésé par cette intervention (*nor shall private property be taken for public use, without just compensation*). La ville de New York peut bien essayer de bloquer la quasi-destruction de la plus belle des gares jamais construite, mais elle risque d'avoir à payer à la Penn Central l'équivalent de tout l'argent que celle-ci aurait pu tirer de son gigantesque projet immobilier. Or, la cité est alors en quasi-faillite et n'a plus un sou. En 1969 pourtant, la commission en charge de l'urbanisme, à l'unanimité, décide de bloquer le projet. La Penn Central traîne en justice la ville de New York pour exiger dédommagement.

Le juge ayant à connaître l'affaire s'est illustré quelques années auparavant par sa condamnation des époux Rosenberg comme espions, une des plus grandes erreurs judiciaires du siècle. Il donne raison à la Penn Central. Selon lui, d'une part la valeur esthétique de la gare a été considérablement entamée par la construction de l'immeuble de Pan Am¹ qui a défiguré Park Avenue et Grand Central. Une horreur de plus ne lui apparaît donc pas un problème. D'autre part, l'interdiction faite par la ville de New York tombe bien sous le coup du cinquième amendement. Au moment où le jugement est rendu public, la Penn Central n'existe plus. La bulle immobilière a éclaté et l'a balayée. Mais ses créanciers sont quant à eux toujours là. Ils réclament soixante millions de dollars de dommages et intérêts que la ville n'est pas en situation de payer. Le maire, impuissant, envisage donc de laisser finalement détruire la gare.

C'est alors que lui arrive une lettre qui sera rapidement rendue publique.

Cher monsieur le maire,

N'est-il pas cruel de laisser notre ville mourir progressivement, dépouillée de tous ses moments de fierté, jusqu'à ce que plus rien ne reste de son histoire et de sa beauté pour inspirer nos enfants ? S'ils ne sont pas inspirés par le passé de notre cité, où trouveront-ils la force de combattre pour leur futur ? Les Américains disent se soucier de leur passé mais, pour des gains de court terme, ils l'ignorent et ils détruisent tout ce qui compte...

La signature est celle de Jacqueline Kennedy-Onassis. Habilement, elle fait en sorte que le maire puisse passer pour un héros s'il résiste : il ne peut que décider finalement de faire appel et l'arrêt de première instance est annulé. Mais les vautours ne lâchent pas prise. L'affaire remonte finalement à la Cour suprême. Quand s'ouvrent les auditions, Jacky tient une conférence de presse dans la gare même, à l'Oyster Bar, devant une nuée de photographes, puis prend solennellement le train au sous-

1. Aujourd'hui immeuble MetLife et toujours aussi laid.



sol pour Washington afin d'y être présente lors des audiences. La Cour appuie finalement la position prise par la ville de New York.

Dans le couloir d'entrée de la gare, discret, un médaillon a été apposé pour remercier Jacqueline Kennedy d'avoir sauvé cet espace, comme elle à la beauté si pure ■



© Hervé Laroche

Dossier : Actualité d'Henri Fayol (1916-2016)



Uppsala
(19 octobre 2016)

Le premier grand livre de *management*, *Administration industrielle et générale*, est paru en français en 1916. Pour célébrer ce centenaire, Karin Brunsson a organisé à l'Université d'Uppsala une journée, « One hundred years of Fayolist management » le 19 octobre 2016.

Ce dossier reprend les trois interventions de ce colloque, celle de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, celle de Hervé Dumez et celle de Joep Schrijvers, ainsi que les débats qui s'en sont suivis.

Karin Brunsson a écrit en 2007 un livre sur Fayol et un article dans le *Libellio* en 2009.

Blanche Segrestin a coordonné un numéro spécial d'*Entreprise et histoire* consacré à Fayol en 2016.

Joep Schrijvers prépare un livre sur le conseil en *leadership*, dans lequel il traite de Fayol et il a bien voulu compléter ce dossier par une présentation de son projet de livre ■

Références

- Brunsson Karin H. (2007) *The notion of general management*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Brunsson Karin (2009) “Henri Fayol – the man who designed modern management”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 5, n° 4, pp. 13-20.
- Fayol Henri (1999/1916) *Administration industrielle et générale*, Dunod [1^{ère} édition : Fayol Henri (1916) “Administration industrielle et générale”, *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, n° 10, pp. 5-164].
- Segrestin Blanche (2016) “Le tournant fayolien : des révolutions industrielles à la naissance de l’entreprise moderne”, *Entreprise et histoire*, n° 83, pp. 5-12.



Uppsala (19 octobre 2016)

Henri Fayol, théoricien de l'entreprise innovante

Armand Hatchuel & Blanche Segrestin

MINES ParisTech, PSL Research University, CGS Centre de gestion scientifique, i3 UMR CNRS

Pour obtenir sûrement 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 (1918) 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 brillamment 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* (Fayol, 1918) était destinée à soutenir la candidature de Fayol à l'Académie des sciences (candidature qui n'a pas été retenue, voir Peaucelle, 2003). Elle a été publiée en 1918, un an après la parution publique d'*Administration industrielle et générale* (*AIG*), l'œuvre majeure de Fayol. À notre connaissance, la « notice » n'a jamais été traduite en anglais, 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 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, le laboratoire métallurgique d'Imphy est toujours actif et fut célèbre, dès les années

LA PRÉSENTE
COMMUNICATION,
QUI A ÉTÉ REPRISSE
EN ANGLAIS
PAR BLANCHE
SEGRESTIN À
UPPSALA, EST
UNE NOUVELLE
VERSION DE
HATCHUEL ARMAND
& SEGRESTIN
BLANCHE (2016)
“HENRI FAYOL,
THÉORICIEN DE
L'ENTREPRISE
INNOVANTE” IN
BERTILORENZI
MARCO, PASSAQUI
JEAN-PHILIPPE &
GARÇON ANNE-
FRANÇOISE, ENTRE
TECHNIQUE ET
GESTION. UNE
HISTOIRE DES
« INGÉNIEURS
CIVILS DES MINES »
(XIX^e-XX^e SIÈCLES),
PARIS, PRESSES DES
MINES, pp. 315-324.

1930, pour son organisation originale (Chevenard, 1933). Fayol pouvait donc affirmer dans la *Notice* : « *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*. 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 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.

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 (Reid, 1995a & 1995b). On connaît aussi son milieu de formation à l'École des Mines de Saint-Etienne et notamment l'idée de « science industrielle » qui y domine (Garçon, 2004). 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.

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. (Fayol, 1918 p. 11)

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 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 proches 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 rapporte qu'en mai 1896, il présente à Fayol son projet et son absence totale de moyens (Cahn, 2005). 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



Uppsala (19 octobre 2016)

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 (2005) retrace l'exceptionnelle fécondité des découvertes de Guillaume et l'expansion industrielle sans précédent 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 (Peaucelle, 2003), 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.

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 (Chevenard, 1951). Il témoigne que la mission que lui confie Fayol est originale. La plupart des laboratoires industriels travaillaient soit sur des problèmes de 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 in Fayol, 1918).

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

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.

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'apparaît 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'État-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'État-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 État-major adapté à cette mission. Enfin, cet État-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 ».

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* »¹. 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 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 étonnamment 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 : Il 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

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



Uppsala (19 octobre 2016)

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 religieux². 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 reconnaître le type d'entreprise qu'il appelle « aventure » où l'inconnu domine.

2. Selon le Trésor informatisé de la langue française (www.tfi.fr).

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* ». À relire ces passages de AIG, près d'un siècle plus tard, on mesure l'effort de recherche conceptuelle et lexicale engagé 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.

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.

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 la traduction de Coubrough (1930), la première en anglais mais non distribuée aux États-Unis (elle n'est pas même répertoriée à la bibliothèque du Congrès), et celle de Storrs (Fayol, 1949) pour ces notions.

Notions en français	Valeur sémantique en français (avant 1917) Source : TLFi	Traduction de Coubrough (1930)	Traduction de Storrs (1949)
Prévoyance	Politique et gouvernement : • <i>Faculté de prévoir</i> • <i>Conduite raisonnable et prudente de celui qui prend les dispositions nécessaires pour faire face aux imprévus</i> Conduite solidaire : • « <i>Fonds de prévoyance</i> »	Planning	Planning
Programme	Arts & éducation : • <i>Suite des activités ou manifestations futures</i> Politique et gouvernement : • <i>Exposé général des intentions, objectifs, ensemble de mesures</i>	Plan of operations	Plan of action
Inconnu (n.m.)	Littérature & philosophie : • <i>Ce qui n'est pas connu, le mystère, ce dont on n'a pas l'expérience</i>	Unknown forces	Unknown factors
Directive	Politique et gouvernement, militaire, religion : • <i>Ensemble d'indications, d'instructions données par une autorité</i>	A general guide	Simple general indication
Aventure	Littérature : • <i>Histoire ou séries d'événements imprévisibles, entreprise remarquable par ses difficultés et l'incertitude de son issue</i>	Adventure	Venture
Perfectionnement	Religion, Education, Science : • <i>Développement des qualités ; fait d'accroître ses vertus, de progresser spirituellement ; action e se rapprocher du bien, de l'idéal</i>	Improvements	Development, improvements

On retrouve le problème connu de la traduction de « *prévoyance* » par « *planning* ». 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 aussi, érodée par les traducteurs. Coubrough parle de « *unknown forces* », Storrs 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* ou *plan of action* et *unknown factors* ou *unknown forces*, les traducteurs masquaient cette rupture et lui substituaient 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 « *improvements* » alors que Fayol indique explicitement qu'il s'agit de résultats pouvant donner lieu à publication scientifique, et que le terme de perfectionnement évoque depuis Les Lumières les progrès généraux que l'humanité obtient par la science ou par de hauts idéaux.

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 :

- Une nouvelle science administrative devrait fonder l'autorité et l'action du dirigeant moderne ;
- 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 paraître 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.

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.

À 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* (O'Connor, 2011) 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 Knight (1921), 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 (Pich *et al.*, 2002 ; Le Masson *et al.*, 2006 & 2010).

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 (Segrestin & Hatchuel, 2012).

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

DÉBAT

***Question :** La création du M.I.T. et des écoles d'ingénieur aux États-Unis est liée à celle de laboratoires dans les grandes entreprises. Est-ce que cela a été aussi le cas en France ?*

Réponse : La notion d'état-major suppose la collaboration entre la firme et les scientifiques, entre le chef d'entreprise et des chercheurs. En même temps, Fayol développe des idées assez critiques par exemple sur l'École polytechnique.

***Question :** Taylor a été enseignant à Harvard. Quels sont les rapports de Fayol avec les universités, avec HEC ?*

Réponse : Cela fait partie de l'énigme. Fayol n'a pas été reçu à l'académie.

***Question :** C'était un ingénieur, comme Taylor, et il a contribué au management. Est-ce qu'il ne produit pas une philosophie de l'engineering ? Ces concepts d'inconnu, de rationalité créative, donnent une vision très différente de la théorie administrative. Le titre de son livre est-il alors ironique ? Comment faut-il comprendre le mot administration, si l'on parle de rationalité créative ?*

Réponse : Il faudrait plus de recherches sur ce plan. Les disciples de Fayol, comme le livre de Wilbois sur le chef d'entreprise (1926), vont dans le sens de la rationalité créative. Wilbois parle du chef d'entreprise comme d'un inventeur.

***Question :** Dans des conférences faites dix ou quinze ans avant le livre, Fayol parle de ces questions.*

Réponse : Fayol a écrit et réécrit le livre plusieurs fois, nous avons les brouillons et versions antérieures. Le processus d'écriture a été très long. Après la publication du livre, il a réfléchi à ce qu'il appelle le gouvernement.

***Question :** Quel est le rapport avec l'enseignement du management aujourd'hui ? Une tendance est au commandement et au contrôle (McDonald) ; une autre tendance (Silicon Valley) va dans le sens de la créativité (pas trop de commandement, décentralisation, de contrôle).*

Réponse : Je viens du champ du *management* de l'innovation. je pense que la décentralisation n'est pas contradictoire avec celle de programme général d'action.

On a besoin d'un programme d'action justement parce qu'on laisse les choses se faire de manière très décentralisée ■

Références

- Cahn Robert W. (2005) "An unusual Nobel prize", *Notes and Records of the Royal Society*, vol. 59, n° 2, pp. 145-153.
- Chevenard Pierre (1933) "L'installation et l'organisation d'un laboratoire sidérurgique moderne", *Mémoires de la société des ingénieurs civils de France*, septembre/octobre, p. 3-52.
- Chevenard Pierre (1951) "La recherche scientifique dans l'industrie française. Réflexions et souvenirs", *Mémoires de la société des ingénieurs civils de France*, janvier/avril.
- Fayol Henri (1918) *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>),
- Fayol Henri (1949) *General and industrial management. Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick*, New York, Pitman Publishing Corporation [reprinted by Martino Publishing, Mansfield Centre (Connecticut), 2013].
- Fayol Henri (1999/1916) *Administration industrielle et générale*, Dunod [1^{ère} édition : Fayol Henri (1916) "Administration industrielle et générale", *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 10, pp. 5-164].
- Garçon Anne-Françoise (2004) *Entre l'État et l'usine. L'École des Mines de Saint-Etienne au XIX^e siècle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Knight Frank (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston (MA), Hart, Schaffner & Marx/Houghton Mifflin Co.
- Le Masson Pascal, Weil Benoît & Hatchuel Armand (2006) *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès.
- Le Masson Pascal, Weil Benoît & Hatchuel Armand (2010) *Strategic management of innovation and design*, Cambridge, Cambridge University Press.
- O'Connor Ellen S. (2011) *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*, Stanford, Stanford University Press.
- Peaucelle Jean-Louis (2003) *Henri Fayol, Inventeur des outils de gestion. Textes originaux et recherches actuelles*, Paris, Economica, 2003.
- Pich Michael T., Loch Christoph H. & De Meyer Arnoud (2002) "On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management", *Management Science*, vol. 48, n° 8, pp. 1008-1023.
- Reid Donald (1995a) "Fayol: from experience to theory", *Journal of Management Theory*, vol. 1, n° 3, pp. 21-36.
- Reid Donald (1995b) "Reading Fayol with 3D glasses", *Journal of Management Theory*, vol. 1, n° 3, pp. 63-71.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil-La République des idées.
- Wren Daniel A. (2003) "The influence of Henri Fayol on management theory and education in North America", *Entreprise et histoire*, n° 34, pp. 98-107.



Uppsala (19 octobre 2016)

La performativité des idées d'Henri Fayol et l'oubli de leur créateur

Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

L'étude des relations entre les théories et les pratiques s'est renouvelée depuis une vingtaine d'années par l'approche de la performativité (Callon, 1998 ; 2007 ; MacKenzie *et al.*, 2007 ; Muniesa, 2014) qui énonce qu'une théorie peut avoir un effet sur les pratiques, effet qui, en retour, la rend vraie¹. La théorie n'est donc pas vraie parce qu'elle reflèterait de manière adéquate ce qui existe, mais parce qu'elle modifie ce qui existe pour le rendre conforme à ce qu'elle énonce. L'étude a porté surtout dans un premier temps sur la finance et l'économie. Mais l'analyse porte aujourd'hui sur la gestion qui étudie les pratiques mises en œuvre dans les organisations et cherche souvent à les modifier dans le sens d'une amélioration de la performance (Cabantous & Gond, 2011 ; Abrahamson *et al.*, 2016). Il apparaît intéressant de s'interroger sur la notion même de *management*, la manière dont elle est intervenue et a performé les pratiques. Le choix s'est porté sur Fayol qui, l'un des premiers, en 1916, a avancé l'idée d'une administration générale ou *management* général (Brunsson, 2007 & 2009 ; Wren, 2008/1972). Sans employer le mot de performativité, Karin Brunsson a parfaitement exprimé l'idée :

Whether or not Henri Fayol's notion was originally relevant and well founded is of little importance now [...], when it is generally taken to be an integral, even imperative part of the concept or organization [...]. The notion of general management is one example of how a hypothesis, in this case a hypothesis about organizations, may make not only a conceptual impact, but also affect organizational arrangements and the behavior of people and organizations [...]. (Brunsson, 2007, p. 94)

Le cas de Fayol est particulièrement intéressant pour une seconde raison : il est rare que l'on puisse observer en matière de performativité la concurrence directe entre deux théories. Or, c'est le cas ici, puisque Fayol et Taylor formulent leurs théories à quelques années de différence (1911 pour le second et 1916 pour le premier) et que ces deux théories vont s'affronter directement en France et en Europe dans les années 1920 (Peaucelle & Guthrie, 2015, p. IX), dans les entreprises mais surtout dans les administrations publiques. Cette confrontation entre deux théories qui visent à performer les comportements en instituant une gestion « scientifique » est la situation idéale pour préciser ce qui doit être le cœur de la réflexion sur la performativité, c'est-à-dire les conditions auxquelles une théorie doit répondre pour réussir à changer les comportements des acteurs, ce que Austin (1979) appelait les conditions de félicité. Or, cette question reste ouverte. Explorant ce que peuvent être

1. Ce texte a été présenté le 19 octobre 2016 lors d'un colloque organisé par Karin Brunsson à l'Université d'Uppsala, "One hundred years of Fayolist Management".

ces conditions, Berkowitz & Dumez (2014) en ont identifié trois : l'opérationnalisation, l'incorporation, et la réalisation.

L'opérationnalisation signifie qu'une théorie, pour devenir performative, doit être à la fois descriptive et normative, elle doit viser à analyser le réel et à l'améliorer.

L'incorporation exprime le fait qu'une théorie, pour changer les comportements, doit s'incarner dans des dispositifs qui opèrent une médiation entre l'énoncé de la théorie et ces comportements. Agamben (2007, pp. 30-31) a donné la définition suivante de ces dispositifs : « [...] j'appelle dispositif tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants. »

La réalisation, troisième condition de félicité pour une théorie selon Berkowitz et Dumez, a trait à la performance : une théorie peut performer les pratiques si l'on attend une amélioration crédible de la performance *via* les dispositifs qu'elle suggère.

Cet article se propose de revenir sur la notion de performativité, dont la transposition du domaine de la philosophie du langage à celui des théories pose un certain nombre de problèmes mais peut être féconde, comme le montrera la revue de littérature ; puis de suivre le processus de performativité des idées de Fayol dans leur confrontation avec celles de Taylor afin de préciser les conditions de félicité qui déterminent la réussite ou l'échec de la performativité des théories (étude de cas) ; enfin, de revenir lors de la discussion sur ce que constitue la performativité des théories de gestion.

Peut-on parler de la performativité d'une théorie, pourquoi et comment ?

Austin (1979) note que nous concevons le langage généralement comme descriptif de ce qui se passe dans le monde, et susceptible d'être vrai ou faux. « Le chat est sur le paillason » est une description d'un état du monde. Nous ouvrons la porte et constatons que le chat est bien sur le paillason (l'assertion est vraie) ou qu'il n'y est pas (elle est fausse). Or, note Austin, beaucoup d'assertions ne sont pas susceptibles d'être vraies ou fausses et elles visent à changer l'état du monde. Elles sont à la fois paroles et actes, actes de parole – *speech acts* (Searle, 1969). Elles parviennent à changer les états du monde (et sont alors *felicitous*) ou n'y parviennent pas (et sont alors *infelicitous*). « Je vous déclare mari et femme » institue une union entre un homme et une femme si cette phrase est prononcée par un maire dans la grande salle de la mairie. Si la même phrase est prononcée à la fin d'une soirée arrosée entre amis, elle ne change évidemment rien en elle-même dans les relations entre un homme et une femme. Austin appelle énoncés constatifs (*constative utterances*) les énoncés qui décrivent le réel et peuvent être vrais ou faux et énoncés performatifs (*performative utterances*) les énoncés qui produisent un effet sur le réel et peuvent être réussis ou ratés.

Ces dernières années, la notion de performativité a été transposée aux théories (et aux doctrines) (Callon, 1998 ; 2007 ; MacKenzie *et al.*, 2007 ; Muniesa, 2014), et notamment aux théories en *management* (Abrahamson *et al.*, 2016). L'idée est que si une théorie est susceptible d'être vraie ou fausse, elle peut aussi réussir ou ne pas réussir à changer le réel. MacKenzie (2007) a notamment montré comme un modèle de prix des options inventé par deux théoriciens de la finance, Black et Scholes, avait permis de créer un marché qui avait rendu la théorie vraie. En lui-même, le modèle n'était, lorsqu'il a été formulé, ni vrai ni faux. Mais un marché s'est créé sur la base de ce modèle (changement des états du monde) et la création de ce marché a rendu

le modèle « vrai ». La théorie n'a pas décrit de manière juste un réel pré-existant (vérité de la théorie), elle a changé le réel en le rendant conforme à ce qu'elle énonçait (performativité de la théorie).

Mais, comme toujours, la transposition d'une notion d'un champ à un autre, ici de la philosophie du langage à la philosophie des sciences pose des problèmes. Au niveau du langage, c'est au moment même où une phrase est prononcée (« je promets de faire quelque chose »), de manière immédiate, qu'intervient le changement dans le réel. La phrase est un acte en elle-même, d'où l'expression *speech act*. Dans le cas d'une théorie, il ne peut y avoir immédiateté. D'une part, la théorie, au moment où elle est formulée, s'ancre dans le passé. Une théorie de gestion évoque généralement, à son appui, des pratiques qui se sont développées avant elle. D'autre part, il serait bien évidemment absurde de penser que le simple fait pour un chercheur de formuler une théorie dans son bureau, ou de la publier dans un journal scientifique, entraîne un changement dans le monde réel de manière immédiate. Si elle finit par s'opérer, la performance des pratiques va prendre du temps. Alors que la performativité d'un acte de langage est immédiate, la performativité d'une théorie suppose un passé avant cette théorie qui explique son élaboration et un processus futur par lequel la théorie va éventuellement performer les pratiques des acteurs.

Tous ces éléments rendent délicate la transposition de la notion de performativité qui concerne le monde linguistique au monde des théories. Pourquoi alors tenter cette transposition ? Pour trois raisons.

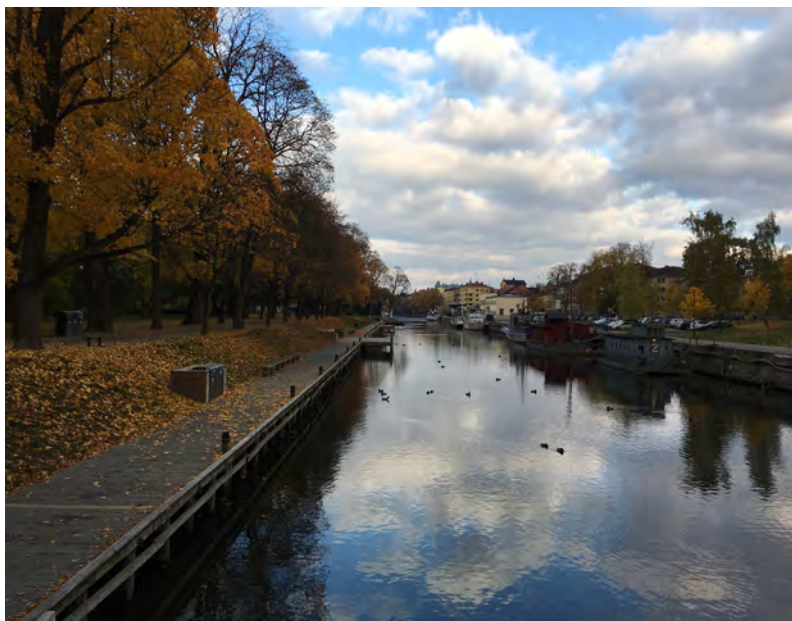
La première est l'accent que met la notion de performativité sur le langage, la manière dont une théorie est formulée. Cette formulation peut être de nature diverse : une formule mathématique, comme dans le modèle de Black et Scholes (MacKenzie, 2007), ou une forme plus littéraire ; une formulation très courte, allusive, qui demande à être développée (un article, une note), ou une formulation détaillée (un livre) ; etc. Mais, par exemple dans les entreprises, beaucoup d'acteurs expliquent que mettre en mots les problèmes ou situations qu'ils rencontrent les aident à trouver des solutions. La formulation qu'opère une théorie, avec des mots ou des modèles, ouvre le champ des possibles pour la pratique.

La deuxième est la notion de médiation. Puisqu'il n'y a pas immédiateté entre le moment où une théorie est formulée et les changements qu'elle peut entraîner dans le comportement des acteurs, la notion de performativité attire l'attention précisément sur les médiations, les engrenages qui vont permettre de relier le monde de la théorie et celui des comportements des acteurs que la théorie va pouvoir affecter ou non. Callon (2007) a insisté tout particulièrement sur cette dimension.

Enfin, le troisième intérêt de la notion de performativité est l'accent mis sur les conditions de félicité. Austin remarque qu'un énoncé performatif peut réussir ou rater², être *felicitous* ou *infelicitous*. Il s'intéresse alors aux conditions de félicité de ce type d'énoncé. Étrangement, les travaux récents sur la performativité n'ont pourtant pas retenu cette notion. Ils la mentionnent pour certains (Muniesa, 2014) mais ne cherchent pas à identifier ces conditions de félicité qui font qu'une théorie change ou non les comportements des acteurs. Rendant compte de l'ouvrage de Fabian Muniesa, Barbara Czarniawska (2015, p. 291) fait remarquer que la question reste ouverte : « *What are the felicity conditions for the performativity of social science?* ». Cette question a été négligée par les théoriciens, probablement parce qu'il n'existe pas d'étude portant sur des échecs de performativité, mise à part la recherche menée sur le

2. Cet intérêt de Austin pour les ratés est bien sûr à mettre en relation avec son texte sur les excuses (Austin, 1979), conçu en même temps que les conférences de Harvard qui ont donné le livre sur la performativité (Dumez, 2011).

contrôle aérien par Dumez et Jeunemaitre (2010) montrant comment ce secteur a résisté à la théorie économique.



Uppsala (19 octobre 2016)

Berkowitz & Dumez (2014) ont essayé d'y répondre. Analysant le cas de la théorie des parties prenantes formulée par Ed Freeman (1984), ils ont identifié trois conditions pour qu'une théorie réussisse à changer les pratiques de gestion dans les organisations. La première est l'opérationnalisation. Une théorie, pour être performative, ne doit pas se contenter de viser à décrire ou analyser le réel, donc d'être susceptible d'être vraie ou fausse, mais doit chercher à le changer. Elle doit être enchevêtrée au sens de Putnam, c'est-à-dire qu'elle doit être à la fois descriptive et normative. Si son créateur ne l'a conçue que comme uniquement analytique, c'est-à-dire susceptible d'être vraie ou fausse, d'autres acteurs (autres théoriciens, ou

consultants) doivent lui donner une dimension normative. La deuxième condition de félicité reprend l'accent mis par Michel Callon (2007) sur les dispositifs qui permettent de faire la médiation entre la théorie et les pratiques de gestion. Il s'agit de la condition d'incorporation. La théorie doit prendre corps dans des dispositifs qui vont orienter, voire structurer les pratiques. Si les dispositifs mis en place sont ceux que la théorie a explicitement proposés, on peut parler d'une performativité cadrée (*framed performativity*) ; si des acteurs inventent des dispositifs en relation avec la théorie mais non explicitement prévus par elle, la performativité s'opère par débordement (*overflowing performativity*). Enfin, la troisième condition a trait à la notion de performance. Pour qu'une théorie transforme les pratiques, il faut qu'on en attende une amélioration de la performance. L'approche de la performance doit se faire en comparant ce qui peut être attendu de la nouvelle théorie avec ce qui existe. Williamson (1996, p. 210) parle de *remediableness* en explicitant trois critères. Pour que les pratiques existantes soient remplacées, il faut :

1. qu'existe une alternative ;
2. que cette alternative puisse être mise en œuvre ;
3. que cette alternative laisse espérer des gains.

La manière dont la théorie de Fayol a changé les comportements, dans sa confrontation avec celle de Taylor, permet-elle de retrouver ces conditions de félicité et même de les enrichir ? Pour répondre à cette question, il convient d'étudier le processus de performativité de cette théorie.

Présentation des idées de Fayol

Quelles sont les idées de Fayol qui sont aujourd'hui si évidentes parce qu'elles ont performé nos propres idées et nos propres comportements, telles que les évoque Karin Brunsson ?

La généralité du management

Comme l'indique le titre choisi par Fayol, *Administration industrielle et générale*, la notion d'administration est pour lui générale³, puisqu'elle touche toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, et même toutes les organisations, y compris politiques ou religieuses : « *L'administration joue dans le gouvernement des affaires, de toutes les affaires, grandes ou petites, industrielles, commerciales, politiques, religieuses ou autres, un rôle très important* » (Fayol, 1999/1916, p. 1). Cette généralité s'étend même à la famille : « *Comme toute autre entreprise, la famille a besoin d'administration, c'est-à-dire de prévoyance, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle. La famille pourrait être une excellente école d'administration* » (Fayol, 1999/1916, p. 107). Et Fayol, ce qui va être décisif pour le processus de performativité de ses idées, estime qu'il n'y a pas de différence à faire en matière d'administration, c'est-à-dire de gestion, entre les organisations publiques et les organisations privées, les entreprises : « *Il n'y a pas une doctrine administrative pour l'industrie et une doctrine administrative pour l'État ; il n'y a qu'une doctrine administrative* » (Fayol, 1918 cité in Henry, 2012, p. 45). Il y a donc le *management*, qui peut se décliner en *management* et *management* public et qui concerne toutes les situations dans lesquelles il y a action collective, c'est-à-dire un groupe d'acteurs qui se fixe des tâches à réaliser au mieux. Ceci explique que la famille, les organisations religieuses, soient elles aussi concernées.

Cette généralité du *management* explique qu'apparaisse la figure du *manager* « général ». Un ouvrier doit développer une capacité professionnelle, qui est directement liée à l'activité de l'entreprise : s'il s'agit d'une entreprise de mécanique, sa capacité dominante doit être la mécanique ; s'il s'agit d'une entreprise sidérurgique, sa capacité doit être d'une autre nature. Il n'en est pas de même pour le *manager* : il est essentiellement *manager*, ce qui lui permet de passer d'une entreprise à une autre. La dimension particulière de l'entreprise ne représente qu'une part infime de sa capacité personnelle : « *Capacité professionnelle spéciale caractéristique de l'entreprise. – Cette capacité qui constitue la presque totalité de la valeur de l'ouvrier n'entre plus que pour un quart à un dixième dans la valeur des grands chefs. Chez ces derniers, elle vient notablement après la capacité administrative* » (Fayol, 1999/1916, p. 88). Un *manager*, selon lui, doit posséder sept groupes de qualités, dont une seule, la dernière, est spécifique au secteur d'activité :

Le chef industriel, le chef commercial, le chef politique, le chef militaire, le chef religieux, de même niveau hiérarchique, se ressemblent par les six premiers groupes de qualités et ne diffèrent que par la qualité professionnelle caractéristique de l'entreprise. (Fayol, 1999/1916, p. 84)

Le contenu du management

Fayol attribue cinq grandes fonctions au *manager* : la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (Fayol, 1999/1916, p. 5). Ces fonctions ont pour la plupart un grand degré de généralité (l'organisation ou la coordination par exemple), ce qui est cohérent avec l'approche généraliste du *management* que développe Fayol. Mais Fayol explique également que le *manager* doit savoir manier des instruments de *management* qui sont associés à ces différentes fonctions :

La conférence des chefs de service est pour la coordination ce que le programme d'action est pour la prévoyance, et ce que les tableaux synoptiques du personnel sont pour l'organisation sociale, c'est-à-dire un signe caractéristique et un instrument essentiel. Si le signe est absent, il y a de grandes probabilités pour que la fonction soit mal remplie. La présence du

3. En ce sens, la traduction anglaise de Constance Storrs (Fayol, 1949), *General and Industrial Management*, même si elle inverse l'ordre des épithètes du titre français, est fidèle à la pensée de Fayol.

signe n'est pas une garantie absolue du bon fonctionnement ; il faut de plus que le chef sache bien se servir de l'instrument. L'art de manier ces divers instruments est l'une des qualités de l'administrateur. (Fayol, 1999/1916, pp. 118-119)

Fayol propose dans le livre une boîte à outils, dont certains sont mentionnés ici. Comme l'entreprise est organisée en grands types d'opérations (nous y reviendrons), le risque est que chaque opération ou activité, chaque fonction, travaille dans sa logique propre. Se pose alors un problème de coordination caractéristique d'une des tâches du *manager*. Il est donc proposé d'organiser régulièrement des réunions entre les responsables de chaque type d'opération, ce que Fayol appelle la conférence des chefs de service. De même, pour gérer les départs et les arrivées de nouveaux personnels, les changements d'affectation, Fayol propose un tableau synoptique du personnel, qui peut se décliner à tous les niveaux de l'entreprise ou de l'organisation. On notera que ces instruments, que ce soient la conférence des chefs de service ou les tableaux synoptiques du personnel, sont généraux : ils peuvent être utilisés dans n'importe quel type d'organisation ou d'entreprise. Il est probable que ces instruments n'ont pas été inventés par Fayol lui-même, qu'ils existaient avant qu'il n'écrive son livre ; simplement, Fayol leur donne une existence et un statut plus général en les présentant comme des outils du *manager*.

Le management peut être enseigné et il doit s'articuler avec le consulting

Le chapitre 3 du livre s'intitule : « Nécessité et possibilité d'un enseignement administratif ». L'ordre des mots est assez surprenant puisque la nécessité précède la possibilité même d'un enseignement. Fayol note que l'administration n'est pas enseignée dans les écoles de son temps. L'idée dominante de l'époque est que, s'il existe bien des principes de *management*, ils sont personnels et acquis lors de l'expérience pratique individuelle. Pour Fayol au contraire, l'administration doit être enseignée dans les écoles primaires (puisqu'elle a trait à la gestion de la famille), secondaires et supérieures. Elle peut l'être sur la base des principes qu'il a définis, dont il donne une liste de quatorze en précisant que cette liste n'est pas finie (division du travail, autorité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, rémunération, centralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité du personnel, initiative, union du personnel). Il n'y a pas de raison pour Fayol qu'un enseignement de l'administration soit plus difficile à assurer qu'un enseignement technique.

Un autre élément apparaît essentiel dans l'approche du *management* de Fayol. Pour lui, si l'administration peut faire l'objet d'un enseignement, nul dirigeant ne dispose des connaissances et de l'information parfaites qui pourraient lui permettre de prendre toutes les décisions requises :

Il n'y a pas d'homme dont le savoir embrasse toutes les questions que soulève le fonctionnement d'une grande entreprise ; il n'y en a point qui dispose des forces et du temps exigés par les multiples obligations d'une grande direction. (Fayol, 1999/1916, p. 81)

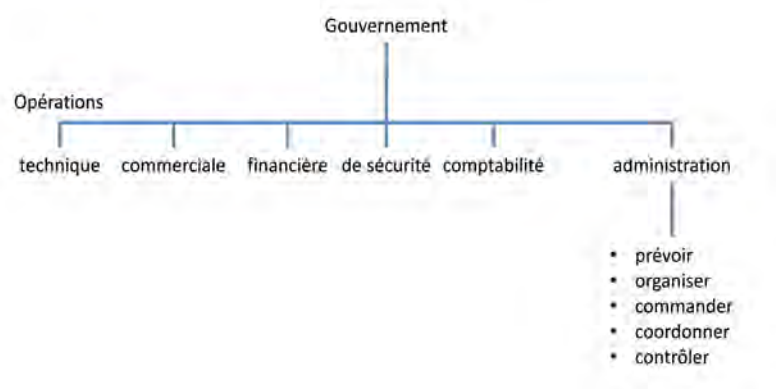
Dès lors, par nécessité, un dirigeant doit être aidé par des spécialistes qu'il consulte : « *secrétaires administratifs, secrétaires techniques, spécialistes-conseils en matières diverses, agents de liaison de contrôle, comités consultatifs, etc.* » (Fayol, 1999/1916, p. 81). Ces consultants font partie de ce que Fayol appelle, par analogie avec la direction militaire, l'état-major. Et il explique qu'il s'appuie ici directement sur l'expérience de Taylor :

[...] Taylor a imaginé et pratiqué le procédé [suivant] : au chef sont adjoints divers spécialistes qui le dispensent d'une profonde compétence en chaque spécialité et qui le déchargent d'interventions multiples qui absorberaient une trop grande partie de son temps. C'est le rôle de l'état-major. (Fayol, 1999/1916, pp. 78-79)

Pour Fayol, étant donné l'ampleur et la diversité des décisions à prendre dans la direction d'une entreprise, et les capacités physiques et intellectuelles limitées – la rationalité limitée – d'un seul homme, le dirigeant, le recours aux consultants fait partie de la nature même de la fonction administrative, du *management*.

Une représentation de l'entreprise

Le livre de Fayol comporte nombre de schémas et figures. Il en manque une : celle de la représentation de l'entreprise. Mais il n'est pas difficile de la reconstruire à partir des autres schémas existants. Elle correspond à ceci :



Trois remarques doivent être faites sur ce schéma. D'une part, Fayol distingue gouvernement et administration. Dans son livre, il parle très peu du gouvernement qu'aujourd'hui nous appellerions *management*. L'opposition est visiblement empruntée au monde politique : le gouvernement est constitué de ministres, l'administration de fonctionnaires qui mettent en œuvre la politique et assurent la gestion au quotidien. Mais il faut se souvenir qu'à l'époque où écrit Fayol, le gouvernement est faible : les ministères se succèdent, les ministres ne sont pas très compétents dans leur domaine et ils restent en place très peu de temps. L'équilibre entre gouvernement et administration est plutôt en faveur de l'administration. Par ailleurs, deuxième remarque, cette présentation est sans doute liée à l'idée, chère à Fayol, que l'administration peut et doit s'enseigner. L'administration est mise au même niveau que les opérations techniques, commerciales, financières, etc., parce que, comme elles, elle a une dimension technique qui peut s'enseigner. Le gouvernement est plus affaire d'expérience personnelle. Enfin, troisième remarque, la structure en râteau de la présentation est liée chez Fayol à un principe fondamental pour lui : l'unité de commandement. C'est ce principe qui conduit à cette forme de schéma dans lequel plusieurs échelons sont reliés à un échelon unique supérieur. Cette structure se décline du haut en bas de l'entreprise ou de l'organisation. On parlerait aujourd'hui de l'organigramme de l'entreprise, de l'organisation ou d'un service dans l'organisation. Il s'agit d'un de ces instruments que le *manager* doit savoir manier au mieux. Il est évidemment possible de rajouter des opérations. On voit sur le schéma que Fayol, même s'il parle beaucoup de gestion du personnel, est passé à côté de la fonction des ressources humaines. De même, on peut facilement ajouter une direction juridique,

une direction de la communication, etc. La représentation est simple, elle constitue un instrument avec lequel le *manager* doit jouer.

Performativité des idées de Fayol

Les grandes idées de Fayol étaient déjà reconnues à son époque mais elles ont structuré par la suite notre approche des problèmes de *management* en ouvrant en même temps des perspectives futures. Cette double dimension caractérisant le processus de performativité d'une théorie, le fait qu'elle soit en un sens banal, parce que les idées qu'elle met en forme sont déjà dans l'air du temps, tout en ouvrant des perspectives qui vont être explorées par la suite, a été exprimée par deux élèves de Fayol :

Ce petit volume [*Administration industrielle et générale*], quand on le parcourt pour la première fois, risque de sembler banal, simplement parce qu'on s'y sent à l'aise, tant sa pensée est voisine de la nôtre ; quand on prend la peine de le méditer, il étonne, illumine, emballe par la richesse des perspectives ouvertes. (Wilbois & Vanuxem, 1920, p. 12, cité in Segrestin, 2016, p. 132)

On retrouve par exemple l'idée que le *management* est à 90 % général et à seulement 10 % spécifique au métier de l'entreprise chez Drucker (1998) :

[...] whether you are managing a software company, a hospital, a bank or a Boy Scout organization, the differences apply to only about 10% of your work. This 10% is determined by the organization's specific mission, its specific culture, its specific history and its specific vocabulary.

Mintzberg a dénoncé l'approche de Fayol des fonctions du *management* (la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle) comme étant du folklore (Mintzberg, 1975) et il a montré que les activités concrètes du *manager* étaient différentes. Mais, voulant étudier des *managers* en situation, il a choisi une firme de consultant, un hôpital, une firme de haute technologie, une entreprise de bien de consommation et une école (Mintzberg, 1973). Ce qui revenait à affirmer que Fayol avait raison sur un point essentiel : le *management* est une capacité générale et les tâches du *manager* sont peu dépendantes de l'activité de l'organisation qu'il dirige (sur les rapports entre Mintzberg et Fayol, voir Lamond, 2003).

Le fait que le *management* soit général et susceptible d'être enseigné a présidé à la création de *business schools* partout dans le monde (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Et, comme l'avait aussi bien vu Fayol, que le *management* supposait nécessairement des activités de conseil a conduit au développement d'une industrie du *consulting* (Kipping & Engwall, 2002)

Quant à la représentation de l'entreprise sous la forme d'organigrammes de différentes fonctions est universellement partagée et a été développée par Mintzberg (1979) sous des formes plus élaborées que celle mise en avant par Fayol, mais dans la ligne de sa vision.

D'autres idées de Fayol, bien sûr, sont quant à elles tombées dans l'oubli. Le cas le plus évident est celui des ententes (terme français) ou cartels (terme allemand). Fayol assiste à la montée de ces phénomènes collectifs et il estime qu'il s'agit d'une révolution probable dans la manière de conduire les affaires. Ceci ne s'est pas réalisé, sauf à faire de Fayol le père de l'idée de stratégie collective (Astley & Fombrun, 1983). Certaines idées peu développées dans le livre de Fayol, plus présentes dans d'autres textes, ont pu elles aussi nourrir la réflexion sur le *management* moderne (Hatchuel & Segrestin, 2016).

Mais si les grandes idées de Fayol sont celles qui structurent aujourd'hui notre approche du *management*, pourquoi leur père est-il finalement si peu connu ?

Le choc de performativité entre la théorie de Fayol et celle de Taylor

Chose rare en termes de processus de performativité, les années 1920 voient une confrontation directe entre deux théories de *management* qui aspirent à changer les pratiques de gestion. Taylor publie son ouvrage en 1911 et fait deux voyages en France en 1912 et 1913 pour voir comment sont appliquées ses idées. Fayol a lu son livre et le cite dans son propre ouvrage, notamment autour de ce qu'il appelle l'état-major, les conseillers spécialisés qui doivent assister le *manager* dans ses décisions.

L'affrontement va se dérouler sur une dizaine d'années (Fridenson, 1987 ; Peaucelle, 2000), entre la parution du livre de Fayol en 1916 et la création du Comité national de l'organisation française (CNOF) en 1926, fusion du Centre d'Études Administratives créé par les fayoliens en 1919 et de la Conférence pour l'organisation française qui regroupait les tayloriens. Le CNOF devient la branche française du Comité international de l'organisation scientifique du travail et on peut dire qu'à cette date le mouvement taylorien a absorbé l'école fayolienne.

Étrangement, l'affrontement va se jouer moins dans les entreprises que dans la gestion publique (Chatriot, 2003 ; Henry, 2012 ; Morgana, 2012) à laquelle les fayoliens se sont surtout intéressés. Dans le livre qu'ils publient, Wilbois et Vanuxem (1920) étudient huit cas. Trois concernent l'armée, quatre l'administration publique, un seul l'entreprise privée.

Il est possible de reprendre les trois conditions de félicité de la performativité d'une théorie énoncées par Berkowitz et Dumez (2014) pour étudier comparativement l'approche de Fayol et celle de Taylor.

Taylor comme Fayol formulent des idées qui sont à la fois descriptives et normatives. Taylor décrit la manière dont sont gérés les ateliers de son époque comme Fayol le fait de la gestion dans les entreprises qu'il a connues, mines et aciéries. Mais tous les deux montrent également comment ils estiment qu'il faut changer les choses pour améliorer les performances de ces ateliers et entreprises. Les deux doctrines sont enchevêtrées au sens de Putnam (2004/2002), sans qu'il soit facile de distinguer les aspects descriptifs et normatifs.

Taylor et Fayol, ingénieurs, l'un et l'autre, ont proposé des dispositifs de gestion nouveaux. Fayol, on l'a vu met en avant par exemple l'état-major, la conférence des chefs de service, les organigrammes, le programme d'action, et il insiste sur le fait qu'une des fonctions du *manager* est de savoir manier ces instruments. Taylor est connu pour son système de mesure du temps des tâches, le paiement à la pièce, le diagramme de Gantt, etc.



Uppsala
(19 octobre 2016)

Par contre, si Taylor propose des améliorations de la performance visibles, de court terme, Fayol voit dans sa doctrine la possibilité d'améliorations plus difficiles à mesurer et de plus long terme. C'est à ce niveau que se joue la victoire des tayloriens sur les fayoliens. Mais pour comprendre comment s'est opéré la comparaison entre les performances des deux théories, il faut sans doute ajouter une quatrième condition de félicité aux trois qu'ont formulées Berkowitz et Dumez (2014).

Cette quatrième condition a trait à la nature du changement anticipé et/ou impliqué par la théorie engagée dans un processus de performativité. Et elle s'articule en trois points : le degré de définition du changement, l'échelle du changement, l'intensité du changement.

Le degré de définition du changement

Sur ce point, la comparaison entre les deux théories peut être synthétisée de la manière suivante :

Fayol	Taylor
Les principes sont des phares. Ils servent de référence pour orienter l'action, mais ne la déterminent pas directement	Les principes sont scientifiques, donc déterminent directement l'action
Ces principes sont au nombre de 14 et Fayol explique que cette liste n'est pas exhaustive	Les principes, déterminés par une approche scientifique, sont au nombre de quatre, et quatre seulement
Le changement doit également venir de l'initiative des managers intermédiaires, point sur lequel insiste Fayol ; dès lors, le changement n'est pas totalement prévisible. Il dépend de cette initiative que le manager de rang supérieur doit protéger et encourager	Le changement est déterminé scientifiquement. Aucune initiative perturbatrice ne doit venir des travailleurs ou des contremaîtres.

L'échelle du changement

Fayol	Taylor
L'organisation ou l'entreprise dans son entièreté est concernée par les changements proposés	Le changement est concentré à la base, dans les ateliers (la première traduction en français de <i>The principles of scientific management</i> , en 1912, est intitulée : <i>La direction des ateliers</i>)
En matière de changement public, Fayol veut réformer l'ensemble du secteur, depuis le fonctionnement de l'État à son sommet (conseil des ministres, ministres) jusqu'à la base	Quelle que soit l'organisation visée, le changement s'applique à la base (atelier ou bureau)

On a vu que la confrontation des deux théories allait se jouer surtout dans le secteur public. Dans ce domaine, les réformes réclamées par Fayol sont de très grande ampleur, impliquant quasiment des changements constitutionnels :

Aucune réforme sérieuse de l'appareil d'État ne peut être entreprise, affirme Fayol, sans une rationalisation de sa direction, de son « cerveau », c'est-à-dire sans une transformation profonde du gouvernement, des mœurs ministérielles et parlementaires qui va dans le sens d'une séparation plus nette des fonctions représentatives et exécutives. Il préconise la formation d'une véritable direction supérieure des services publics dans laquelle le président du conseil (sans portefeuille), les ministres et les directeurs de service seraient dotés de l'indépendance nécessaire pour « conduire cette entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti des ressources dont elle dispose ». Dans cette perspective, serait créé à ces trois niveaux un état-major (secrétariat de spécialistes « conseils » et de contrôleurs) permettant de prévoir, organiser et coordonner l'action planifiée de chaque ministère ou service ; la présidence du conseil disposant de surcroît d'un « conseil de perfectionnement », organe chargé de concevoir et de surveiller l'exécution des réformes ; la composition de ce conseil, tout comme sa stabilité, est censé déjouer les principaux obstacles (instabilité des ministres, conservatisme des directeurs) à la mise en œuvre des réformes. (Henry, 2012, p. 48)

Les tayloriens, eux, se concentrent sur l'amélioration du travail de bureau, à la base. Leurs propositions apparaissent plus directement utiles et moins dérangeantes.

L'intensité du changement

Taylor propose une réorganisation totale de la base de l'organisation, atelier ou bureau. Fayol, lui, n'est pas en faveur d'une réorganisation totale des entreprises, mais c'est bien par contre ce qu'il propose pour l'État.

Fayol	Taylor
Prône un changement radical dans le management public	Prône un changement radical dans le public...
Prône un changement incrémental dans les entreprises	...comme dans le privé

Pour résumer, Fayol propose un changement indéterminé, une amélioration continue, à tous les niveaux de l'organisation, du plus élevé au plus bas, incrémental, visant des gains de long terme (radical seulement en matière de *management* public, et là à tous les échelons, du plus haut au plus bas). Taylor propose un changement « scientifique », au niveau le plus bas de l'organisation (l'atelier, le bureau), radical et susceptible de créer des gains visibles et rapides.

Discussion et conclusion

Comme l'a bien vu Karin Brunsson (2007), comme l'avaient vu également ses contemporains (Wilbois & Vanuxem, 1920), que les idées de Fayol aient été vraies de son temps a peu d'importance. Fayol reprend et met en forme des idées qui avaient cours de son vivant, et il ouvre des perspectives à l'époque où il écrit. Mais ses idées se sont imposées aujourd'hui pour l'essentiel : le *management* est une technique générale, le *manager* peut donc diriger successivement des entreprises ou des organisations dans des secteurs différents, cette technique peut s'enseigner, le *manager* manie des instruments de gestion et il est aidé par des consultants ou des conseillers spécialisés. Ces idées familières aujourd'hui étaient nouvelles et peu répandues quand Fayol les

a formulées. Or, Fayol est peu connu. Ses idées ont performé les pratiques de gestion contemporaines, mais leur créateur a été oublié. Il l'a été parce que c'est la théorie de Taylor qui, dans les années 1920, a éclipsé les apports de Fayol. Les deux théories sont descriptives et normatives et les deux proposent de mettre en place des dispositifs nouveaux dans les entreprises et, plus généralement, dans les organisations publiques ou privées. Elles vérifient donc les deux premières conditions de félicité identifiées par Berkowitz et Dumez (2014). Sur le plan de la troisième, la performance, dans la confrontation directe qui a opposé Fayol et Taylor, c'est la théorie de Taylor qui a remporté la victoire. Pour expliquer cette victoire, il est apparu nécessaire de rajouter une quatrième condition de félicité portant sur la nature du changement impliqué



Uppsala (19 octobre 2016)

par la mise en œuvre des deux théories. Le terrain sur lequel s'est déroulé l'affrontement est le *management* public. Sur ce terrain, Fayol propose des changements du haut en bas du système public français, et des changements radicaux au niveau le plus élevé, quasiment de nature constitutionnelle. Ces changements n'apparaissent pas guidés par une approche scientifique serrée et cadrée, comme celle de Taylor. Le bilan coûts/bénéfices des changements fayoliens présente des coûts élevés et des gains très incertains. Taylor propose de changer l'organisation des bureaux sans que des changements administratifs de grande échelle soient nécessaires. Les changements en question sont radicaux, appuyés sur une approche qu'il veut scientifique, et susceptibles d'apporter des gains visibles à court terme. Les bénéfices apparaissent crédibles et pouvant être engrangés rapidement, pour des coûts de mise en œuvre limités.

L'analyse de la confrontation entre Fayol et Taylor a donc conduit à ajouter une quatrième condition de félicité touchant à l'anticipation du changement suggéré par la théorie, et comportant trois volets : le degré de définition du changement, l'échelle du changement, l'intensité du changement. Pour analyser le processus de performativité d'une théorie, quatre conditions doivent donc être étudiées :

- l'opérationnalisation de la théorie,
- l'incorporation,
- l'anticipation,
- la réalisation.

La troisième, qui a été rajoutée, détermine la quatrième.

Quel processus de performativité ont suivi concrètement les idées de Fayol pour s'imposer ? Il a fallu que se créent des *business schools* (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002) et une véritable industrie du conseil (Kipping & Engwall, 2002), ce qui explique la longueur de ce processus et en même temps sa force. Il a fallu très longtemps pour que s'imposent les idées de Fayol, mais elles ont performé les pratiques de gestion en profondeur, au point qu'elles paraissent aujourd'hui évidentes, alors que leur source a été occultée. Ce processus s'est effectué autour de traductions et d'adaptations successives. L'opposition gouvernement/administration, caractéristique de la pensée de Fayol, mais assez confuse, s'est simplifiée avec la première traduction américaine qui a transformé « administration » en « *management* », et l'oubli assez rapide de ce

que Fayol appelait « gouvernement » (Fayol, 1949). Avant que les *business schools* ne se développent, c'est à Columbia, dans l'Institute of Public Administration, pour un *management development program* que Luther Gulick, grâce à sa bibliothécaire qui lit le français, découvre Fayol et publie en anglais la conférence prononcée à Bruxelles le 13 septembre 1923 par Fayol. Gulick adapte les cinq fonctions du *manager* de Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) en *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting, and Budgeting* (POSDCORB), synthèse qui va jouer un grand rôle dans l'enseignement du *management* public aux États-Unis (Wren, 2003). Puis, en 1953, Terry écrit le premier grand ouvrage de synthèse sur le *management* dans le contexte américain et il réadapte lui aussi les fonctions de Fayol en *Planning, Organizing, Directing, Coordinating, and Controlling*. On note que le français « commander », d'inspiration militaire comme souvent le vocabulaire de Fayol, a été transformé en *directing*.

Ce jeu entre une victoire à court terme des idées de Taylor sur celles de Fayol, qui éclipse le nom même de Fayol, mais une victoire de long terme de Fayol, peut s'analyser sous l'angle de la performativité des théories. L'étude de la confrontation amène à rajouter une quatrième condition de félicité par rapport aux trois qu'avaient proposées Berkowitz et Dumez (2014). Pour gagner la bataille de la performativité, une théorie doit :

- être descriptive et normative, c'est-à-dire orienter vers des changements dans le réel (condition d'opérationnalisation) ;
- proposer ou suggérer des dispositifs concrets de changement (condition d'incorporation) ;
- préciser la nature du changement qu'elle propose ou suggère sur trois points – degré de définition, échelle et intensité du changement (condition d'anticipation) ;
- être convaincante sur les améliorations de performance qu'elle propose ou suggère (condition de réalisation).

Le monde du *management* est aujourd'hui profondément fayolien, les idées de Fayol, sans que le nom de leur créateur soit aujourd'hui encore très connu, ayant performé les pratiques de gestion au travers de ces institutions que sont devenues les *business schools* et l'industrie du conseil.

DÉBAT

Remarque : Au moment où les *business schools* se créent, on voit effectivement ce débat entre les tenants de la thèse selon laquelle il peut s'enseigner et ceux qui pensent qu'il est uniquement affaire d'expérience personnelle. Là-dessus, comme sur l'importance des consultants, Fayol a eu raison.

Remarque : le langage est un point clef, et pas seulement sur la question de la traduction du français « administration » à l'anglais « *management* ». Dans le contexte anglo-saxon, les mots ont eu leur importance aussi : on joue entre *business administration* et *public administration*.

Question : Peut-on réellement parler d'une théorie ? Fayol explique dans son livre qu'il ne donne pas une théorie, celle-ci reste à bâtir, selon lui, au moment où le livre est écrit. Elle est future.

Réponse : Sa position est ambiguë. Il explique effectivement que la théorie n'est pas encore construite, mais le livre présente malgré tout ce qui ressemble à une théorie.

Question : En même temps, il moralise, et en même temps il pose des hypothèses plus qu'il ne donne des résultats scientifiques (le manager a une capacité générale pour 90 % de sa capacité, et des compétences liées à l'activité de la firme pour seulement 10 %). Fait-il vraiment une théorie, dans ces conditions ?

Remarque : ce qui est frappant est que Taylor présente sa démarche comme scientifique, et qu'elle ne l'est pas ; Taylor fonde un mouvement ; Fayol est beaucoup plus prudent, et cette prudence fait de lui le vrai scientifique des deux !

Question : Quelles sont les vues de Fayol sur la famille ?

Réponse : La famille apparaît dans le livre comme un lieu d'apprentissage de la gestion (l'administration). Finalement, dès qu'il y a action collective avec un groupe d'acteurs se fixant certains objectifs, il y a gestion. Pour Fayol, le *management* est une réalité très générale (l'armée, la famille, les églises, les firmes, les administrations publiques).

Remarque : Peut-être ne faut-il pas opposer Fayol et Taylor, ils avancent des idées très complémentaires.

Réponse : Du point de vue d'un historien des idées, avec des années de recul, peut-être y a-t-il complémentarité. Mais dans les années 1920, quand il faut réformer les administrations publiques, il faut choisir entre deux programmes contrastés. Et c'est Taylor qui est choisi, parce qu'il fait moins peur, qu'il propose un programme limité aux bureaux de base, et qu'on espère des gains substantiels rapidement.

Remarque : Un récent prix Nobel a déclaré : il y a trois étapes ; d'abord, les idées avancées ne sont pas vraies ; ensuite, ces idées sont sans doute vraies, mais elles n'ont pas vraiment d'importance ; enfin, ces idées sont justes et importantes, mais elles ont été reprises d'un prédécesseur. En fait, on peut considérer que tous les deux ont gagné.

Remarque : Il est intéressant de parler de performativité comme vous le faites, pas seulement en terme de langage, de formulation d'idées, mais aussi d'outils (les organigrammes) ■

Références

- Abrahamson Eric, Berkowitz Héloïse & Dumez, Hervé (2016) "A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity", *The Academy of Management Review*, vol. 41, n° 2 (April), pp. 367-381.
- Agamben Giorgio (2007) *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Rivages, Marseille.
- Astley W. Graham & Fombrun Charles J. (1983) "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 576-587.
- Austin John Langshaw (1979) "A plea for excuses", in Austin John Langshaw (1979) *Philosophical papers. Third edition*, Oxford, Oxford University Press, pp. 175-204.
- Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2014) "Performativity processes of strategic management theories: Framing, overflowing and hybridization", Workshop on Unpacking Performativity Processes, Paris, Cass Business School & Mines ParisTech.
- Brunsson Karin H. (2007) *The notion of general management*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Brunsson Karin (2009) "Henri Fayol – the man who designed modern management", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 4, pp. 13-20.

- Cabantous Laure & Gond Jean-Pascal (2011) "Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Éternel Retour", *Organization Science*, vol. 22, n° 3, pp. 573-586.
- Callon, Michel [ed] (1998) *The laws of the markets*, Oxford, The Sociological Review/Basil Blackwell.
- Callon Michel (2007) What does it mean to say that economics is performative, in MacKenzie Donald A., Muniesa Fabian & Siu Lucia (2007) *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, Princeton University Press, Princeton, p. 311-357.
- Chatriot Alain (2003) "Fayol, les fayoliens et l'impossible réforme de l'administration durant l'entre-deux-guerre", *Entreprise et histoire*, n° 34, pp. 84-97.
- Czarniawska Barbara (2015) "Book review: *The Provoked Economy. Economic Reality and the Performative Turn*, F. Muniesa, Routledge, London, (2014), 160 p." *Scandinavian Journal of Management*, vol. 31, n° 2, pp. 288-291.
- Drucker Peter (1998) "Management's new paradigms", *Forbes*, October 5, pp. 152-177.
- Dumez Hervé (2011) "Penser l'action par les excuses, accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles." *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2 (été), pp. 61-67.
- Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2010) "Michel Callon, Michel Foucault and le 'dispositif'. When economics fails to be performative. A case study", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 27-37.
- Fayol Henri (1999/1916) *Administration industrielle et générale*, Dunod [1^{ère} édition : Fayol Henri (1916) "Administration industrielle et générale", *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 10, pp. 5-164].
- Fayol Henri [Ed] (1918) *L'Éveil de l'esprit public*, Paris, Dunod et Pinat.
- Fayol Henri (1918) "Préface", in Fayol Henri [ed] *L'Éveil de l'esprit public*, Paris, Dunod et Pinat.
- Fayol Henri (1949) *General and industrial management*. Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick, New York, Pitman Publishing Corporation [reprinted by Martino Publishing, Mansfield Centre (Connecticut), 2013].
- Freeman R. Edward (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Fridenson Patrick (1987) "Un tournant taylorien de la société française (1904-1918)", *Annales Économies, Sociétés, Civilisations*, vol. 42, n° 5 (septembre-octobre), pp. 1031-1060.
- Hatchuel Armand & Segrestin Blanche (2016) "Fayol, or the invention of the leadership for the unknown", Uppsala, "One hundred years of Fayolist Management", October, the 19th.
- Henry Odile (2012) "Une entrepreneur de réforme de l'État : Henri Fayol (1841-1925)", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 1931, 2012/3, pp. 38-55.
- Kipping Mathias & Engwall Lars [eds] (2002) *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford, Oxford University Press.
- Lamond David (2003) "Henry Mintzberg vs Henri Fayol: Of lighthouses, cubists and the emperor's new clothes", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 8, n° 4, pp. 5-23.
- MacKenzie Donald (2007) "Is Economics Performative? Option Theory and the Construction of Derivatives Markets" in MacKenzie Donald, Muniesa Fabian & Siu Lucia [eds] *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*. Princeton, Princeton University Press, pp. 54-86.
- MacKenzie Donald A., Muniesa Fabian & Siu Lucia (2007) *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, Princeton, Princeton University Press.
- Mintzberg Henry (1973) *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row.
- Mintzberg Henry (1975) "The manager's job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, vol. 53, n° 4 (July-August), pp. 49-61.
- Mintzberg Henry (1979) *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Morgana Laurence (2012) "Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925)", *Gestion et management public*, vol. 1, n° 2, pp. 4-21.

- Muniesa Fabian (2014) *The Provoked Economy. Economic Reality and the Performative Turn*, Routledge, Oxford.
- Parker Lee D. & Ritson Philip A. (2005) "Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management", *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 175-194.
- Peaucelle Jean-Louis (2000) "Henri Fayol et la recherche-action", *Gérer et Comprendre*, n° 62 (décembre) pp. 73-87.
- Peaucelle Jean-Louis & Guthrie Cameron (2015) *Henri Fayol, the Manager*, Abingdon/New York, Routledge.
- Putnam Hilary (2004/2002) *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*, Paris/Tel Aviv, Éditions de l'Éclat [trad. française de (2002) *The collapse of the Fact/Value Dichotomy, and Other Essays*, Cambridge (MA), Harvard University Press].
- Sahlin-Andersson Kerstin & Engwall Lars [eds] (2002) *The expansion of management knowledge*, Stanford, Stanford University Press.
- Searle (1969) *Speech acts. An essay in the philosophy of language*, New York, Cambridge University Press.
- Segrestin Blanche (2016) "Présentation de 'L'entreprise, conséquence de la science moderne' (1919)", *Entreprise et histoire*, n° 83, pp. 132-136.
- Taylor Frederick Winslow (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers.
- Terry George R. (1953) *Principles of management*, Homewood (IL), Richard D. Irwin.
- Wilbois Joseph & Vanuxem Paul (1920) *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*, Paris, Payot.
- Williamson Oliver E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford, Oxford University Press.
- Wren Daniel A. (2003) "The influence of Henri Fayol on management theory and education in North America", *Entreprise et histoire*, n° 34, pp. 98-107.
- Wren Daniel A. & Bedeian Arthur G. (2008 6th ed./1972) *The evolution of management thought*, Hoboken (NJ), John Wiley.



Uppsala (19 octobre 2016)

Pertinence de Henri Fayol

Joep Schrijvers

Independent leadership historian, guest lecturer

P ourquoi parler de Fayol quand on travaille sur le *leadership*, quand on est en train d'écrire un livre sur le conseil aux dirigeants ? Quel type de sources peut-on employer pour parler du *leadership* ? Mon expérience personnelle m'a amené vers Shakespeare, des biographies, des expérimentations. Mais mes sources sont plutôt les manuels, sous la forme d'un « Faites ceci, faites cela, attention à telle chose », etc. L'un des premiers est *Theogonis* (XV^e siècle av. J.-C.). Au Moyen Âge, ils sont appelés les miroirs du prince (*speculum principis*). Un ecclésiastique, un intellectuel, un philosophe, s'adresse à un prince et lui adresse des conseils, des instructions, des admonestations. En ce sens, le livre de Fayol s'inscrit dans la tradition.

Il est possible de construire une grande périodisation des livres de conseils aux dirigeants. Vers 800 avant J.-C., on a des traités sur le *leadership* moral. Vers 500, après J.-C. on trouve des livres qui visent à prévenir le mauvais *leadership*. Avec Machiavel, on a un livre sur le *leadership* effectif. En 1916 apparaît le *leadership* industriel avec Fayol. Et, dans le milieu des années 1970, on se met à parler de *leadership* distribué. Prenons-les dans l'ordre.

Dans les traités de morale, un bon dirigeant est juste, il sert l'intérêt général. Il contrôle ses passions, et sait se gérer lui-même. Or, dans le livre de Fayol, on trouve aussi des notes sur la dimension morale, la vertu.

Prévenir le mauvais *leadership*, on retrouve cette idée chez Popper : « *Not who may be leader is the most important, but to prevent bad leadership* » (Popper, 1945). Elle vient en fait de Jean de Salisbury (1115-1180) qui a écrit le prince-miroir *Policraticus*. Il justifie le tyrannicide : ceux qui ne sont pas les dirigeants doivent avoir le courage de s'opposer (*dissent*) en cas de dérive tyrannique. Mais le mieux est encore d'instruire les dirigeants, qu'ils soient princes séculiers ou ecclésiastiques : « *Rex illiteratus quasi asinus coronatus est* » (un roi illettré est comme un âne couronné).

Le *leadership* effectif commence avec Machiavel. Bien sûr, les racines plongent dans la rhétorique. Il s'agit de décrire les *leaders* non comme ils doivent être mais comme ils sont. Machiavel est le premier à poser la question du comment : comment les dirigeants doivent manier le pouvoir, les émotions, la peine et le plaisir, etc.

Le *leadership* distribué apparaît dans les années 1970 aux États-Unis avec James MacGregor Burns (1978). La tâche du *leader* est de créer de nouveaux *leaders*. Barbara

JOEP SCHRIJVERS
PRÉPARE UNE
SOMME SUR LE
LEADERSHIP, PLUS
EXACTEMENT
LE CONSEIL AUX
DIRIGEANTS
(LEADERSHIP
ADVICE). IL A MENÉ
DES RECHERCHES
SUR FAYOL EN 2014
AUX ARCHIVES
DE SCIENCES PÔ,
CENTRÉES SUR
LA PÉRIODE QUI A
SUIVI LA PARUTION
DU LIVRE. À CETTE
ÉPOQUE, FAYOL
PARTICIPAIT À DES
DÎNERS AVEC DES
ARTISTES, DES
SCIENTIFIQUES,
DES HOMMES
POLITIQUES
ORGANISÉS SUR LE
MANAGEMENT.

Kellerman de Harvard écrit *The end of leadership* (Kellerman, 2012). Tout le monde participe au *leadership*, écrit-elle. La ligne entre le *leader* et le suiveur devient *fuzzy*.

Mais revenons au *leadership* industriel. Le livre de Fayol est le premier livre de *management*. Peut-on comparer Fayol avec Machiavel ou Burns ? Je le pense. À cause de l'orientation du *leader*, de l'objet de l'intervention, de l'environnement des échanges, de la manière de diriger et de la base de connaissance.

L'orientation du dirigeant tout d'abord. Très clairement, il est orienté vers le futur. Or, ce n'est pas évident du tout dans l'histoire du *leadership*. De même, l'orientation est vers le résultat (*output*). La *Charta caritatis* de Cîteaux montre des procédures très détaillées. Mais tout est orienté sur un contrôle basé sur le passé : les règles de Cîteaux. L'orientation de Fayol est complètement contraire : elle est fondée sur l'avenir. L'approche est téléologique (en finalité), non déontologique.

L'objet de l'intervention porte sur l'organisation et la ré-organisation. Il s'agit de combiner des ressources.

L'environnement des échanges. Pasteur : le hasard ne favorise que les esprits préparés. Chez Fayol, il y a des plans, mais ils doivent s'adapter à l'imprévu et être revus. Il y a chez lui l'idée de *kairos* (le dieu Kairos est, chez les Grecs, celui de l'opportunité, le moment qu'il faut saisir).

La manière de diriger (*way of leading*) repose sur des instruments, certes, il y a un côté méthodique mais aussi une sagesse pratique (*phronesis*).

La base de connaissance suppose que l'on fasse une analyse inductive et que l'on teste les idées pour arriver à une doctrine enseignable. La vraie raison de l'absence d'enseignement administratif dans nos écoles professionnelles, c'est, selon Fayol, l'absence de doctrine.

Qui peut être le chef ? Chez Jean de Salisbury, on a l'image du corps et de la tête. Fayol parle quant à lui du système nerveux. À la différence de Taylor, il ne pense pas machine, il pense organisme, biologie : « *Tous les agents d'une entreprise participent donc plus ou moins à l'administration.* » Pour lui, le *management* n'est pas du ressort d'une caste.

Il y a dans son livre des continuités au niveau des conseils donnés. Les vertus : « *Volonté réfléchie, ferme, persévérante ; activité, énergie et, s'il y a lieu, audace ; sentiment du devoir, souci de l'intérêt général.* » Connaître la psyché des autres, pas de favoritisme, des règles de style de vie, de la sagesse pratique.

D'où l'intérêt de consacrer à Fayol un chapitre d'un livre sur le *leadership* : en un sens, il est le premier théoricien de la *supply chain*.

Quelle fut la réception de Fayol aux Pays-Bas ? Trois phases doivent être analysées. Tout d'abord, la première réception de ses idées (1916-1949). Un fonctionnaire, publie un premier article en 1922 (Romeijn, 1922). En 1926, une exposition sur l'efficiencia est organisée à Amsterdam. Le CEA y tient un stand et parle de Fayol qui vient de mourir un an auparavant. Enfin, Theodore Limperg (Bloemen, 1988), un économiste et comptable, parle lui aussi de Fayol. Il est important de constater qu'il n'est pas un ingénieur. Il insiste sur l'unité de commandement, les plans et la stimulation des initiatives des employés.

La diffusion des idées de Fayol se fait plus largement durant la deuxième période. Le livre de Fayol n'a jamais été traduit en flamand. Seules les conférences l'ont été. La diffusion s'est donc opérée *via* la traduction en anglais de 1949. Étrangement, la

réception est assez négative. Fayol est placé dans le même panier que Taylor, et reçoit les mêmes critiques : des théoriciens non humains, qui disciplinent le travail, ayant pour métaphore la machine, des ingénieurs.

Lors de la troisième période, Fayol est réhabilité. On s'aperçoit qu'il construit des ponts entre théorie et action *via* la recherche-action. On met en avant l'esprit de corps, la culture, l'autorité dans l'organisation.

Aujourd'hui, si nous lisons les manuels sur lesquels travaillent les étudiants, Fayol tient une place et une bonne place. Il a été quasiment canonisé.

On peut conclure cette intervention avec trois citations de Fayol :

Le chef d'une grande entreprise doit posséder une assez grande compétence dans la fonction spéciale caractéristique de l'entreprise.

Viser à faire régner dans le personnel l'activité, l'initiative et le dévouement.

C'est une faute que de s'écarter de la voie hiérarchique sans nécessité ; c'en est une bien plus grande de la suivre quand il doit en résulter un dommage.

DÉBAT

Question : Comment concilier les trois interventions, notamment du point de vue de l'existence ou non d'un management général ?

Réponse : Très clairement, j'ai lu Fayol dans la perspective d'un livre sur l'histoire du *leadership* avec à l'esprit cette question : y a-t-il matière à écrire un chapitre sur Fayol dans ce livre ?

Question : Quand vous dites que Fayol est différent dans la mesure où il est tourné vers le futur, c'est un aspect essentiel de la modernité. Il ne reflète ici que son temps. S'il n'avait pas écrit cela, quelqu'un d'autre l'aurait fait.

Réponse : C'était un peu la question que posait Hervé. En tout cas, il l'a fait. Il est certain, par ailleurs, qu'il reflète en cela la modernité.

Question : Fayol recommande de lire des livres ; lui-même, a-t-il beaucoup lu ?

Réponse : Dans les archives on trouve des notes de lecture de livres. Mais je ne sais pas à quel rythme il lisait.

Question : Pour revenir au management général, quel a été le rôle de cette dimension dans la réception aux Pays-Bas ?

Réponse : Il y a des écoles de *management*, aux Pays-Bas, reposant sur les idées des années 1920. Dans les quinze dernières années, il y a eu un débat important sur les *managers* : peut-on nommer à la tête de Philips un *manager* qui n'est pas un ingénieur ?

Question : Ce livre a cent ans. Que peut-on en faire aujourd'hui ? Les entreprises d'aujourd'hui n'ont rien à voir avec celles d'il y a cent ans.

Réponse : Silence...

Commentaire : Concernant la dimension morale, il me semble qu'il y a deux choses. D'une part, la morale avancée par Fayol semble être la morale laïque telle qu'elle était enseignée dans les écoles, même primaires, en France à l'époque. D'autre part, Fayol travaille dans l'univers de la mine qui est très particulier. Sans solidarité, sans principes moraux dans les relations entre travailleurs, on peut facilement aller à la

catastrophe. Il est probable que la manière dont Fayol parle des relations humaines dans l'entreprise est marquée par ce contexte particulier.

Commentaire : Je pense qu'il ne faut pas oublier l'apparition du concept d'organisation dans les années 1950. C'est une étape essentielle de la dynamique ■

Références

Bloemen Erik (1988) *Scientific management in Nederland, 1900-1930*, Amsterdam, NEHA.

Burns James MacGregor (1978) *Leadership*, New York, Harper Collins.

Kellerman Barbara (2012) *The end of leadership*, New York, HarperBusiness.

Popper Karl (1945) *The open society and its enemies*, London, Routledge.

Romeijn P. (1922) "Bezuiniging Door Organisatie", *Economisch Statistische Berichten*, December 6.

Waddell M. Chrysogonus (1999) *Narrative and legislative texts from early Cîteaux : Latin text in dual edition with English translation and notes*, Cîteaux, Commentarii cistercienses.



Uppsala
(19 octobre 2016)

Centuries of leadership advice

Joep Schrijvers

Independent leadership historian, guest lecturer

« *So Achilles, master your proud spirit; nor must you have a pitiless heart. Even the very Gods can bend, though theirs is even greater excellence and honor and might* » (Homer, 1924, v. 495). The war on Troy is causing despair. It has gone away because Achilles has refused to fight. His return to the battleground is vital. Phoenix, his educator, advises and admonishes him: control passions, be a flexible leader and return. This above quote is one of the oldest leadership admonitions in Western culture delivered by an advisor (Schulte, 2001, p. 22). It is the beginning of written down leadership advice.

Between « sein und sollen »

The primary sources of my leadership research are advice books on leadership in the West. They present good and sometimes explicitly bad examples of leaders and offer advice on becoming a good leader. In the words of the German medievalist Hans Hubert Anton, their place is between « Sein und Sollen » (Anton, 2006, p. 4). The function of these manuals is to offer people in charge a standard by which they can evaluate themselves (*Sein*) and ameliorate one's life (*Sollen*) using the recommendations and admonitions being presented in the manual. Certain manuals prescribe what will happen to leaders who derail or fail. In these guides, the words that label leading people, alter depending of the domain the manual is addressing: kings, rulers, princes, regents, courtiers, leading elites, classes, tyrants, dictators, managers, coordinators and leaders. The style of advice books varies too. One can find rules of conduct, good and bad leadership examples, lamentations, poetic strophes, step-by-step plans etc. Some manuals add a description of the social order in which the leader operates so as to inform rulers *and* followers about their place in that order, their tasks, rights and obligations. This means that sometimes the boundary between a practical guide and a community as well as an organization or state model becomes blurred. The target group of these manuals consists of current leaders and/or the future ones. However, some are also aimed at the leading elite, followers, supervisors and rebels.

Clerics, intellectuals and gurus

The authors of advice manuals are diverse. Homer was probably a rhapsodist, at least, if he has existed, Hesiod a farmer. Isocrates called himself a philosopher. Others said he was a sophist or a trainer in rhetoric. Cicero was a statesman and philosopher,

Seneca also. In the Middle Ages most authors were well educated clergymen, like Theodulf at the time of Charlemagne. From the late Middle Ages and the early Renaissance on, secular people began to write their guides. Machiavelli was one of them. In the 19th century revolutionaries, managers and engineers entered the stage with their good advice. Anarchists wrote their violent manuals against leadership. At the same time, engineers like Henri Fayol and Frederic Taylor were developing their management and leadership ideas. In the 20th century, academics, consultants, management gurus and a variety of professionals continued the story, writing their formulas, warnings and exhortations.

To sum up, a variety of writers with a variety of backgrounds have written varied recommendations for a varied audience in varied social and political circumstances, but the focus remained unaffected the same: prescriptions to promote good leadership.

Ad fontes: to the sources

Different disciplines examine leadership advice books (see table). Knowledge about these manuals is stored in classical studies, philology, historical studies, church history, political philosophy, discourse studies, guru research. One can also find access to manuals in canonical text books in which scholars have made their own selections of must-read texts. Certain guides received special attention by academics: they wrote monographies about the writer, the work and delivered some genealogical notes and/or a reception history. One can find lists with contemporary popular leader's guides in web shops and on hit lists.

Guides	Discipline	Examples
Primary sources		
Prince mirrors	Classical languages, philology, history of Middle Ages	Seneca: <i>De Clementia</i> (Seneca 2010) Pseudo Cyprianus: <i>The Unjust King</i> (Pseudo Cyprianus en Pseudo-Cyprian 2011) John of Salisbury: <i>Policraticus</i> (John of Salisbury 1990)
Rules for monks, abbots	Church history, theology	<i>Rule of Saint Benedict</i> (Benedict 1975) Narrative and legislative texts from Early Cîteaux (Waddell 1999)
Guides for eloquence, persuasion	Rhetoric, propaganda	Contemporary of Aristotle: <i>Rhetorica ad Alexandrum</i> Quintilian: <i>Institutio oratoria</i> Goebbels: Joseph Goebbels at Nuremberg (Goebbels, z.d.)
Contemporary guides for leaders and managers	Leadership development	<i>Developing Ethical Leaders</i> (Schwartz 2015) <i>7 Lenses, Learning the Principles and Practices of Ethical Leadership</i> (Thornton 2013) <i>The Leadership Challenge</i> (Kouzes & Posner 2012) <i>Leadership for dummies</i> (Marrin 2011) <i>On Becoming a Leader</i> (Bennis 2009)
Guides against leaders	Political history, leadership studies	<i>The Politics of Obedience, The Discourse of Voluntary Servitude</i> (La Boétie 2012) <i>The Allure of Toxic Leadership</i> (Lipman-Blumen 2006) Chaleff: <i>Intelligent Disobedience</i> (Chaleff 2015)
Secondary sources		
About popular management and leadership books	Discourse analysis Management guru studies Sales figures bookshops, web shops, hit lists	<i>Management Gurus</i> (Huczynski 2006) First Systematized Uses of the Term "Management" (Le Texier 2013) Leadership books (Amazon, end May 2016)); ca. 181.000 results
Canonical leadership and management texts	Leadership and management studies, anthologies, intellectual histories	<i>The SAGE Handbook of Leadership</i> (Bryman e.a. 2011) <i>Leadership : Essential Selections on Power, Authority and Influence</i> (Kellerman 2010) <i>The Oxford Handbook of Leadership and Organizations</i> . (Day 2014)
Monographies	Historical (reception) studies, linguistics, leadership studies, some with translations	Henri Fayol (Guthrie & Peaucelle 2015) Gagarin (ed.), <i>Isocrates I and II</i> (Isocrates 2000) Nederman, <i>Policraticus</i> by John of Salisbury (John of Salisbury 1990)
Overviews, some with translated fragments	History, philology, rhetoric	Fürstenspiegel (Hadot 1972) Furstenspiegel des frühen und hohen Mittelalters (Anton 2006) Rhetorics in the Middle Ages (James Jerome Murphy, Katula, & Hoppmann 2014) <i>Against the tyrants</i> (Jászi en Lewis 1957)
Reception histories Intellectual histories	Classical history, management and leadership studies	Hesiod, the Other Poet Ancient Reception of a Cultural Icon (Koning 2010) <i>Roman Monarch and the Renaissance Prince</i> (Stacey 2007) <i>A History of Management Thought</i> (Witzel 2011)

The amount of leadership advice books grew exponentially. However, a real telling of all kinds of guides must still be done. What we can say is that from Antiquity around 20 manuals have been passed down through the ages (Schulte, 2001, p. 5), from the Middle Ages till the 19th century about 500 guides (Singer, 2016, p. 710). A quick glance at bookshops on the internet shows that in our time thousands of modern leadership manuals are available.

The value of these guides is that they store interesting and fascinating information about the worries of the writers and debates on the leadership of their time. The aim of my research is to decipher patterns of advice in these manuals and to confront these with the circumstances of the time they were written. Are there shifts and continuities in leadership advice from Homer to Covey? These mirrors and guide books are the primary sources for my story about leadership advice ■



*PS. When people are researching leadership advice,
I will be glad to hear about it: joepschrijvers@dds.nl*



References

- Anton Hans Hubert (2006) *Fürstenspiegel des frühen und hohen Mittelalters*, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bennis Warren G. (2009) *On becoming a leader*, New York, Basic Books
- Bryman Alan, Collinson David, Grint Keith, Jackson Brad & Uhl-Bien Mary (2011) *The SAGE handbook of leadership*, Thousand Oaks, Sage.
- Chaleff Ira (2015) *Intelligent disobedience. Doing right when what you're told to do is wrong*, Oakland (CA), Berrett-Koehler.
- Day David V. [eds] (2014) *The Oxford handbook of leadership and organizations*, Oxford, Oxford University Press.
- Fisher Thornton Linda (2013) *7 Lenses: Learning the Principles and Practices of Ethical Leadership*, Richmond (VA), Leading in Context LLC.
- Goebbels Joseph. "Goebbels at Nuremberg", z.d.
- Hadot Pierre (1972) "Fürstenspiegel", *Reallexicon für Antike und Christentum*, vol. 8, pp. 555-632.
- Homer (1924) *Iliad* (transl. A. T. Murray & William F. Wyatt), Cambridge, Harvard University Press. <http://www.loebclassics.com/view/homer-iliad/1924/work.xml>.
- Huczynski Andrzej (2006) *Management Gurus*, New York, Routledge.
- Isocrates (2000) *Isocrates I. (transl. David C. Mirhady & Yun Lee Too) The Oratory of Classical Greece 4*, Austin (TX), University of Texas Press. <http://site.ebrary.com/id/10217889>.
- Jászi Oszkár & Lewis John D. (1957) *Against the tyrant: The tradition and theory of tyrannicide*. Glencoe (IL), Free Press.
- John of Salisbury (1990) *Policraticus: of the frivolities of courtiers and the footprints of philosophers*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kellerman Barbara (2010) *Leadership: Essential selections on power, authority, and influence*, New York, McGraw-Hill.
- Koning Hugo H. (2010) *Hesiod: the other poet. Ancient reception of a cultural icon*, Boston, Brill. <http://dx.doi.org/10.1163/ej.9789004186163.i-440>.
- Kouzes James M. & Posner Barry Z. (2012, 5th ed.) *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*, San Francisco (CA), Jossey Bass.

- La Boétie Estienne (de) (2012) *Discourse on voluntary servitude*, Indianapolis (IN), Hackett Pub. Company.
- Le Texier Thibault (2013) “The first systematized uses of the term ‘management’ in the eighteenth and nineteenth centuries”, *Journal of Management History*, vol. 19, n° 2, pp. 189-224. doi:10.1108/17511341311307381.
- Lipman-Blumen Jean (2006) *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*, Oxford, Oxford University Press.
- Meisel Anthony C. & Del Mastro M. L. (1975) *The rule of Saint Benedict*, Broadway (NY), Doubleday/Image Books.
- Marrin John (2011) *Leadership for dummies*, New York, John Wiley.
- Murphy James Jerome, Katula Richard A. & Michael J Hoppmann (2014) *A synoptic history of classical rhetoric*, New York, Routledge. <http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780203114841>.
- Peaucelle Jean Louis & Guthrie, Cameron (2013) “Henri Fayol”, in Witzel Morgen & Warner Malcolm [eds], *The Oxford of Management Theorists*, Oxford, Oxford University Press, pp. 39-73.
- Pseudo Cyprianus & Pseudo-Cyprian (2011) *The moral instruction of a Prince/Vincent of Beauvais; The Twelve Abuses of the World/Pseudo-Cyprian: An English Translation of De Morali Principis Institutione and De Duodecim Abusivis Saeculi. (transl. Priscilla Throop)*, Charlotte (VT), MedievalMS.
- Schulte J. Manuel (2001) *Speculum regis: Studien zur fürstenspiegel-literatur in der griechisch-römischen antike*, Hamburg, Antike Kultur und Geschichte.
- Schwartz Arthur J. (2015) *Developing ethical leaders, new directions for student leadership*, n° 146 (Summer), New York, Wiley.
- Seneca Lucius Annaeus (2010) “On Clemency”. in Kaster Robert A. [ed] *Anger, mercy, revenge, The complete works of Lucius Annaeus Seneca*, Chicago (IL), The University of Chicago Press.
- Stacey Peter (2007) *Roman monarchy and the Renaissance prince*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Waddell M. Chrysogonus (1999) *Narrative and legislative texts from early Cîteaux : Latin text in dual edition with English translation and notes*, Cîteaux, Commentarii cistercienses.
- Witzel Morgen (2011) *A history of management thought*, New York, Routledge.



Uppsala (19 octobre 2016)

Vienne

La capitale était restée intacte dans son ancienne splendeur, asile de la cour, conservatrice d'une tradition millénaire. Les Romains avaient posé les premières pierres de cette cité en érigeant un *castrum*, poste avancé destiné à protéger la civilisation latine contre les barbares et, plus de mille ans après, l'assaut des Ottomans contre l'Occident s'était brisé sur ses murailles. À l'intérieur, on sentait que la ville avait poussé comme un arbre, un anneau après l'autre ; et, à la place des anciennes fortifications, c'était le Ring, avec ses édifices solennels, qui entourait le précieux cœur de la cité ; au centre, les vieux palais de la cour et de l'aristocratie racontaient toute une histoire consignée dans les pierres : ici, chez les Lichnowsky, Beethoven avait joué ; là, les Esterházy avaient reçu Haydn ; plus loin, dans la vieille université, avait retenti pour la première fois La Création de Haydn ; la Hofburg avait vu des générations d'empereurs, et Schönbrunn Napoléon ; dans la cathédrale Saint-Étienne, les princes alliés de la chrétienté s'étaient agenouillés pour rendre grâce à Dieu d'avoir sauvé celle-ci des Turcs ; l'Université avait vu dans ses murs d'innombrables flambeaux de la science. Et parmi tous ces monuments se dressait la nouvelle architecture, fière et fastueuse, avec ses avenues resplendissantes et ses magasins étincelants. Mais ici, l'ancien se querellait aussi peu avec le nouveau que la pierre taillée avec la nature vierge. Il était merveilleux de vivre dans cette ville hospitalière, qui accueillait tout ce qui venait de l'étranger et se donnait généreusement ; il était plus naturel de jouir de la vie dans son air léger, aisé de sérénité, comme à Paris. Vienne était, on le sait, une ville jouisseuse, mais quel est le sens de la culture, sinon d'extraire de la matière brute de l'existence, par les séductions flatteuses de l'art et de l'amour, ce qu'elle recèle de plus fin, de plus tendre et de plus subtil ? Si l'on était fort gourmet dans cette ville, très soucieux de bon vin, de bière fraîche et agréablement amère, d'entremets et de tourtes plantureuses, on se montrait également exigeant dans les jouissances plus raffinées. Pratiquer la musique, danser, jouer du théâtre, converser, se comporter avec goût et agrément – ici, on cultivait tout cela avec un art particulier. Ce n'étaient pas les affaires militaires, politiques ou commerciales qui occupaient la place prépondérante dans la vie de chacun, non plus que de la société dans son ensemble ; le premier regard que le Viennois moyen jetait chaque matin à son journal ne se portait pas sur les discussions du Parlement ou les événements mondiaux, mais sur le répertoire du théâtre, lequel prenait une importance dans la vie publique qu'on n'eût guère comprise dans d'autres villes. Car le théâtre impérial, le Burgtheater, était pour le Viennois, pour l'Autrichien, plus qu'une simple

scène où les acteurs jouaient des pièces ; c'était le microcosme reflétant le macrocosme, le miroir où la société contemplait son image bigarrée, le seul véritable Cortegiano du bon goût. Chaque perte, le départ d'un chanteur ou d'un artiste aimé, se transformait irrésistiblement en deuil national. Juste avant la démolition du vieux Burgtheater, où l'on avait entendu pour la première fois *Les noces de Figaro* de Mozart, toute la société viennoise, solennelle et affligée comme pour des funérailles, se rassembla une dernière fois dans la salle. À peine le rideau tombé, chacun se précipita sur la scène pour emporter au moins comme relique un éclat de ces planches où s'étaient produits ses chers artistes ; et, dans des douzaines de maisons bourgeoises on pouvait encore voir après des décennies ces morceaux de bois de peu d'apparence conservés dans de précieuses cassettes, comme dans les églises des fragments de la sainte Croix ■

Stephan Zweig, extraits du Monde d'hier.

Hofburgtheater, 7 février 1792

Hervé Dumez

Le 3 juin 1791, *La Gazette de Saint-Pétersbourg* annonçait que le maestro Domenico Cimarosa, sa famille et ses serviteurs italiens avaient quitté la capitale de la Russie. Le convoi était imposant : l'impératrice lui avait offert pour son départ un pianoforte fabriqué par le facteur Adam Beyer de Londres, qui suivait dans une autre berline. Cimarosa n'était pas fâché de laisser derrière lui ce pays où son étoile avait quelque peu pâli, et surtout de retrouver la chaleur de sa douce Italie. Il s'arrêta néanmoins trois mois à Varsovie où quelques nobles de ses admirateurs l'accueillirent avec enthousiasme. Fin décembre 1791, les lourdes voitures faisaient leur entrée dans Vienne.

Le nouvel empereur, Leopold II, avait fait la connaissance du musicien alors qu'il n'était encore que grand-duc de Toscane. Immédiatement, il le nomme maître de chapelle en remplacement du sieur Salieri, met à sa disposition un appartement somptueux à la Hofburg, le palais impérial, lui octroie une pension de douze mille florins et lui commande un opéra bouffe. Giovanni Bertati, le poète de la cour qui a succédé à Lorenzo da Ponte, le collaborateur de Mozart tombé en disgrâce, est sommé de proposer rapidement un livret et décide de travailler à partir d'une pièce anglaise elle-même inspirée d'une série de gravures de Hogarth, *Le mariage à la mode*. Bertati transpose l'intrigue en Italie, limite à six le nombre des caractères et ne conserve de la source anglaise qu'une trace, le personnage du comte Robinson. Deux jeunes gens se sont mariés à l'insu de leurs familles. Celle de la jeune femme manifeste des ambitions sociales élevées et veut la marier avec le noble britannique. Tout se terminera le mieux du monde.



August Gerasch, l'ancien Burgtheater, Vienne début du XIX^e siècle.

La légèreté de l'histoire inspire visiblement le compositeur. Nuit et jour, enfermé dans l'enceinte du palais impérial, il conçoit la musique sur les mots. Il ne lui faudra qu'un mois de travail, acharné, pour achever l'opéra.

Le 7 février 1792, l'ouvrage est présenté au théâtre de la cour, alors sur la Michaelerplatz, et le succès est phénoménal. Les applaudissements durent au point de sembler ne pas devoir cesser et, fait unique dans l'histoire de la musique, sur un ordre de l'empereur, l'œuvre entière est finalement bissée, de l'ouverture au final.

Huit ans plus tard, un jeune lieutenant de l'armée de Bonaparte, tout enivré encore d'avoir passé le Saint Gothard et d'avoir connu son baptême du feu, entre dans Ivrea, petite ville italienne de quelques dizaines de milliers d'habitants. Le soir même de son arrivée, il se rend au théâtre où l'on joue *Il matrimonio segreto*. La salle a beau être affreusement délabrée, la *prima donna* lorsqu'elle entonne une cavatine a beau découvrir une bouche dans laquelle manquent plusieurs dents, ce sera l'un des grands moments de son existence. Il écrira plus tard qu'il n'aura vraiment aimé avec passion dans la vie que Mozart, Shakespeare et Cimarosa, à une époque où ni Mozart ni Shakespeare n'étaient fort admirés. Il lui arrivera de partir en voiture de Saint-Cloud pour assister à une représentation donnée à l'Odéon et il ne se départira jamais de son admiration même si, avec l'âge, les œuvres de Beethoven ou celles de Rossini lui feront apparaître *Le mariage secret* comme le souvenir d'un monde révolu. Même le dévoré d'ambition Julien pleure d'émotion à l'écoute du désespoir de Caroline et Fabrice del Dongo, tentant de résister à l'émotion que suscite en lui l'annonce de l'entrée de Clélia sous son nouveau nom de femme mariée, est emporté et fond progressivement en larmes à l'écoute d'un air de Cimarosa devant un général des frères mineurs déconcerté.

Dans la journée qui avait précédé la création de l'œuvre, ce même mardi 7 février 1792, les cabinets de Berlin et de Vienne, si longtemps et si profondément ennemis, avaient signé le traité d'alliance entre l'Autriche et la Prusse qui allait conduire à l'intervention de ces deux puissances contre la France révolutionnaire et ainsi aux guerres qui changèrent le destin de l'Europe, reléguant le XVIII^e siècle et sa musique dans un passé heureux et lointain ■

Références

- Lowe Robert W. (1960) "Henri Beyle and Domenico Cimarosa", *The French Review*, vol. 33, n° 4, pp. 334-340.
- Rossi Nick & Fauntleroy Talmage (1999) *Domenico Cimarosa, his life and his operas*, Westport (Connecticut), Greenwood Press.

Liens

- <https://www.youtube.com/watch?v=NmlxiKPV-zY>
- https://www.youtube.com/watch?v=-n_c9OIgjIA

Alles ist in

Hervé Dumez

À l'été 1907, qu'il passe dans le Salzkammergut, Arnold Schönberg est au bord de sombrer. Doit-il se séparer de tout ce que la musique a fait de plus beau depuis Bach, et se désunir aussi de sa femme ? Lui faut-il rompre d'avec la tonalité qui a atteint les limites de ses possibilités avec Brahms et d'avec Mathilde dont il vient de découvrir qu'elle le trompe avec le peintre dont ils ont fait la connaissance quelque temps auparavant et qui leur donne à tous les deux des cours de dessin ? Il se met à composer un quatuor qui, de mouvement en mouvement, accompagné d'une soprano qui chante des poèmes de Stefan George, abandonne la tonalité. Dans le deuxième mouvement, combinant ses thèmes, il explique qu'il a introduit sur un mode tragi-comique une chanson populaire viennoise dont le refrain peut se traduire ainsi : « *Mon pauvre garçon, tout est fichu...* ». La dédicace de l'œuvre, « *Meiner Frau* »¹, est probablement elle aussi d'une ironie amère.

1. À ma femme.

Le couple ne se séparera pourtant pas. Après avoir laissé un portrait d'eux avec leurs deux enfants, tout visage étant absent de la représentation, Richard Grestl se pendra dans sa chambre. L'école viennoise, elle, s'engage dans l'atonalité.

Quand Gustav Mahler eut cinquante ans, Schönberg lui souhaita d'être à nouveau nommé directeur de l'opéra de « cette Vienne que nous aimons et que nous détestons ». Mahler a dirigé la prestigieuse maison durant dix ans avant d'être limogé et il est alors en plein désespoir. Walter Gropius, un des plus brillants jeunes architectes de Vienne et l'un de ses plus fervents admirateurs, a adressé à Herr Direktor Mahler – consciemment ou comme un acte manqué ? – une missive qui est en réalité une lettre d'amour à Alma, la jeune épouse de ce dernier, et qui ne laisse pas grand doute sur leurs relations. Mahler est fou d'Alma pour qui il a écrit l'adagietto de sa cinquième symphonie au temps de leur bonheur mais leur couple traverse depuis quelque temps une crise profonde. Trois fois, il a demandé au docteur Freud dont l'étoile monte à Vienne qu'il veuille bien le recevoir. Trois fois, il s'est décommandé en envoyant un télégramme à la dernière minute. Il se décide à refaire la démarche. Or Freud, qui n'aime que la montagne, passe alors ses vacances à Leyde, dans le pays le plus plat qui soit. Il a par ailleurs élaboré une théorie de la cure psychanalytique qui suppose une relation suivie alors que Mahler ne veut avoir avec lui qu'une seule entrevue.

Le chef d'orchestre est une des plus grandes célébrités de l'empire des Habsbourg et la demande flatteuse ; malgré ses principes officiellement si stricts, Freud accepte. Mais il y met une condition : Mahler le rejoindra aux Pays-Bas. La seule date possible est le 26 août 1910, car lui-même quittera le lendemain Leyde pour la Sicile. Le voyage est effroyable, quasiment une journée complète de train avec des changements, mais Mahler l'entreprend pourtant.

Ils marcheront quatre heures ensemble, arpentant les rives des canaux, traversant les ponts, atteignant la Zijlpoort à l'est pour revenir jusqu'à la Morspoort à l'ouest, passant sans les voir devant les moulins, avant que l'un et l'autre ne rejoignent la gare pour se séparer. Aucun des deux n'a vraiment parlé de leurs échanges. Par Marie Bonaparte, auquel Freud aurait fait quelques confidences, Jones pense pourtant savoir quelques petites choses. Dès l'entame de leur conversation, Freud se tourne vers Mahler et lui demande pourquoi, sa mère s'appelant Marie, il n'a pas épousé une femme portant le même prénom. Sidéré, son patient lui avoue que si son épouse s'appelle Alma, lui l'appelle dans l'intimité Maria. En retour, Freud est impressionné par la pertinence des questions et remarques de Mahler pour la théorie psychanalytique. Il est possible que ce soit lors de cette rencontre qu'il ait élaboré la notion de contre-transfert. Puis le musicien relate au thérapeute un de ses souvenirs d'enfance. Son père était brutal et n'hésitait pas à frapper sa mère. Un jour qu'une scène insupportable pour lui se déroulait, le petit garçon s'était enfui. Dans la rue, près de la maison, un joueur des rues faisait tourner la roue de son orgue de barbarie. L'air était « *Ach du lieber Augustin, alles ist hin...* » (Hélas mon cher Augustin, tout est fichu...). Alors Mahler explique à Freud que toute sa vie, il aura mêlé à ses œuvres des airs populaires, et que dès lors jamais sa musique n'aura pu atteindre au sublime. À quatre ans déjà, il avait mémorisé des centaines de chansons, qui lui revinrent toute sa vie. Dans sa première symphonie, il utilisa l'air de frère Jacques pour en faire une marche funèbre étrange dans une atmosphère d'ironie hésitant entre la légèreté dansante et le désespoir². L'œuvre a fait scandale partout où son auteur l'a dirigée. De Leyde, Mahler revient pourtant apaisé. Alma et lui se retrouvent³. Il repart aux États-Unis conduire l'orchestre du Metropolitan Opera et, lorsqu'il revient, les Viennois le fêtent enfin comme il pensait le mériter et le saluent triomphalement. Mais il est maintenant trop tard et il meurt peu de temps après son retour dans sa ville.

Longtemps auparavant, en 1679, elle aussi avait connu des heures sombres. Fermés, les auberges et les estaminets. Inhabités, les palais des riches, seulement gardés par quelques serviteurs et disparu l'empereur lui-même. Après son départ, les portes de la ville ont été fermées. Plus personne n'entre ou ne sort. Des sentinelles, loin sur les routes, ont ordre de faire faire demi-tour à tout voyageur qui se présenterait. Les rues sont étonnamment vides et désolées, mais propres : plus une immondice ne peut y être jetée et l'on ne risque plus d'y heurter un porc en liberté. Cet animal trop sale étant suspect à tort de propager l'épidémie, les derniers spécimens ont été abattus. Quand on croise un passant isolé,

2. Comme il avait réécrit du Carl Maria von Weber en travaillant sur *Die drei Pintos*, Mahler réécrit ici sans le savoir du Jean-Philippe Rameau. Des recherches récentes ont en effet montré que le très célèbre canon était très probablement de la main de ce dernier.

3. Par la suite, Alma épousera Walter Gropius.

il s'écarte prudemment et laisse derrière lui un parfum de musc ou de vinaigre, censés protéger des miasmes. Les odeurs, les sons, les couleurs, l'aspect des rues, tout est étrange. Les autorités ont imposé l'ouverture des fenêtres deux fois par jour. À sept heures tous les matins, les cloches des églises se mettent à sonner et chacun s'agenouille pour prier, où qu'il soit. Mais on se retrouve surtout autour de la vierge qui a été placée sur le Graben. Augustin, son éternelle cornemuse sous le bras ou dans son sac, continue pourtant de déambuler. Il évite comme chacun les charrettes à bras qui transportent les monceaux de cadavres, menées par des spectres aux longues robes et cagoules noires. Si certains achètent à prix d'or les remèdes proposés par les apothicaires qui mélangent le foie de vipère et l'antimoine dans une huile de scorpion, lui n'y a jamais cru et n'a de toute façon pas les moyens de se les offrir. Plus personne n'écoute sa musique et ne lui donne un *Groschen*. Malgré les interdictions formelles, il se glisse dans les maisons marquées d'une croix rouge ce qui indique qu'elles sont vides et condamnées, leurs propriétaires les ayant définitivement libérées pour s'en aller demeurer dans un monde meilleur. Il emporte tout ce qu'il peut, mais c'est surtout la liqueur qu'il recherche désespérément, sa taverne préférée, Le coq rouge, ayant barricadé sa porte. Cette nuit-là, il est tombé dans une cave sur un tonneau en perce de vin de Hongrie et la nuit s'est passée en une orgie solitaire. Au matin, il a titubé dans les rues et s'est finalement écroulé.

Deux ombres noires se penchent sur le corps inerte, évitant au maximum de le toucher. Avec précaution et les mains gantées, l'un prend finalement les bras, l'autre les pieds, et ils le jettent sur la charrette. On les autorisait auparavant à fouiller les cadavres et à les dépouiller, mais la municipalité a décidé d'interdire cette pratique de peur de la contagion. Le musicien des rues sera donc enterré avec ses vêtements et son sac. Eux seuls sont autorisés à quitter momentanément la ville pour aller jusqu'aux cimetières qui l'entourent et ils prennent le chemin de la porte la plus proche. Chaque jour, on creuse une fosse ronde dont la taille est proportionnelle au nombre de corps ramassés la veille, et on la recouvre de terre au soir tombant. Le cadavre supposé y est jeté et la charrette repart en grinçant pour un nouveau voyage.

C'est la puanteur qui l'a finalement réveillé. Il se retrouve sur un tas de morts entassés pêle-mêle dont les yeux vides le regardent fixement, sans pouvoir se relever. Malgré les vapeurs qui ne se sont pas encore dissipées, il sent contre lui sa cornemuse qui lui a été laissée et parvient à l'attraper. De la fosse s'élève alors une musique qui stupéfie le gardien du cimetière et l'attire finalement, malgré la peur bleue d'avoir affaire à un fantôme. L'histoire court toute la ville. On fuit le resurgi, de crainte qu'il n'ait attrapé la maladie, mais on rit de son histoire au milieu du désastre.



La famille Schönberg Richard Grestl (1908)

Lui fait la seule chose qu'il sache faire, il écrit une chanson. Ce sera :

*Ach, du lieber Augustin,
Augustin, Augustin,
Ach, du lieber Augustin,
Alles ist hin!*

*Hélas, mon cher Augustin
Augustin, Augustin
Ah, mon cher Augustin,
Tout est fichu !*

*Geld ist weg, Mäd'l ist weg,
Alles hin, Augustin!
Ach, du lieber Augustin,
Alles ist hin!*

*L'argent est parti, les filles sont parties,
Tout est fichu, Augustin,
Hélas, mon cher Augustin,
Tout est fichu !*

*Rock ist weg, Stock ist weg,
Augustin liegt im Dreck.
Ach, du lieber Augustin,
Alles ist hin!*

*Le manteau est parti, la canne est partie,
Augustin est dans le pétrin,
Hélas, mon cher Augustin,
Tout est fichu !*

*Und selbst das reiche Wien,
Hin ist's wie Augustin;
Weint mit mir im gleichen Sinn,
Alles ist hin!*

*Même la riche Vienne
Est fauchée, comme Augustin,
Et pleure avec moi dans le même esprit,
Tout est fichu !*

*Jeder Tag war ein Fest,
Und was jetzt? Pest, die Pest!
Nur ein großes Leichenfest,
Das ist der Rest.*

*Chaque jour était une fête,
Et maintenant, quoi ? Peste, la peste,
Des cadavres la grande fête
Est tout ce qui reste.*

*Augustin, Augustin,
Leg' nur ins Grab dich hin!
Ach, du lieber Augustin,
Alles ist hin!*

*Augustin, Augustin,
Couche-toi dans ta tombe,
Hélas, mon cher Augustin,
Tout est fichu !*

Quand la peste quitta enfin la ville, l'empereur Leopold, de retour après avoir fui devant elle, décida de faire ériger sur le Graben une colonne en remerciement à la Trinité. Des volutes de pierre, un amoncellement d'anges musiciens s'élevant vers les airs, un sommet fait de dorures étincelantes, surmontent une statue de l'empereur priant. L'ensemble rappelle le souvenir du fléau et la musique que jouent au soleil les chérubins de marbre est celle d'une très vieille chanson. Et depuis, lorsque le désespoir se fait oppressant, écrasant, que nulle issue ne semble se présenter, que le présent comme l'avenir sont bouchés de nuages noirs d'encre, que banalement on envisage d'en finir avec soi-même, elle dessine dans le lointain comme un sourire ironique et son petit air est un pied de nez au destin ■

Références

- Coblence Françoise (2011) "Gustave Mahler : jalousies et rivalités", *Revue Française de Psychanalyse*, vol. 75, n° 3, pp. 739-753.
- Haynal André (2007) "Freud psychothérapeute. Essai historique", *Psychothérapies*, vol. 27, n° 4, pp. 239-242.

Liens

- Version traditionnelle :
<https://www.youtube.com/watch?v=xWm6kjYF6jU>
- Variations pour orchestre de Johann Nepomuk Hummel :
<https://www.youtube.com/watch?v=WDBSlxFuCQA>
- Première symphonie de Mahler, l'extraordinaire troisième mouvement – la marche funèbre sur Frère Jacques :
<https://www.youtube.com/watch?v=U5A5tFyXQio>
- Cinquième symphonie de Mahler, adagietto (quatrième mouvement) :
https://www.youtube.com/watch?v=VWPACef2_eY
- Arnold Schönberg, quatuor n° 2 (op. 10), deuxième mouvement :
<https://www.youtube.com/watch?v=1TK83Og8c6o>



© Hervé Laroche