

# HENRI FAYOL ET LA RECHERCHE-ACTION

PAR JEAN-LOUIS PEAUCELLE

Professeur à l'IAE de Paris

*En 1900, Henri Fayol, pour la première fois,  
invitait à une réflexion inductive sur les questions administratives.*

*À ses débuts, le fayolisme,  
tout comme le taylorisme, la démarche concurrente,  
se veut scientifique et expérimental. Il se fixe pour objectif  
de construire sa doctrine à partir des faits.*

*De cette approche, il reste des traces dans les écrits de l'époque.*

*Leur analyse permet de comprendre les raisons de l'échec du fayolisme.*

*Cette tentative éclaire, aujourd'hui encore, les risques de la recherche action.*

Le 23 juin 1900, pour la première fois, un patron invite ses pairs à une réflexion inductive sur les questions administratives. Un siècle après le discours d'Henri Fayol, il est intéressant de se pencher sur sa méthode, une méthode expérimentale proche de la recherche action. L'échec de son école de pensée peut largement être attribué aux difficultés qu'il rencontra dans la mise en œuvre de cette approche et par l'abandon par ses disciples qui en résulta.

La pensée d'Henri Fayol est connue grâce à son ouvrage, *Administration Industrielle et Générale*, paru en 1916. Cet ouvrage est fait de théories et donne l'impression d'une « doctrine » assésée sans lien avec le réel. Mais Henri Fayol insistait sur le caractère scientifique de ses observations.

Nous allons donc, tout d'abord, repérer ces appels à la démarche expérimentale dans les écrits d'Henri Fayol et de son école. Dans une deuxième partie, nous sélectionnerons quelques cas

de la démarche empirique d'Henri Fayol, les faits qu'il reproduit et les raisonnements qu'il en tire. Sa méthode expérimentale apparaîtra alors plus clairement. De la réflexion critique que l'on mènera sur cette méthode pourront alors être tirées des leçons utiles pour toutes les démarches actuelles de recherche-action. Cet article se terminera donc par un retour sur la méthode même que Fayol utilise, c'est-à-dire sur la méthode historique, appliquée aux sciences de gestion.

---

## L'AFFIRMATION PAR HENRI FAYOL DE SA SCIENTIFICITÉ EXPÉRIMENTALE

---

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le progrès et la science triomphante imposent partout la méthode scientifique. Claude Bernard la théorise pour la

médecine, Auguste Comte et Durkheim pour la sociologie. Frédéric Le Play étaye ses réflexions sur la question sociale par une enquête extraordinaire sur les conditions de vie des ouvriers, conduite à travers un grand nombre de pays [Le Play, 1855 et 1866].

Dans leur approche de l'entreprise, Taylor et Fayol, formés à la physique des ingénieurs, ne peuvent manquer, l'un et l'autre, de s'appuyer sur une méthodologie scientifique. Si l'on connaît bien l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor, on sait beaucoup moins comment Henri Fayol tira parti des faits qu'il avait recueillis. C'est donc cet aspect scientifique de sa démarche que cet article abordera.

Dès son discours de 1900, Henri Fayol lance un appel à la recherche collective sur les questions administratives. « *Nous devons nous ingénier (...) à découvrir et à appliquer les lois qui rendront aussi parfaits que possible l'organisation et le fonctionnement des machines administratives. Pourquoi ne mettrions-nous pas en commun, pour le bien de tous, nos observations, nos expériences, nos études ?* ». Cet appel ne sera pas entendu par les ingénieurs des mines de l'époque.

En 1908, lors du congrès de la *Société de l'Industrie Minérale*, Henri Fayol renouvelle son appel. Il dirige alors la *Société Commentry-Fourchambault et Decazeville*, entreprise de première importance dans la région de Saint Étienne, là où se situe le congrès. Laissons-le parler : il aborde les questions administratives dans un long discours où se mélangent sa doctrine et l'historique de sa société. Dans ce texte – qui ne paraît qu'en résumé dans les publications de la *Société de l'Industrie Minérale*, alors que les autres orateurs voient publiés la totalité de leurs propos – il lance de nouveau son invitation à la recherche collective, en se citant lui-même.

En 1916, le *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* publie les deux premières parties de *Administration Industrielle et Générale*. Henri Fayol y réaffirme son programme de recherche et explique, à nouveau, sa méthode : « *La méthode consiste à observer, à recueillir et à classer les faits, à les interpréter, à instituer des expériences s'il y a lieu, et à tirer de tout cet ensemble d'études, des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires* » [Fayol, 1916, p. 74 de l'édition 1999].

En 1917, usant encore du support du *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, Henri Fayol réaffirme sa scientificité inductive : « *Je me félicite d'avoir suivi instinctivement la méthode qui a été recommandée par Auguste Comte sous le nom de méthode positive ; par Claude Bernard, sous celui de méthode expérimentale, et que je considérais comme scientifique en m'appuyant sur les principes de Descartes* » [Fayol, 1917, p. 146].

Dans ce même numéro, Paul Vanuxem, polytechnicien, réaffirme la scientificité de la

démarche fayolienne [Vanuxem, 1917, p. 174] : « *L'enquête, l'observation et l'expérience méthodique appliquées (...) aux entreprises industrielles, sont les carrières qui fourniront les matériaux pour les piliers de l'édifice* » (c'est-à-dire de la doctrine administrative). Il se réfère aux grands innovateurs dans le domaine : « *Comme Le Play et Auguste Comte, comme Taylor et M. Henry Le Chatelier, M. Fayol répond qu'on ne commande aux hommes et aux choses qu'en prenant un solide appui sur la connaissance des choses et des hommes* » [ibidem p. 180]. Il continue plus loin [p. 182] : « *Partie des faits qui constituent son point d'appui inébranlable, la fonction administrative rejoint finalement les faits auxquels elle a mission de commander* ». Il ajoute en guise de conclusion partielle : « *Il serait donc intéressant et profitable de fortifier par l'épreuve expérimentale ces quelques idées que nous venons d'explicitier sous forme d'hypothèses. Devenues des lois positives, elles s'imposeront à l'esprit public* » [p. 184].

Ces citations montrent le souci qu'avait Henri Fayol de mener une recherche sur les questions administratives et de transmettre cet impératif à ses disciples : avant d'être une doctrine, le fayolisme est une démarche scientifique. En ce sens il nous intéresse, aujourd'hui encore, en tant que premier essai afin de fonder une science de gestion, il y a cent ans. Or, cette référence aux faits a disparu de la transmission des idées d'Henri Fayol.

---

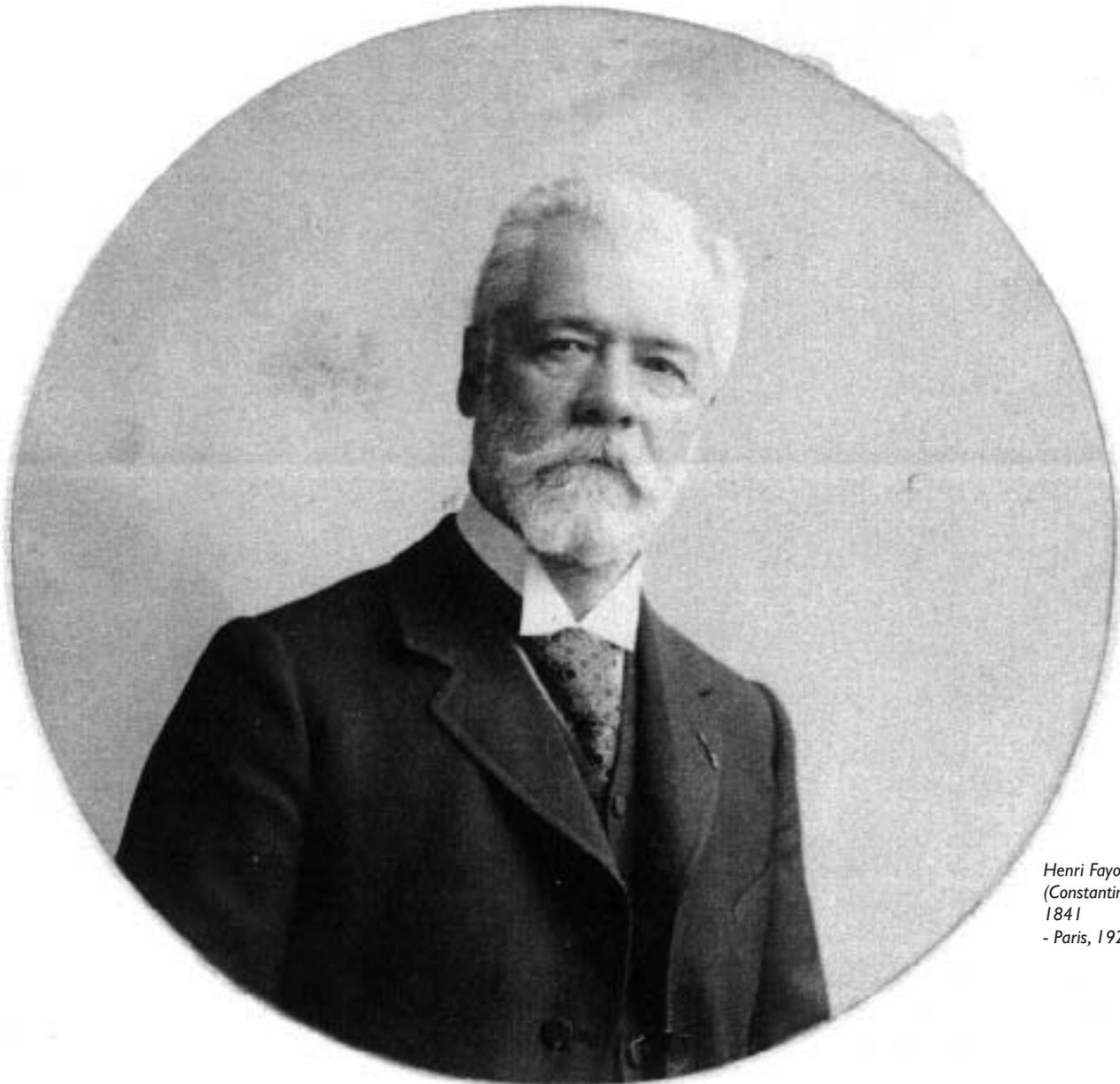
## LES OBSERVATIONS ET EXPÉRIENCES PERSONNELLES D'HENRI FAYOL

---

Pour qui ne connaît que le texte de *Administration Industrielle et Générale*, les déclarations d'Henri Fayol sur la méthode scientifique ressemblent à des pétitions de principe. On pense à un vernis, destiné à renforcer l'argument d'autorité avec lequel on assène la doctrine administrative. Or, il y a, autour de ce texte central, de nombreuses traces de la méthode scientifique de Fayol.

Donald Reid, de l'Université de Caroline du Nord, est venu étudier la vie industrielle française de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, précisément dans la région du Centre. Il ne pouvait dès lors pas manquer Henri Fayol, directeur général de *Commentry-Fourchambault et Decazeville*.

À l'occasion de cette recherche, Reid [1986] a exhumé des textes dans lesquels Henri Fayol relate son expérience d'ingénieur, puis de patron, et tisse les liens entre ces faits et les éléments de sa théorie à venir. Les aphorismes, dont la doctrine administrative est émaillée, sont issus de la vie quotidienne d'Henri Fayol dans l'entreprise, des problèmes qu'il y a rencontrés, des solutions qu'il y a appliquées. La doctrine administrati-



Henri Fayol  
(Constantinople,  
1841  
- Paris, 1925)

ve est fondée sur des faits, qu'Henri Fayol évoquait largement lors des réunions avec ses disciples et qu'on retrouve disséminés dans nombre de leurs propres textes. Prenons donc quelques-uns de ces faits et examinons comment Fayol les traite dans la perspective de sa doctrine.

---

### **Le cheval à la jambe cassée**

---

La mine de Commentry est exploitée à partir de tranchées qui s'enfoncent à plus de vingt mètres dans le sol. Ces tranchées sont les subsis-

tances d'une ancienne exploitation à ciel ouvert. Du fond de la tranchée, à cette époque, part la galerie d'accès aux chantiers de mine, qui descend en pente douce. Cette galerie sert à l'accès des mineurs et à l'évacuation du charbon sur des wagonnets tirés par un cheval. Le cheval est donc un élément important de la production.

En mai 1861, Henri Fayol cite un extrait de son journal [1917, pages 264 à 265], texte qui devait, probablement, être évoqué très souvent puisque Vanuxem [1917, p. 193] en reparle.

*« Ce matin, le cheval du 6<sup>e</sup> étage du puits Saint Edmond a eu la jambe cassée. J'ai fait un bon pour son remplacement. Prévenu, j'ai aussitôt envoyé un bon aux Écuries centrales pour avoir un cheval de rechange. Le chef des écuries a refusé le*

*cheval, parce que le bon n'était pas visé par le directeur, qui était absent. Je suis alors allé moi-même aux Écuries centrales ; mais toutes mes instances n'ont pas décidé le chef des écuries à délivrer le cheval demandé. L'ordre du directeur était formel. La production du 6<sup>e</sup> étage Saint Edmond n'a pu être extraite. Il me semble que l'autorité doit toujours être représentée ».*

Henri Fayol situe à ce moment le début de sa réflexion administrative : il a vécu un problème, une solution d'organisation évitera que cela ne se reproduise. La doctrine administrative résulte d'erreurs antérieures à éviter ensuite. Cependant, regardons ce petit texte avec un peu de recul.

Henri Fayol avait vingt ans. Il était arrivé à Commentry avec une belle énergie et le souci de bien faire. Il dérangeait donc. Son installation dans le corps social de la mine, qui lui était inconnu, a obligatoirement été marquée par l'étonnement. Les choses sociales ne sont pas comme les choses techniques, que les théories apprises dans les cours semblent bien décrire. Les personnes en place intègrent le nouveau venu en lui faisant passer des épreuves.

Ces épreuves sont une institution ancienne, voire archaïque, des groupes sociaux. Elles relèvent des rites d'initiation, des rites de passage de l'adolescent à l'âge adulte, rites dont les bizutages gardent encore la trace.

Il est plus que probable que le garde des écuries ait agi volontairement, soutenu par l'ensemble des mineurs. Il s'agissait de « former » le nouveau, de lui apprendre les choses non écrites, certes, mais constituant la structure sociale. À cet informel qui s'impose et qu'il ne comprend pas, Henri Fayol réagit par un renforcement du formel, par la prescription de règles plus cohérentes.

J'ai personnellement vécu une expérience analogue lors d'un stage ouvrier, en 1963, aux Houillères de Bruay en Artois. À chaque début de poste, l'équipe à laquelle j'appartenais progressait de galerie en galerie vers un chantier de percement. Toutes ces galeries, dites principales, faisaient 3,50 m de hauteur environ. Un matin, l'équipe a dû passer par un boyau de 70 cm de haut, parallèle à la grande galerie habituelle. Cette grande galerie était interdite de passage, pour raisons de sécurité, m'a-t-on dit. Je portais autour du cou une besace emplie de 30 kg de dynamite. On a mis une demi-heure pour faire un trajet qui durait cinq minutes en temps normal. Intérieurement, je râlais. Les mineurs de l'équipe, eux, insistaient sur le fait qu'ils avaient souvent à subir l'arbitraire et l'absurdité de tels ordres venus d'en haut. À la fin de mon stage, les mineurs m'ont avoué que c'était un ordre exprès du porion (contremaître dans les mines) pour que j'apprenne que les ordres des chefs avaient des conséquences sur les ouvriers et qu'il fallait y réfléchir avant de les donner. Le « collectif ouvrier » participait ainsi du désir de « former » son futur ingénieur.

L'observation participante n'est pas neutre : le système social se donne à voir à son observateur. Il sélectionne et construit les faits, au moins autant que le chercheur choisit son terrain. Ainsi Henri Fayol donne-t-il une interprétation univoque du fait, alors que chaque fait peut être considéré sous une pluralité de points de vue. Le risque est de réduire le fait à une seule interprétation : la conclusion, sous sa forme théorique, se substitue alors aux faits. On risque de construire une science dans laquelle chaque fait générerait une généralité, amenant ainsi les éléments théoriques à se contredire.

Sur cette question de la suppléance, Robert Desaubliaux [1917, p. 332], disciple d'Henri Fayol qui a épousé sa petite-fille, donne un autre exemple, destiné aux jeunes officiers montant pour la première fois au front : « *En Artois, le 25 septembre 1915, après une première attaque sanglante et infructueuse, le bataillon avait reflué dans la tranchée de départ. Presque tous les officiers étaient tués, presque tous les hommes que les balles n'avaient pas atteints étaient moralement hors de combat. Or, vers le soir, arriva un guetteur, un simple poilu sans galon, qui, apercevant les Boches en train de se sauver vers l'arrière, jette un appel vibrant : « Les Boches f... le camp ! En avant à la baïonnette, n.. de D.. ! » Ce poilu, en criant, avait déjà sauté le parapet. Il n'y eut pas d'autre signal. L'assaut était relancé. Ce qui restait du bataillon s'emparait de deux lignes de tranchées. Comprenez-vous, maintenant, quelle est la nuance entre l'autorité statutaire et l'autorité morale ? ».*

Un peu plus loin, [p. 334], Desaubliaux relate un autre fait :

« *En Artois, Blumenfeld, un sergent du 129<sup>e</sup>, prend le commandement de deux compagnies du 1<sup>er</sup> bataillon et organise la position conquise. Il n'y avait plus d'officiers. Parmi les sergents, Blumenfeld n'était ni le plus âgé, ni le plus ancien ; il avait la fermeté de caractère, un jugement sûr, le courage des responsabilités. Il a transgressé le règlement, puisque ce n'était pas à lui de prendre le commandement. A-t-il bien fait ? Évidemment ! (...) Blumenfeld a été félicité et a reçu son galon de sous-lieutenant ».*

Ces deux histoires ne sont-elles pas en contradiction avec la vue fayolienne de la suppléance, prévue formellement ? Dans les conditions de combat, la disparition de la hiérarchie est prévue et la suppléance est formellement organisée. Cependant, cela ne suffit pas. Des chefs, spontanément, peuvent émerger. L'informel a alors raison, contre le formel, et il convient de l'institutionnaliser.

Pour un même problème, des faits différents peuvent donc conduire à des préceptes contradictoires. La méthode fayolienne présente un tel risque d'émiettement au gré des faits accumulés.

## Le redressement de la Société Commentry-Fourchambault

Un autre raisonnement, plus fondamental encore pour Henri Fayol, concerne le redressement de la *Société Commentry-Fourchambault* : sa doctrine administrative est juste, parce qu'il a été un bon patron. Ce raisonnement, classique, se retrouve dans de nombreux écrits de gestion : le succès de l'entreprise justifie l'efficacité des moyens qui y sont utilisés, c'est-à-dire la méthode de son patron. Les bénéfiques sont une preuve de la véracité de la théorie de gestion qui caractérise la situation.

C'est dans son discours de 1908 [Fayol, 1908, p. 241] qu'Henri Fayol expose ce raisonnement pour la première fois : « En 1888, la *Société Commentry-Fourchambault* était sur le point de se résigner à disparaître en abandonnant les usines et en achevant l'épuisement de la mine, lorsque survint un changement de direction. Dès lors la *Société* redevint prospère. L'histoire de la *Société* établira que cette chute et ce relèvement sont uniquement dus aux procédés administratifs employés.

*C'est avec les mêmes mines et les mêmes usines, avec les mêmes ressources financières, la même situation commerciale, le même Conseil d'Administration, et le même personnel, qu'elle se relève à partir de cette date.*

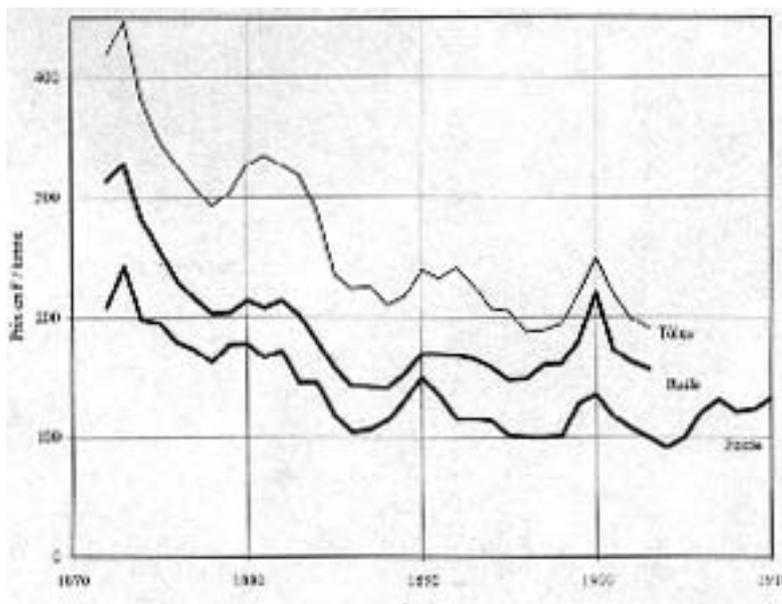
*Ainsi donc, certains procédés administratifs conduisaient la *Société* à sa ruine ; d'autres procédés lui rendent la prospérité. Le travail, l'expérience, les connaissances, la bonne volonté de plusieurs milliers d'hommes avaient pu être stérilisés par quelques procédés administratifs défectueux, et d'autres procédés administratifs remirent toutes ces forces en valeur ».*

Ce raisonnement semble tout-à-fait juste. Cependant, le succès pourrait avoir d'autres causes. Comment savoir si certains facteurs, d'environnement par exemple, n'ont pas favorisé l'entreprise ? La situation commerciale, bien qu'il dise le contraire, s'est peut être modifiée, ou bien la croissance a repris après une longue dépression économique.

En 1945, Jean Chevalier, ancien de *Creusot-Loire*, entreprise concurrente de celle de Fayol, est favorable à Taylor. Il démonte cet argument [Chevalier, 1946, p. 64] : « L'expérience de Fayol semblait démontrer la supériorité de ses principes sur ceux de Taylor. Ses disciples ne manquèrent pas de l'affirmer. À vrai dire, ce n'était pas la présence de Fayol à la direction de la *société Commentry-Fourchambault* qui avait ramené les bénéfices. C'était le relèvement du cours de la fonte de 57 francs en 1888 à 70 francs

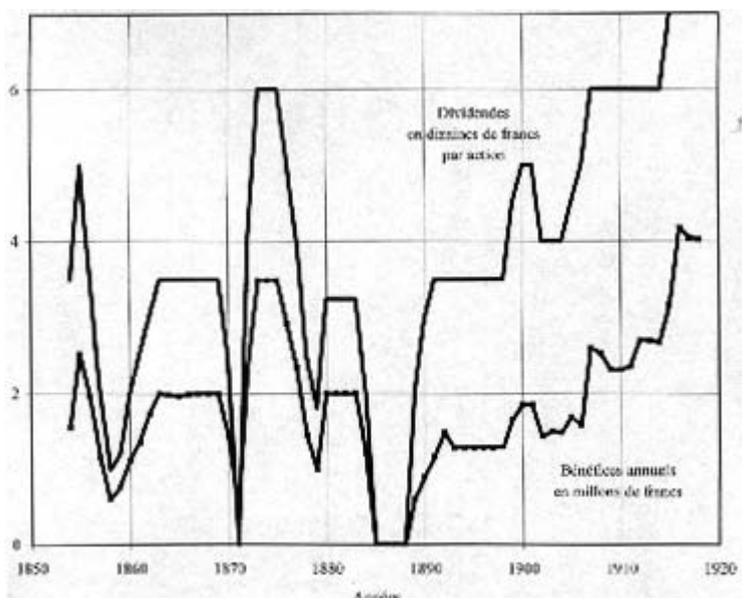
en 1890, relèvement du cours qui s'inscrivait en regard de taux de salaires qui devaient rester les plus bas des vingt dernières années du siècle. (...) La fonte ne reverra qu'un instant, en 1895, le cours de 55 francs auquel elle était tombée en 1886, et ce sera pour remonter aussitôt vers le cours de 82 francs qu'elle atteindra en 1900 ».

**Figure 1**  
Évolution du prix du fer et de la fonte (d'après les Statistiques de l'Industrie Minérale établies par le Corps des Mines)



Les statistiques officielles, représentées dans la figure 1, montrent qu'effectivement, de 1885 à 1888, il y eut une crise dans le marché des produits sidérurgiques. Mais, en 1896, surgit une crise des prix analogue et les bénéfices de la *Société Commentry-Fourchambault* restent positifs (voir figure 2), sans changement par rapport à ceux de la période précédente. La démonstration de Fayol aurait eu plus de sens s'il avait isolé des moments de situation économique comparables.

**Figure 2**  
Évolution du bénéfice de Commentry-Fourchambault d'après Henri Fayol [1916] et Sasaki [1987].



De même, la période sur laquelle porte la critique de Jean Chevalier, l'année 1945, mérite une remarque. Les années qui suivent la deuxième guerre mondiale sont celles d'une taylorisation forcée de l'industrie afin de reconstruire rapidement les capacités économiques de l'Europe. Les adversaires d'Henri Fayol triomphent mais ils ont encore besoin d'écraser l'adversaire d'avant guerre. Jean Chevalier est alors président du *Comité National de l'Organisation Française*, affilié au mouvement taylorien international, le CIOS (*Comité International de l'Organisation Scientifique*). Il rompt le compromis qui avait donné naissance au CNOF, en 1925, au sein duquel fayoliens et tayloriens cohabitaient, en distinguant les domaines d'application de chaque doctrine.

Au-delà de la polémique, ce débat nous rappelle que, pour un même fait, plusieurs interprétations sont possibles. Il serait intéressant, aujourd'hui, d'examiner la stratégie suivie par Henri Fayol, ainsi que ses actions d'organisation interne, pour déceler les raisons de son succès. Les archives de la *Société Commentry-Fourchambault* sont conservées à Roubaix, aux Archives du Monde du travail. Elles seraient une base essentielle pour une telle étude.

---

### **Le Centre d'Études Administratives (CEA) et la collecte des cas**

---

Henri Fayol a voulu structurer le succès de ses idées, en rassemblant ses disciples au sein du Centre d'Études Administratives (CEA), structure d'échanges installée, de 1919 à 1925, au 100 de la rue de Vaugirard, à Paris.

Paul Vanuxem va être la cheville ouvrière du CEA, qu'il a été chargé d'organiser. En 1917, dans *L'éveil de l'esprit public*, ouvrage publié sous la direction d'Henri Fayol, il reprend à son compte le souci scientifique de celui-ci, comme on l'a déjà vu, et précise l'organisation de ce travail de recherche : « *Le Centre d'Études Administratives, CEA, organisera un effort collectif d'élaboration doctrinale. (...) Il faut des faits pour nourrir le travail scientifique et pourvoir au fonctionnement de l'induction. (...) Les faits accumulés dans les documents du Centre d'Études, et notés sur fiches pour devenir maniables, seront la matière première pour le travail doctrinal intérieur* » [pp. 186 et 187]. Paul Vanuxem affirme [p. 188] que le but du CEA est de « *recueillir et classer les faits, jeter un pont entre l'observation expérimentale et l'induction* ».

Le CEA sert à coordonner un travail de recherche collectif. Aux uns, le travail d'observation des faits, à d'autres, le soin de les classer et de les interpréter : « *Les travaux d'exécution quotidienne : observation, lecture-annotation, rédaction des*



*fiches, classement, seront confiés à des équipes bien distinctes, donnant à chacune le labeur noble de leur spécialité.*

1) *Aux collaborateurs, parfois lointains, qui feront œuvre d'observation et qui exploreront la réalité de façon continue ou seulement occasionnelle, on ne pouvait demander autre chose que le respect de la méthode et des règles de Claude Bernard. (...) Le secret est garanti aux correspondants dont le nom ne sera jamais divulgué, sauf expresse autorisation de leur part.*

2) *Une équipe de collaborateurs plus proches assurera le repérage de l'apport doctrinal inclus dans chaque observation communiquée. (...) Les lecteurs annotateurs (sont chargés) de lire le document, souligner quelques mots, noter en marge quelques symboles.*

3) *Enfin, un atelier de collaborateurs permanents (...) rédigera et mettra sur fiche les notes*



Henri Fayol avec son petit-fils, Maxime Grangé (été 1920, à Presles)

*suggérées ou amorcées, procèdera à la mise en ordre des fiches* » [Vanuxem, 1917, pages 189 à 191].

La coordination est assurée par la classification des fiches qui constitue l'essentiel du texte ultérieur de Vanuxem. Il s'agit d'une organisation du travail collectif de recherche. Il conviendrait de faire des investigations plus approfondies pour découvrir jusqu'à quel point un tel programme de recherche a été réalisé. Des exemples sont donnés par Vanuxem, celui du cheval blessé – déjà évoqué plus haut – et cinq autres cas. Parmi ceux-ci, relevons le dernier au terme duquel le texte s'orne désormais d'une moralité, comme si la référence aux faits était devenue purement littéraire. Les cas deviennent des fables et forment une rhétorique qui orne une théorie morale. Voici ce cas [*ibidem*, p. 222] : « *Au laboratoire de la Société X..., on voyait entrer en coup de vent, chaque jour à peu*

*près à la même heure, le Secrétaire* (du Directeur général). (...) *C'était un parvenu arrogant, tutoyé par le patron (mais ne faisons pas de politique) ; il ajoutait à son titre celui de Contrôleur des laboratoires. Il ouvrait brutalement un tiroir, déchirait une large feuille de papier à filtrer, la froissait, la mettait dans sa poche et se dirigeait vers un certain endroit avec autant de fracas qu'à son entrée. Cinq minutes après, l'un des essayeurs avait beaucoup de plaisir à le parodier, au détriment du stock de papier filtre. Moralité : il ne faut pas faire devant ses inférieurs ce qu'on leur interdirait de faire* ».

Dans leur ouvrage de 1920, Wilbois et Vanuxem mettent encore l'accent sur le caractère expérimental de l'œuvre d'Henri Fayol. Tout en reprenant largement la doctrine exposée dans *Administration Industrielle et Générale*, ils apportent huit cas nouveaux [pp. 112 à 122]. Trois concernent l'armée (française ou étrangère),

quatre sont pris dans l'Administration, un seul concerne une entreprise. Trois de ces cas illustrent des règles mal conçues ; deux cas expriment l'absence de répartition des responsabilités ; un autre porte sur la multiplicité des chefs hiérarchiques ; deux cas, enfin, concernent des difficultés de communication dans la ligne hiérarchique qui devraient être résolues par la passerelle (communication directe en dehors de la ligne hiérarchique).

Tous ces cas sont des échecs, des « *faits d'administration manquée* ». La démarche expérimentale semble alors s'orienter vers l'analyse des erreurs, comme le fera Karl Weick plus tard à propos de l'accident de la KLM [Weick et Roberts, 1993].

### Les représentants de commerce

Les Archives Henri Fayol au Centre d'Histoire de l'Europe du XX<sup>e</sup> siècle contiennent la description de la structure commerciale de son entreprise [cote HF5bis DR3] :

« *Organisation commerciale actuelle de la Société Commentry-Fourchambault*

*L'organisation adoptée cherche à concilier l'initiative, le contrôle et la responsabilité de la Direction Générale, avec la plus grande décentralisation possible. Elle confère des pouvoirs étendus à chaque direction locale.*

*Sous l'autorité du directeur local, le service commercial de chaque établissement est effectué par un ou deux chefs de service selon que les achats et les ventes sont réunis ou séparés, et par des représentants.*

*La représentation est assurée :*

*1° - par un ou plusieurs voyageurs résidant dans l'établissement et visitant la clientèle dans un rayon déterminé ;*

*2° - par des représentants domiciliés en des points éloignés et chargés de visiter une zone déterminée autour de leur point d'attache ;*

*3° - par des agents attachés aux autres établissements de la Société ;*

*4° - par le bureau de Paris ;*

*Le territoire national est divisé en régions. Une carte fixe la composition de chaque région.*

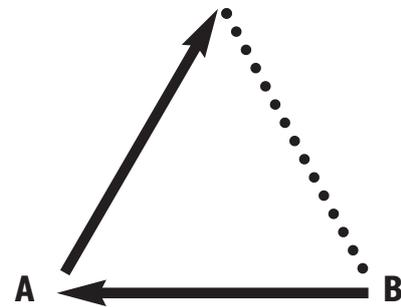
*À chaque région est affecté un représentant qui la visite exclusivement pour le compte de tous les établissements de la Société.*

*Avec cette organisation, il fallait concilier le principe de l'unité de commandement et l'obligation d'aller vite, de donner satisfaction aux clients le plus rapidement possible.*

*Voici la méthode suivie :*

*Le représentant R relève de l'usine A, il fait aussi des affaires pour l'usine B.*

*L'usine B doit adresser ses instructions à R en les faisant passer par A ; c'est la règle.*



**Figure 3**  
**La structure de commandement des représentants selon Henri Fayol**

*Il ne faut pas cependant que l'application trop rigoureuse du principe nuise à la bonne marche des affaires en les ralentissant ou en les compliquant sans nécessité.*

*Pour aller vite, tout en garantissant l'observation du principe de l'unité de commandement, on a admis les simplifications suivantes :*

*1° - Pour une affaire importante, de longue haleine, devant nécessiter une correspondance suivie (les usines A et B se sont préalablement mises d'accord pour cette dérogation ; dans chaque cas particulier B et R enverront à A un duplicata de la correspondance échangée, à moins d'en avoir été dispensés formellement par A).*

*2° - Pour une affaire urgente à laquelle il doit être répondu immédiatement. (Dans ce cas comme dans le précédent, la correspondance est envoyée en duplicata à l'usine d'attache A en même temps qu'à l'agent R)*

*3° - D'une façon générale, après entente entre A et B approuvée par la Direction Générale.*

*Indépendamment des duplicata spécifiés ci-dessus, il en est envoyé d'autres par les usines et les représentants au bureau de Paris qui, dans la circonstance, exerce sur le fonctionnement de tous les services le contrôle nécessaire. La Direction Générale est ainsi au courant des incidents qui surviennent et peut intervenir.*

*Ainsi se trouvent réalisées l'unité de méthode, l'unité de direction et l'unité de commandement. La passerelle retrouve ici son application ».*

Ce texte a été rédigé, sans doute, pour le discours d'Henri Fayol de 1908. Il appartient à la troisième partie inédite de *Administration Industrielle et Générale* (1). Ce long extrait explicite, de façon très intéressante, les problèmes de l'unité de commandement. Aujourd'hui, on considérerait ce cas comme typique d'une organisation matricielle où le représentant R obéit simultanément

(1) Cahier GREGOR 2000-09, sur le web <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/2000-09.htm>

ment au directeur de l'usine A et à celui de l'usine B.

Le bon fonctionnement du schéma d'Henri Fayol semble le convaincre que l'unité de commandement perdure alors qu'il a mis en place un système hybride dans lequel la négociation sur ce qui ressortit à la passerelle ou ce qui lui échappe devient le principal enjeu de l'organisation. Une étude concrète sur la part des tâches relevant de la passerelle et celle respectant totalement la hiérarchie reste à mener.

---

## LA RECHERCHE ACTION

---

La méthode d'Henri Fayol, telle qu'elle apparaît sur ces quelques exemples, appartient au courant méthodologique de la recherche action. Reprenons la définition qu'en donne René Barbier [1996] : « *Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* ». Une personne, partie prenante du fonctionnement de l'organisation ou participant à sa transformation, observe et rend compte de son observation dans un récit. Pour Henri Fayol, ce récit est souvent bref : plus long, il pourrait prendre la taille d'une monographie. Ce récit est ensuite interprété par la théorie existante ; si ce n'est pas possible, un nouvel adage théorique est élaboré pour en rendre compte.

L'intérêt de la démarche d'Henri Fayol est de nous montrer toutes les difficultés de cette méthode pour faire œuvre scientifique. Les questions posées par la méthode de recherche action d'Henri Fayol sont les suivantes :

- sur quels critères les moments d'observation sont-ils sélectionnés ? Dans le déroulement continu du fonctionnement de l'organisation, l'observateur sélectionne une période qui a une signification pour lui. Il détecte un début, il repère une fin, il sélectionne un récit qui élimine les éléments accessoires. Ces sélections opèrent-elles comme celles du romancier qui construit la fiction qu'il fait vivre à nos yeux ? Certainement. La construction du récit obéit aux lois de la rhétorique, en vertu desquelles il devient plus convaincant.

- quel est le rôle de l'observateur en tant qu'acteur dans la situation ? Il existe deux sortes de récits dans les écrits de l'école d'Henri Fayol. Les uns sont vécus par le subordonné, l'acteur sans pouvoir. Ce sont des récits de critique et ils montrent une organisation qui ne fonctionne pas bien. Alors, la doctrine administrative intervient comme un redresseur de torts : si les puissants l'appliquaient, ces gaspillages n'existeraient pas. Il existe

aussi des récits positifs. Ce sont principalement ceux d'Henri Fayol lui-même. Ils affirment quel outillage administratif a été utilisé et a entraîné un succès. Ces deux types de récits correspondent à des raisonnements très différents du point de vue scientifique.

- quelle est la relation entre le fait perçu par l'observateur et la théorie ou l'élément de théorie ? Comment plusieurs théories peuvent-elles être mobilisées concurremment pour interpréter les faits ou leur perception par l'un des acteurs ? Comment la théorie ainsi construite permet-elle de nourrir l'action ? Les recommandations ne risquent-elles pas d'être des vœux pieux adressés aux autres, à ceux qui ne sont pas les acteurs ?

- comment s'articule le double statut de l'observateur et celui de l'acteur inséré dans la situation ? Le rôle d'acteur est-il dominant, l'observation n'étant alors qu'une activité secondaire, exercée par intérêt intellectuel personnel ? L'observateur, au contraire, domine-t-il, l'insertion dans l'entreprise n'étant que temporaire par rapport à une carrière académique ? Les deux rôles s'épaulent-ils, l'observation permettant d'accélérer la carrière professionnelle ou la carrière professionnelle permettant une bonne insertion académique ultérieure ?

---

## La sélection des faits dans leur temporalité

---

Les faits sont extraits, par l'observateur, du déroulement continu de la vie en entreprise. Tous les faits décrits par Henri Fayol et ses disciples ne sont pas la description d'un état mais, au contraire, une portion de l'histoire de l'entreprise. Cette vision dynamique s'oppose au travail monographique de Le Play [1855] qui décrit des situations ouvrières, à un moment donné. Certains considèrent cependant Le Play comme un précurseur de la recherche action parce que l'observation peut amener une action ultérieure, en dehors du champ de la méthode elle-même [Hess, 1983]. Quant à lui, Henri Fayol place l'observation du réel dans une perspective de succession de faits, de causes et de conséquences. En ce sens, il se rapproche plus du récit, voire du roman, mais il cerne aussi des aspects de la réalité plus riches que les seuls états, à un moment donné.

Henri Fayol privilégie une perspective diachronique. Ainsi est-il friand de fresques historiques sur les entreprises qu'il dirige. En 1908, c'est une histoire de *Commentry-Fourchambault* qu'il expose devant ses collègues. Il échoue à les intéresser à ce retour en arrière car ils s'intéressent surtout au futur, aux derniers développements de la technique, aux progrès à accomplir. De même, en

1916, Henri Fayol fait publier dans le *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, avant même son propre article, l'histoire de Decazeville par Lévêque, son directeur de l'époque.

Henri Fayol privilégie la dimension temporelle. Sans doute est-il influencé par ses études scientifiques antérieures : il a fait une contribution majeure aux théories sur la formation des gisements houillers ; il a construit la théorie des deltas [Fayol, 1887] à partir de ses observations du gisement de Commentry, montrant que, sur une grande échelle de temps, ce qui s'est passé lors de la formation du charbon influence la manière de l'exploiter, dans le court terme.

La dimension temporelle apparaît aussi dans la planification du chef d'entreprise (la prévoyance). L'anticipation appartient à la fonction administrative. En tant que chef d'entreprise, il voit à long terme. Il anticipe l'épuisement des gisements du Centre et, très tôt, prend des droits sur la mine de Decazeville, puis dans l'Est et le Nord.

Mais revenons sur la manière dont Henri Fayol mobilise la dimension temporelle des faits. Parmi toutes les histoires possibles, l'observateur isole une séquence, avec un début et une fin. Par exemple : « *le directeur s'absente* », « *le cheval se casse la jambe* », « *l'ingénieur commande un nouveau cheval* », « *le garde des écuries refuse* ». Dans cette sélection, on voit déjà un travail théorique à l'œuvre. Henri Fayol aurait pu aussi raconter le retour du directeur et sa réaction quand on lui a relaté l'incident. Il aurait pu aussi essayer de savoir comment se sont déroulés des incidents analogues en l'absence de l'ingénieur (Henri Fayol, nouvellement arrivé ne remplaçait pas un ingénieur existant). Il manque de profondeur historique : avant son arrivée, rien n'existe. La fin de son récit décide aussi d'une fin dans le réel.

Ce choix temporel illustre ce que nous savons bien : les faits n'existent pas de manière brute mais sont le résultat de l'interaction de l'observateur avec le monde observé. La position de l'observateur et son cadre conceptuel interviennent dans la sélection des faits et le point de vue que leur description adopte.

---

## L'observateur acteur

---

Henri Fayol aurait partagé l'idée de J. C. Moisdon [1997] selon laquelle « *la compréhension du fonctionnement global des entreprises passe par un travail spécifique où intervention et observation se mêlent intimement* ». Les faits cités sont rapportés par un observateur qui connaît la situation "de l'intérieur", qui en a été partie prenante. Dans les cas rapportés par Henri Fayol et son école, il existe deux positions principales. La première est

celle du naïf, jeune ingénieur débutant, officier aspirant ou sous-lieutenant, personnel d'encadrement sans véritable responsabilité. C'est la position d'Henri Fayol dans l'histoire du cheval à la jambe cassée. C'est aussi celle de Robert Désaubliaux pendant la guerre. C'est la position privilégiée des disciples d'Henri Fayol qui n'ont pas encore de responsabilité dans la vie industrielle.

La deuxième position est celle d'Henri Fayol lui-même, devenu patron de *Commentry-Fourchambault*, après 1888. Il décrit ses succès. Il est donc le responsable et le fait rapporté montre la pertinence des moyens administratifs qu'il met en œuvre.

Ainsi, selon la position de l'observateur, on voit apparaître deux types de faits : les échecs racontés par un informateur proche du responsable mais qui n'est pas le responsable (mais qui aspire à le devenir, naturellement) et les succès, racontés par le responsable. Cette typologie, probablement trop grossière, éclaire le mécanisme de sélection des faits. Le fait valorise l'observateur lui-même. Loin d'être neutre, il intervient en retenant du réel ce qui rentre dans sa stratégie d'acteur. On aimerait avoir des échecs racontés par le responsable qui les a engagés et des succès dus à des responsables non observateurs. Le courant fayolien en manque.

Les anecdotes d'échec montrent que, si on ne respecte pas la doctrine administrative, on va vers des situations absurdes, inefficaces, vers des gaspillages, des incohérences. Ce sont des démonstrations par l'absurde, dans le sens mathématique de cette expression. Mais il existe une ambiguïté sur le sujet de l'action. L'observateur est réputé sans pouvoir. Le pouvoir de changer appartient aux autres. C'est la faute des autres qui enfrennent la doctrine, comme si les lois de celle-ci avaient valeur morale, normative.

Le moyen d'action privilégié du fayolisme est alors l'enseignement. En introduisant des cours de doctrine administrative dans le cursus des grandes écoles, l'élite de la nation, y compris militaire, connaîtra les principes à respecter quand on est responsable d'une grande organisation. Ce thème apparaît, dès 1900, dans le discours d'Henri Fayol. Il n'est absolument pas entendu et ne serait pas totalement efficace. C'est un peu comme si l'éducation civique pouvait diminuer la délinquance ou comme si le catéchisme pouvait rendre vertueuse une population entière.

Les succès rapportés par Henri Fayol jouent un rôle symétrique dans la doctrine administrative. Ils sont censés démontrer l'efficacité des principes et des outillages administratifs. Mais faut-il prendre la pensée globalement ou les outillages suffisent-ils ?

Tout ce que nous savons sur la diffusion des techniques montre que le cheminement des théories est indépendant des emprunts de solutions. Les autres patrons pouvaient avoir envie

d'adopter pragmatiquement l'outillage administratif sans se référer à la théorie. Qui pense à Henri Fayol quand on parle d'organigrammes (appelés tableaux administratifs par Fayol) ou quand on parle de description de fonction, de rapports périodiques, de comptes mensuels, de plan d'action, de réunion hebdomadaire des chefs de service ? Ces techniques de management sont préconisées par Henri Fayol, mais elles se diffusent sans aucune référence à sa doctrine. La démonstration du lien entre outillage administratif et doctrine n'est donc pas validée par les faits évoqués, alors que c'est leur but.

Michel Liu [1997] définit l'originalité de la recherche-action par la « *rencontre entre une intention de recherche (chercheurs) et une volonté de changement (usagers)* ». L'objectif est donc dual : « *résoudre le problème des usagers et faire avancer les connaissances fondamentales* ». Henri Fayol ne perçoit pas cette dualité. Il suppose que l'homme d'action est aussi le chercheur. Il se donnera cette charge supplémentaire sans contrepartie. Et, ainsi, il ne trouve ni chercheurs, ni observateurs pour l'épauler. Il n'a aucune valorisation de ce travail à leur offrir.

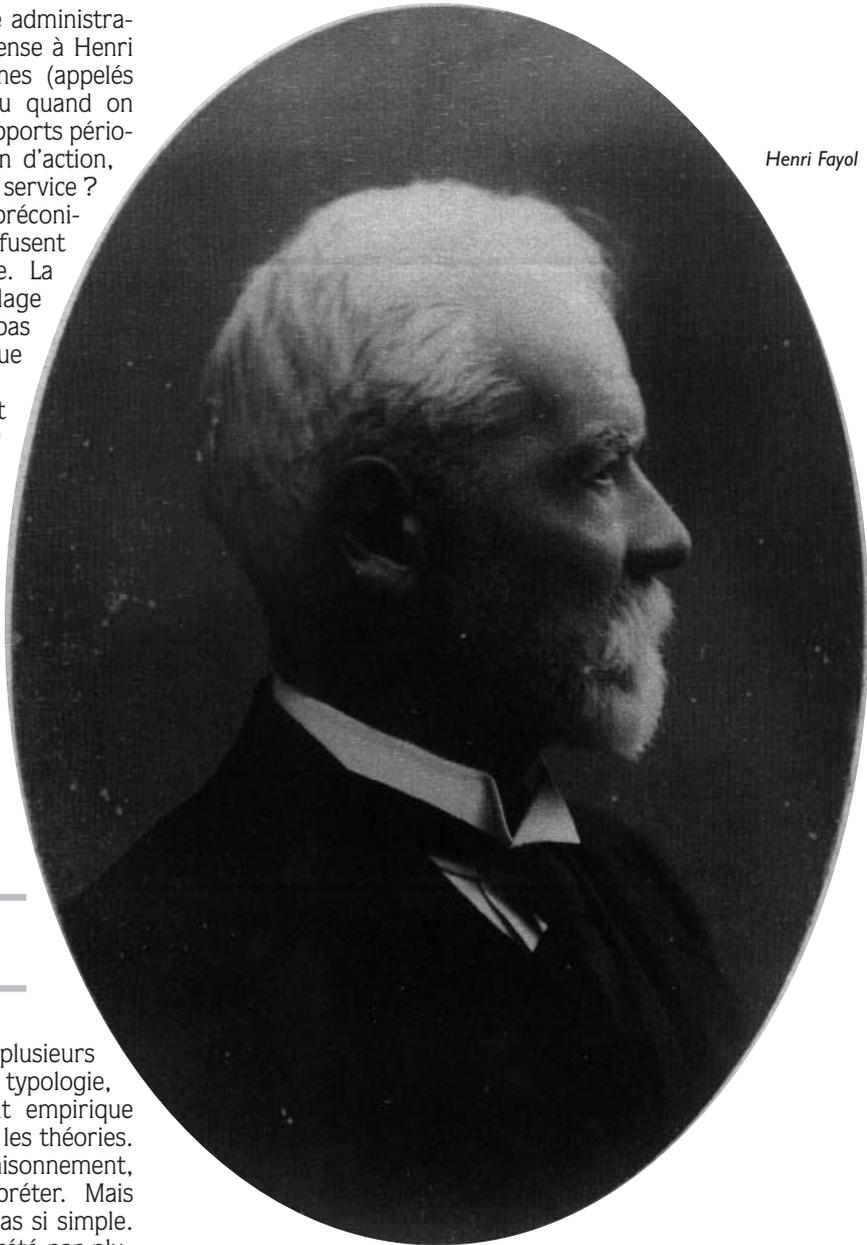
---

## L'induction

---

Resweber [1995] distingue plusieurs types de recherche-action. Dans cette typologie, la recherche d'Henri Fayol a un but empirique d'analyse. Pour lui, les faits précèdent les théories. À partir des faits, il remonte, par le raisonnement, aux théories qui peuvent les interpréter. Mais Popper nous a appris que cela n'est pas si simple. Un ensemble de faits peut être interprété par plusieurs théories. Lorsque plusieurs théories sont candidates pour interpréter les mêmes faits, les scientifiques recherchent les expérimentations, les faits, qui sont bien interprétés par une des théories et pas par les autres. Ces faits deviennent cruciaux pour trancher entre des théories.

Henri Fayol savait tout cela. Dans son travail scientifique sur la formation du charbon, il a accumulé les observations sur le bassin de Commentry, il a mené des expérimentations pour simuler la séparation, dans le lac, des terres et des végétaux charriés par les rivières qui s'y jettent. Il a réexploité les observations faites dans les Houillères du Nord par les tenants de la théorie concurrente. Mais, en 1898, alors qu'il commence sa réflexion sur les questions administratives [voir



Henri Fayol

Blancpain, 1974], il est seul. Sa réflexion est solitaire. Il n'a pas de théorie à appliquer ou à attaquer. En conséquence, il ne perçoit l'interprétation des faits que par une seule théorie, la sienne. Il sera surpris, en 1907, par la publication en France des textes de Taylor. Il tentera toujours de comprendre en quoi sa théorie lui est supérieure. Hélas, il ne saura pas se rapprocher d'une démarche expérimentale dans ce but.

La discussion entre les tayloriens et les fayoliens s'est déroulée, de manière très vive, entre 1916 et 1925. Il n'est pas sûr qu'elle ait été menée scientifiquement à partir des faits. Plus probablement, ce fut une confrontation d'autorité et de rapports de force entre organisateurs, forts de leur

pratique et de leur position sociale. La fondation du CNOF (Centre National de l'Organisation Française), en 1925, marque la victoire des tayloriens avec de Fréminville et Henri Fayol, le fils, avec un compromis dans lequel ils ont la part belle.

---

## L'action

---

Comme le dit Armand Hatchuel [1994], « *produire une interprétation, c'est déjà préparer une prescription* ». Le taylorisme articule clairement la démarche scientifique et l'action de prescription du *one best way*. Le fayolisme souffre de ne pas assurer aussi bien cette intégration. Les faits alimentent une doctrine, Comment la doctrine aide-t-elle à l'action ? La réponse d'Henri Fayol est double : la réforme promulguée d'en haut (quand il parle des PTT, notamment en 1921) et la formation des chefs. Ses conseils aux futurs ingénieurs sont remarquables à ce sujet [Fayol, 1916]. Or l'outillage administratif occupe une grande place dans sa conception de l'administration. Il aurait pu préconiser d'introduire cet outillage, par l'action de conseils extérieurs. Ces agents de changement auraient été ses partisans.

Henri Fayol ne sait pas théoriser ce rôle d'agent de changement. Il est ici prisonnier de son expérience personnelle. Parce qu'il était le patron quand il a mis en place les outils de gestion, pour lui, le changement ne peut venir que d'en haut. Quand le chef ne veut pas changer, il n'y a rien à faire. Si l'Administration fonctionne mal, c'est au politique de la réformer. S'il ne le fait pas, il ne reste que l'action des libelles, la critique extérieure après l'échec du conseil extérieur. La volonté réformatrice marque ainsi son échec. Aux observateurs des faits, Henri Fayol n'offre aucun levier d'action pour changer les choses, sinon la pertinence du carriérisme. Rien ne peut être changé avant que les fayoliens n'arrivent aux leviers de commande. La réputation d'appartenir au groupe des disciples peut y aider d'ailleurs. Nombre d'entre eux, avant 1925, entreront à *Commentry-Fourchambault* et *Decazeville*. Le fils Henri Fayol occupe, entre 1920 et 1939, divers postes de direction dans des entreprises métallurgiques françaises, certainement en relation avec la réputation de son père.

---

## L'ÉCHEC DU FAYOLISME

---

Après la disparition d'Henri Fayol, ses disciples ont eu du mal à mener une carrière professionnelle. Ce courant de pensée a été un échec

en France après 1925. Il n'est connu aujourd'hui que parce que Urwick [Gulick et Urwick, 1937] a distingué, en Henri Fayol, un théoricien qui anticipait ses propres idées. Quelles sont les raisons de cet échec ? La réponse semble, d'abord, concerner le succès du taylorisme. Dans la concurrence théorique, les tayloriens ont gagné socialement. Ils ont su construire une pratique et un métier, le métier d'organisateur des ateliers. Ce sont les cabinets d'organisation qui font la démonstration de l'efficacité de la théorie taylorienne.

Mais le taylorisme a, lui aussi, subi des revers. De même que la pensée d'Henri Fayol est devenue dogmatique, la référence expérimentale des tayloriens s'est estompée. La question qui nous intéresse alors, en sciences de gestion, concerne la sclérose de ces deux courants de pensée, alors qu'ils s'affirmaient tous les deux scientifiques et qu'ils auraient dû se renouveler par l'interprétation de nouveaux faits.

Dans la démarche inductive, les faits occupent un double statut. Tout d'abord, on affirme qu'ils sont à l'origine de la théorie, qu'ils la précèdent. Ils sont mis en avant avec emphase dans l'exposé de la théorie. Mais ils perdent alors leur valeur, parce qu'ils servent d'argument rhétorique à l'exposé de cette théorie.

Une fois que la théorie est trouvée, c'est elle qui est enseignée, c'est elle qui résume les faits, c'est elle qui devient « loi », voire « doctrine ». L'induction est à la genèse de la théorie, mais elle est oubliée. Dans la transmission, la théorie, enfin trouvée, prend une position éminente. L'école de pensée se réunit autour des résultats théoriques et non autour de la méthode. Le statut fondateur des faits a tendance à disparaître au profit d'un statut d'auxiliaire, subordonné à la théorie.

Karl Popper est, au contraire, un radical de la démarche inductive. Il refuse toute supériorité aux théories. Il montre que les théories ne sont jamais vraies. Pour lui, elles n'ont qu'un statut provisoire de cadre conceptuel cohérent avec des faits actuels. D'autres faits viendront sans doute les infirmer. L'acceptation d'une théorie par la science d'une époque n'est qu'un moment avant qu'elle ne soit remplacée par d'autres théories.

Fayoliens et tayloriens, comme nombre de chercheurs, se sentiraient mal à l'aise dans cette épistémologie radicale. Comment soutenir une théorie dont on sait le caractère relatif et provisoire ? Cette position extrême des faits, capables à tout moment de démolir l'édifice conceptuel, est très difficile à tenir, même si c'est la seule scientifique. Fayoliens et tayloriens ont voulu se prémunir des faits qui risquaient de les contredire. Ils sont devenus dogmatiques. Ils n'acceptaient qu'un seul type de faits nouveaux et, parfois, aucun fait nouveau. La démarche scientifique qui animait les chefs de file disparaît chez les disciples, parce que les fondateurs veulent éviter toute remise en cause de leur pensée.

À ces constatations communes, s'ajoute un trait propre à Henri Fayol. Il a organisé une division du travail scientifique. La collecte des faits est réservée aux collaborateurs extérieurs, les responsables du CEA se réservant de les interpréter et de les incorporer à la théorie. Le CEA n'a probablement jamais réussi à collecter un grand nombre de faits. L'appel à jouer le rôle subalterne d'observateur n'a pas été entendu, le travail des observateurs n'étant pas valorisé, sauf, sans doute, par la gloire anonyme d'avoir aidé les maîtres à construire la théorie avec laquelle ils les dominent. Les faits nouveaux manquant, les maîtres n'ont plus de base, la doctrine ne peut plus progresser. Elle rabâche les premiers acquis.

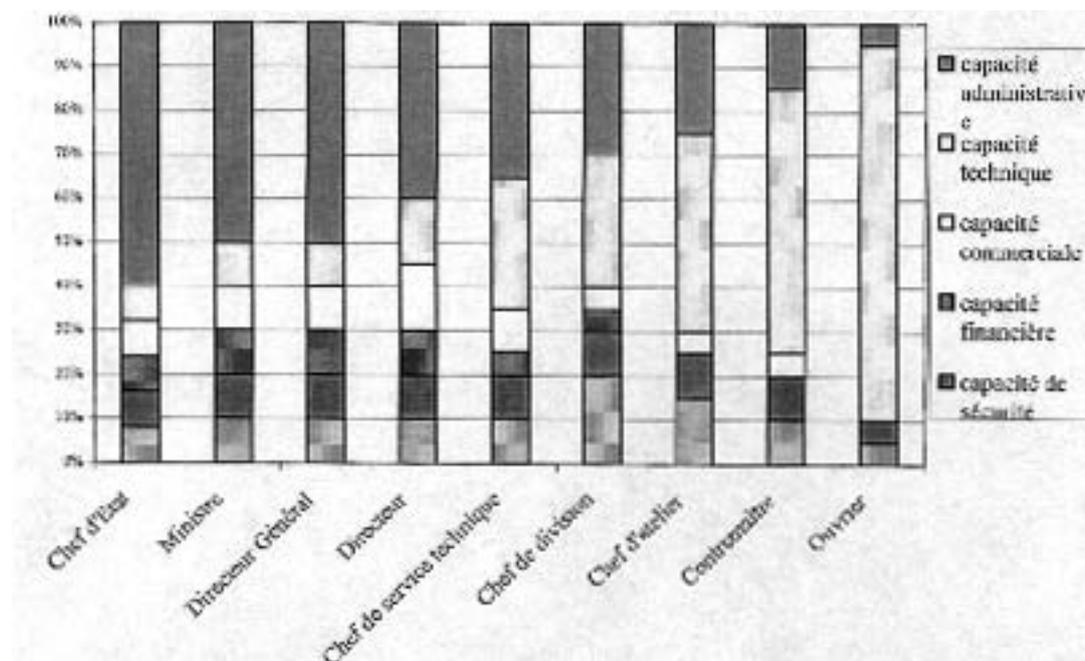
L'échec du fayolisme expérimental semble montrer l'impossibilité d'une répartition des rôles dans la recherche en gestion. Les observateurs doivent être les mêmes personnes que celles qui élaborent la théorie. Les théoriciens doivent eux aussi participer à la collecte des faits. Comment interpréter cette contrainte qui n'existe pas dans d'autres sciences où émergent des métiers d'assistance des chercheurs, liés à la mesure et à l'observation des phénomènes ?

Probablement, la séparation supprimerait la motivation de chaque étape. Plus profondément, il existe un aller et retour fécond de l'étape initiale de conception de la méthode d'observation à la réalisation concrète de cette observation jusqu'à celle d'interprétation des résultats eux-mêmes. Nos méthodes d'observation et de mesure des réalités de l'entreprise ne sont pas suffisamment éprouvées pour qu'elles puissent être menées indépendamment des éléments théoriques qui leur sont sous-jacents. Il arrive fréquemment qu'une

campagne de confrontation au terrain doive être bouleversée à partir des premiers résultats. Ajoutons enfin que l'interprétation de seconde main est toujours moins riche, à cause du filtrage déjà opéré par les premiers observateurs. La division du travail est impossible dans la recherche en gestion, tout au moins pour un grand nombre de nos recherches actuelles.

Henri Fayol a probablement organisé cette division du travail d'après les méthodes industrielles avec lesquelles il travaillait. Il s'inspirait aussi de la démarche de Frédéric Le Play [1855] qui faisait faire ses observations par d'autres. Lui-même a mené des observations selon ce cadre auprès d'une famille d'ouvriers de Commentry. Il a été assez marri de ce que ses résultats soient publiés par son supérieur hiérarchique de l'époque [Mony, 1877]. Il s'est ainsi condamné, comme Le Play, à ne pas avoir de descendance intellectuelle.

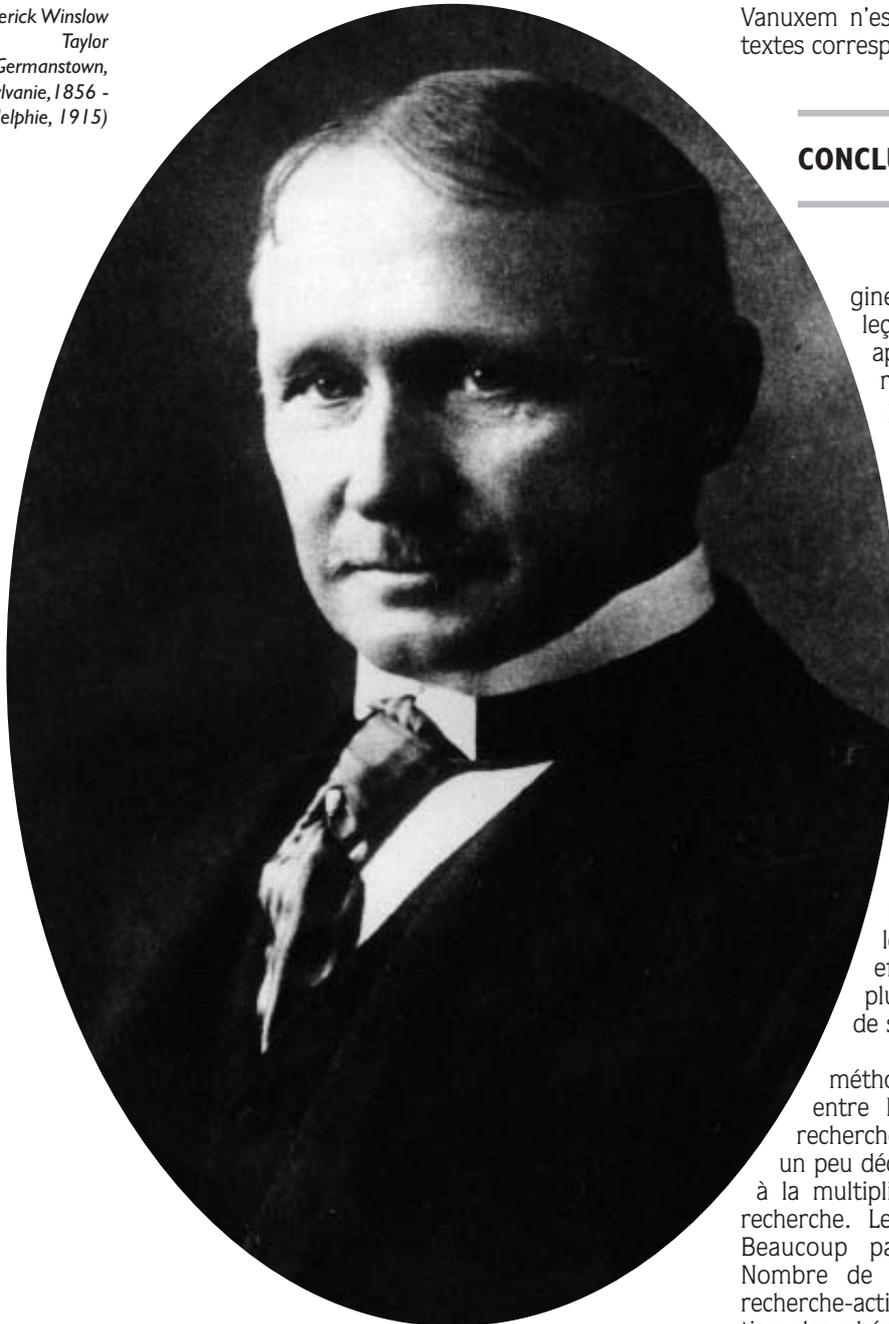
Terminons en indiquant que, dès le début, Henri Fayol avait tendance à théoriser avant de recueillir les faits. Par exemple, il aborde [Fayol, 1916, p. 9] la question passionnante des capacités (on dirait aujourd'hui compétences) des diverses personnes dans l'entreprise. Il affirme une répartition de ces capacités selon la position hiérarchique (voir figure 4) : « Quoique cette matière se prête mal aux notations numériques, j'ai essayé de chiffrer l'importance relative de chaque capacité dans la valeur des agents et des chefs d'entreprise ». Mais aucun fait ne vient étayer ces résultats ! Fayol aurait pu, au minimum, décrire les recherches nécessaires pour valider ses affirmations. Il préfère exposer ses intuitions avec un argument d'autorité. Il ruine ainsi tous ses efforts de bâtir une vraie recherche de gestion.



**Figure 4**  
Graphique dessiné d'après « L'administration positive dans l'industrie » [Fayol 1918]. Les chiffres sont les mêmes que ceux donnés en 1916.

Frederick Winslow  
Taylor  
(Germanstown,  
Pennsylvanie, 1856 -  
Philadelphie, 1915)

Boyer-Viollet



La lecture des textes montre une autre occasion manquée. Celle d'une étude expérimentale croisée de Taylor et de Fayol. Vanuxem [1917, p. 176] rend hommage à la démarche expérimentale de Taylor : « *Les publications de Taylor ont donné le branle et provoqué, sous l'étiquette "Organisation Scientifique", une luxuriante floraison d'études industrielles qu'il serait opportun d'examiner sous l'angle qui nous préoccupe* ». Vanuxem semble annoncer une analyse fayolienne des cas recueillis par les tayloriens, ce qui serait passionnant du point de vue de la confrontation entre les deux courants de pensée. Cependant,

Vanuxem n'est pas allé plus loin. Il n'y a pas de textes correspondant à cette démarche. Dommage.

## CONCLUSION

Au terme de ce retour aux origines des sciences de gestion, deux leçons méthodologiques peuvent être apportées. La première concerne la recherche historique ; la deuxième porte sur la recherche-action.

La recherche historique en gestion consiste à revenir sur les réalités des entreprises de jadis et sur la manière dont ces réalités ont été interprétées par les responsables et scientifiques antérieurs. Il en existe des traces, plus nombreuses qu'on ne croit, dans les bibliothèques et les archives nationales, à Roubaix notamment.

Il faut les exploiter. Bien sûr, les documents doivent être interrogés en fonction de nos connaissances actuelles, avec les théories d'aujourd'hui et en fonction de nos préoccupations contemporaines. Cette recherche donne des perspectives très fécondes, alors que les modes de gestion ont tendance à effacer le passé à un rythme de plus en plus soutenu. Il existe un grand nombre de sujets pour de telles recherches.

Enfin, sur le thème de la méthode de recherche, la confrontation entre Fayol et les tenants actuels de la recherche-action peut être considérée comme un peu décevante. Les raisons tiennent d'abord à la multiplicité de variantes de ce courant de recherche. Le vocable lui-même n'est pas figé. Beaucoup parlent d'observation participante. Nombre de chercheurs ont été amenés à la recherche-action par les contraintes de l'observation des phénomènes qui se produisent dans les groupes sociaux. Ils ont dû vivre et théoriser leur double appartenance au monde académique et au corps social étudié. Ce n'est pas facile.

Cette difficulté a été vécue par Fayol, qui souhaitait une reconnaissance scientifique. Sa candidature à l'Académie des Sciences en 1918 a été rejetée. Il n'a pas pu lui-même réfléchir sur sa méthode et fonder les sciences administratives sur un mécanisme scientifique de renouvellement des connaissances. Cet échec nous montre l'importance d'une réflexion constante sur nos méthodes de recherche et les moyens de juger la production des idées. ●

## BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER R., 1996, *La recherche action*, Anthropos Economica, 112 p.
- BLANCPAIN F., 1974, Les cahiers inédits d'Henri Fayol, *Bulletin international d'Administration Publique*, N° 28 et 29, tiré à part de 48 pages en supplément à la revue *Management France*, N° 6, Juin 1974.
- CHEVALIER J., 1946, *Organisation du travail*, Flammarion.
- DÉSAUBLIAUX R., 1917, Conférence aux aspirants, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 12, 1917, 325-356.
- FAYOL H., 1887, Etude sur le terrain houiller de Commentry, théorie des deltas, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, un volume de 543 pages.
- FAYOL H., 1901, Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l'Industrie Minérale, samedi 23 juin 1900, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 15, 1901, 759-768.
- FAYOL H., 1908, Le cinquantenaire de la société Commentry-Fourchambault et Decazeville, *Comptes rendus mensuels des réunions de la Société de l'Industrie Minérale*, congrès de Saint Etienne, 14-20 juin 1908, 240-242.
- FAYOL H., 1916, Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
- FAYOL H., 1916, Observations et expériences personnelles, *Archives du Centre d'histoire de l'Europe du XX<sup>e</sup> siècle* (Fondation des Sciences Politiques), cote HF5bis DR3, cahier GREGOR 2000-09.
- FAYOL H., 1917, De l'importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires, conférence faite à la Société d'encouragement pour l'industrie nationale (séance du 24 novembre 1917), *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 12, 1917, 225-267.
- FAYOL H., 1917, Préface à Administration industrielle et générale, l'éveil de l'esprit public, études publiées sous la direction d'Henri Fayol, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 12, 1917, 145-152.
- FAYOL H., 1918, L'administration positive dans l'industrie, *La Technique Moderne*, février 1918, 73-75.
- FAYOL H., 1921, *L'incapacité industrielle de l'Etat : les PTT*, Dunod, 118p.
- GULICK L., URWICK L., 1937, *Papers on the science of administration*, NY, Institute of Public administration.
- HESS R., 1983, *Histoire et typologie de la recherche action*, Privat, Pour N°90, 9-16.
- HATCHUEL A., 1994, *Les savoirs de l'intervention en entreprise*, Entreprises et Histoire, N°7, 59-75.
- LE PLAY F., 1855, *Ouvriers européens*.
- LE PLAY F., 1866, *La réforme sociale en France, déduite de l'observation comparée des peuples européens*.
- LÉVÊQUE M., 1916, Historique des forges de Decazeville, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 9, 1916, 5-97.
- LIU M., 1997, *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, 351 p.
- MOISDON J.-C., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 286 p.
- MONY S., 1877, *Etude sur le travail*, Hachette.
- REID, D., 1986, Genèse du fayolisme, *Sociologie du Travail*, N°1, 75-93.
- RESWEBER J.-P., 1995, *La recherche action*, PUF, 128 p.
- SASAKI Tsuneo, 1987, *Le pionnier du Management contemporain : Henri Fayol, sa vie, son management stratégique et sa théorie du management*, Ronéo Tokyo en français, 112 p.
- VANUXEM P., 1917, « Introduction théorique et pratique à l'étude de l'administration expérimentale ». in « L'éveil de l'esprit public », études publiées sous la direction d'Henri Fayol, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 12, 1917, 153-223.
- WEICK K., ROBERTS K., 1993, Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- WILBOIS J., VANUXEM P., 1920, *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale*, Préface de H. FAYOL, Payot.