

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



Uppsala
(19 octobre 2016)

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.

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.

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 REPRISE
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'honorera 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.tlfif.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 Stoors (1949)
Prévoyance	Politique et gouvernement : <ul style="list-style-type: none">• <i>Faculté de prévoir</i>• <i>Conduite raisonnable et prudente de celui qui qui prend les dispositions nécessaires pour faire face aux imprévus</i> Conduite solidaire : <ul style="list-style-type: none">• « <i>Fonds de prévoyance</i> »	Planning	Planning
Programme	Arts & éducation : <ul style="list-style-type: none">• <i>Suite des activités ou manifestations futures</i> Politique et gouvernement : <ul style="list-style-type: none">• <i>Exposé général des intentions, objectifs, ensemble de mesures</i>	Plan of operations	Plan of action
Inconnu (n.m.)	Littérature & philosophie : <ul style="list-style-type: none">• <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 : <ul style="list-style-type: none">• <i>Ensemble d'indications, d'instructions données par une autorité</i>	A general guide	Simple general indication
Aventure	Littérature : <ul style="list-style-type: none">• <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 : <ul style="list-style-type: none">• <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* », Stoors de « *unknown factors* ». La transformation du substantif en adjectif retire toute profondeur au texte de Fayol, et donne le sentiment qu'il s'agit des aléas classiques qui pèsent sur la vie des affaires. Or, « *l'inconnu* » dont parle Fayol porte une signification plus large. Il concerne aussi bien la nature de l'action engagée que les éléments, forces ou facteurs, qui pourraient peser sur son déroulement.

« *Prévoyance, programme d'action, inconnu* » introduisaient une conception nouvelle du chef d'entreprise. En retenant *planning*, *plan of operations* 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 reflète 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 paillasson » est une description d'un état du monde. Nous ouvrons la porte et constatons que le chat est bien sur le paillasson (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.

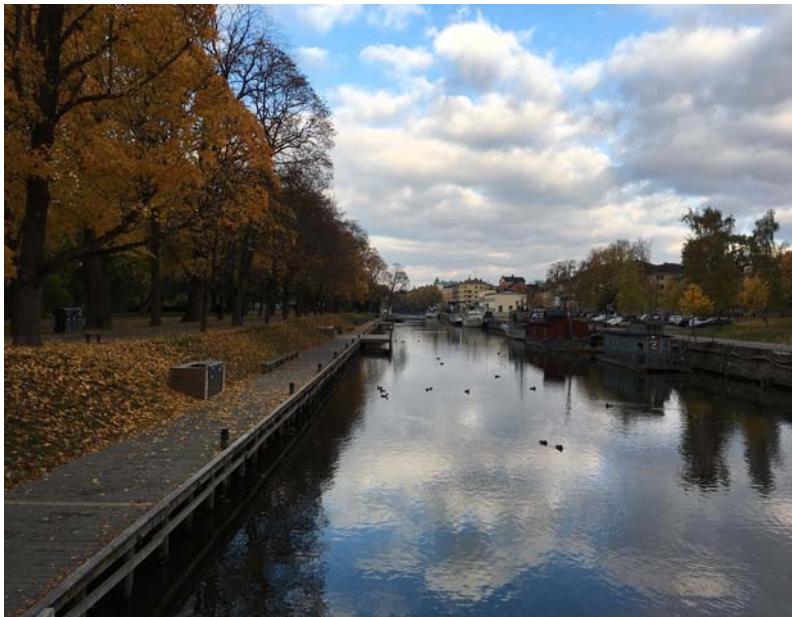
La première est l'accent que met la notion de performativité sur le langage, la manière dont une théorie est formulée. Cette formulation peut être de nature diverse : une formule mathématique, comme dans le modèle de Black et Scholes (MacKenzie, 2007), ou une forme plus littéraire ; une formulation très 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 performatif, 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 *remediability* 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 notamment 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 (puisque l'on 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)

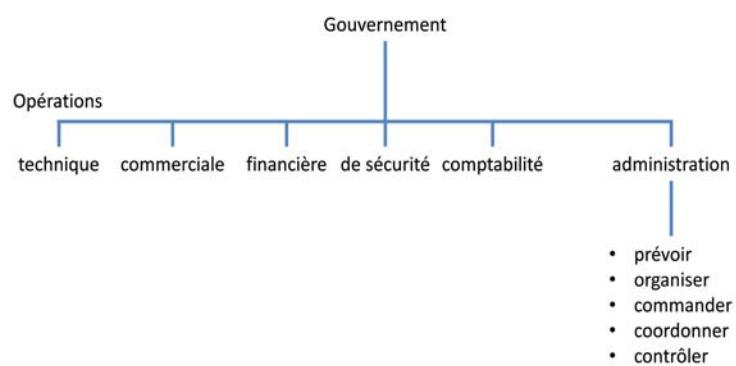
Dès lors, par nécessité, un dirigeant doit être aidé par des spécialistes qu'il consulte : « secrétaires administratifs, secrétaires techniques, spécialistes-conseils en matières diverses, agents de liaison de contrôle, comités consultatifs, etc. » (Fayol, 1999/1916, p. 81). Ces consultants font partie 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, embauche 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 opérée 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 impliquée 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 entiereté 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 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 nécessaire. 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'opéralisation 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



Uppsala (19 octobre 2016)

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 bâtrir, 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° vol. 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. 1031-1960.
- 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

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.

Pourquoi 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

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, persévérente ; 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'efficience 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'écartez 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 ennemis*, 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.



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 Citeaux (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>Iscorate 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) Fürstenspiegel des frühen und hohen Mittelalters (Anton 2006) Rhetorics in the Middle Ages (James Jerome Murphy, Katula, & Hoppmann 2014) <i>Against the tyrants</i> (Jászieni 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 Hopmann (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)