

— Lee D. PARKER

## **LE FAYOL DE LA MONDIALISATION : MANAGEMENT CONTEMPORAIN ET TRACES COMPTABLES**

Henri Fayol est traditionnellement connu comme un industriel français de premier plan de son époque et l'un des pères de la théorie du management dans la tradition des écoles de management classiques. Cependant l'influence de ses idées s'est diffusée bien au-delà de son périmètre initial et de l'école de pensée à laquelle il est caricaturalement rattaché. Cet article se penche sur son profil professionnel complexe, ses dispositions interdisciplinaires ainsi que sur ses contributions uniques en leur genre et pérennes à la théorie contemporaine du management et aux pratiques comptables. Ces dernières sont revues au regard de la diversité des perspective théoriques que ses idées pressentaient incontestablement.

Son orientation et ses contributions font figure d'exception et, depuis, peuvent être retracées dans les diverses dimensions contemporaines de la comptabilité, du contrôle de gestion, de la planification budgétaire et de la gestion financière. La pérennité et l'omniprésence internationales de ses théories sont reflétées aussi bien par l'environnement industriel et marchand de son époque que par l'environnement mondialisé dans lequel la gestion et la comptabilité interviennent aujourd'hui.

### **THE GLOBAL FAYOL: CONTEMPORARY MANAGEMENT AND ACCOUNTING TRACES**

*Henri Fayol has traditionally been reputed as a leading French industrialist of his day who pioneered the development of early management theory in the classical management school tradition. However the influence of his ideas has spread far beyond his shores and the school of thought with which he has been stereotyped. This study reflects upon his complex professional profile, his interdisciplinary disposition and his unique and lasting contributions to contemporary management theory and accounting practices. These are reviewed with respect to the diversity of theoretical perspectives for which his ideas were arguably prescient. His unique orientation and contributions are also traced to their emergence in various contemporary aspects of accounting, management control, budgeting and financial management. The international durability and pervasiveness of his theories are reflected in parallels between the industrial and market environment of his day and the global environment within which management and accounting is conducted today.*

— François DUFFAUT

## **PIERRE CHEVENARD OU LA RECHERCHE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE MODERNE**

Cet article expose d'abord l'intervention progressive de la démarche scientifique dans l'industrie sidérurgique et le développement d'une culture de l'innovation dans l'usine d'Imphy. C'est en effet dans le cadre de sa vision stratégique pour cette usine qu'Henri Fayol lance Pierre Chevenard dans une carrière de chercheur. L'article décrit alors les apports méthodologiques de Chevenard et en particulier sa métallurgie de précision, véritable méthode pour innover. La conclusion insiste sur la pertinence de la symbiose entre recherche et stratégie de l'entreprise, tout évoquant quelques points sur lesquels la leçon que nous a laissée Chevenard mérite d'être complétée.

**PIERRE CHEVENARD: RESEARCH AT THE HEART OF MODERN ENTERPRISE**

*This article initially describes the steady progress of the use of scientific knowledge by the iron and steel industry and the development of a culture of innovation within the Imphy plant. It is, in fact, the strategic vision that Henri Fayol had for this plant that launched Pierre Chevenard's career as a researcher. The article goes on to present Chevenard's methodological contributions and, more specifically, his development of precision metallurgy which is a genuinely innovative method. The conclusion insists on the necessity for research and corporate strategy to complement each other perfectly. It suggests that the lessons learned from Chevenard can be further expanded upon.*

— Pascal LE MASSON et Benoît WEIL

**FAYOL, GUILLAUME, CHEVENARD - LA SCIENCE, L'INDUSTRIE ET L'EXPLORATION DE L'INCONNU: LOGIQUE ET GOUVERNANCE D'UNE RECHERCHE CONCEPTIVE**

Dans cet article, nous examinons comment, entre 1890 et 1920, Fayol, Guillaume et Chevenard inventent un rapport original entre la science et l'industrie, consistant à favoriser une logique de recherche orientée vers la structuration de l'inconnu et conduisant à une forme de gouvernance mettant la recherche au cœur de la stratégie et du pouvoir exécutif de l'entreprise. Ils inventent ce que nous appelons la recherche conceptive – un dispositif collectif de production de connaissances pour l'exploration de l'inconnu, à forte générativité – par contraste avec une recherche qu'on pourrait qualifier de résolutoire – un dispositif de production de connaissances focalisé sur l'analyse de l'existant et minimisant la générativité. Nous montrons aussi comment les débats ultérieurs ont vu s'imposer le modèle de recherche résolutoire et concluons sur les enjeux qu'il y a à réinventer un modèle de recherche conceptive dans les entreprises et les industries contemporaines.

**FAYOL, GUILLAUME AND CHEVENARD: SCIENCE, INDUSTRY AND EXPLORING THE UNKNOWN. THE LOGIC AND GOVERNANCE OF CONCEPTIVE RESEARCH**

*Between 1890 and 1920, Fayol, Guillaume and Chevenard developed a unique relationship between science and industry based on a research logic oriented towards structuring the unknown. It led to a new form of governance where research was the focus of the firm's strategy and executive power. They invented what the authors term "conceptive research" to designate a highly generative collective system that produces knowledge for the exploration of the unknown. This is contrasted to a form of research qualified as "resolutive" as it is a system that produces knowledge focused on the analysis of what already exists and which thus minimizes generativity. This latter resolutive research model is shown to have come to dominate in today's firms and industries and the article concludes that they would benefit from seeking to reinvent Fayol, Guillaume and Chevenard's conceptive research model.*

— Armand HATCHUEL

**HENRI FAYOL ET LA THÉORIE DU CHEF D'ENTREPRISE: UNE NOUVELLE FIGURE DE L'AUTORITÉ AU TOURNANT DU XX<sup>E</sup> SIÈCLE**

Avant d'écrire son célèbre traité, Henri Fayol fut un dirigeant, innovateur et savant, qui considérait la recherche scientifique comme une responsabilité majeure du chef d'entreprise. Or, devenue le moteur du nouveau monde industriel, la science créait aussi un rapport inédit au futur, elle forçait à penser l'inconnu. Ce constat conduit à relire Fayol comme lui-même

---

souhaitait être lu. Loin d'être universelle et banale, sa doctrine administrative apparaît alors composée de notions originales (prévoyance, inconnu, programme d'action, perfectionnement, constitution du corps social) dont la portée théorique et politique a été sous-estimée.

Fayol peut ainsi penser un nouveau chef d'entreprise sans recourir ni à la langue des affaires ni à l'économie politique de son temps. C'est dans l'héritage des Lumières et dans la philosophie politique et sociale qu'il puise pour élaborer un modèle « créatif/politique » de l'action du dirigeant d'entreprise qui marque un tournant majeur même si son message a été ensuite banalisé. Un siècle après, retrouver Fayol offre encore une ressource théorique précieuse pour penser des alternatives à la conception financiarisée de l'entreprise

### **HENRI FAYOL AND BUSINESS MANAGER THEORY: A NEW FIGURE OF AUTHORITY AT THE BEGINNING OF THE 20<sup>TH</sup> CENTURY**

*Before he wrote his famous tract, Henri Fayol was a chief executive officer (CEO), an innovator and a scientist who considered scientific research to be a major responsibility for the head of company. However, as science became the driving force of a new industrial world, it also created an unprecedented connection to the future as it required what was "unknown" to be taken into consideration. This analysis encourages us to re-read Fayol as himself wanted to be read. Far from being universal and common, his administrative doctrine is made up of original ideas and concepts (prévoyance-foresight, inconnu-unknown, programme d'action-program of action, perfectionnement-improvement, constitution du corps social-constitution of the social body) whose theoretical and political impact has been under-estimated.*

*As a result, Fayol was able to imagine a new type of business leader without relying on corporate language nor on the political economy of his time. His outline of a "political/creative" model for a business manager's action draws from the heritage of the Enlightenment and from political and social philosophy. While this message should have marked a major turning point, Fayol's originality was subsequently diluted. A century later, it still offers valuable theoretical resources to propose alternatives to a financialized conception of firms.*

— Marco BERTILORENZI et Anne-Françoise GARÇON

### **DE LA PRATIQUE À UNE SCIENCE ? LA « NOUVELLE DOCTRINE » D'HENRI FAYOL DANS SON CONTEXTE CONCEPTUEL**

Fayol était-il un technicien de la gestion ou un théoricien de l'entreprise ? En d'autres termes, a-t-il opéré une simple réduction en art de sa pratique ou sa démarche a été celle de la construction théorique ? En tant que technicien, son apport est loin d'être celui d'un innovateur prométhéen dans la gestion des entreprises. Au moment où Fayol entame la réforme gestionnaire de son entreprise, Commentry-Fourchambault, d'autres chefs d'entreprise ont déjà adopté des solutions qui, à bien regarder, semblent aussi innovantes et modernes que celles de Fayol. Dans le domaine minier, d'autres ingénieurs directeurs généraux ont proposé des hiérarchies managériales et des principes de gestion qui, parfois, semblent aller aussi plus loin que les réflexions de Fayol. Comme Fayol, ils ont adopté des réformes gestionnaires qui misaient sur l'épanouissement d'ingénieurs-administrateurs à la tête et dans les hiérarchies intermédiaires de leurs entreprises. Comme Fayol, ils ont cherché à adopter des principes d'autorité et de commandement pour ordonner les opérations et les automatiser. Pourtant l'apport de Fayol se situe à un autre niveau que celui de la technique de gestion : celui d'un cadre conceptuel théorique portant sur des principes généralisables. En utilisant le schéma conceptuel du « régime de la pensée opératoire », nous avançons l'idée que l'objectif de Fayol était de faire de sa « doctrine administrative » une nouvelle science, autonome par rapport au système technique où il l'avait appliquée, et donc susceptible d'être enseignée, transmise et adoptée.

## **FROM PRACTICE TO SCIENCE: HENRI FAYOL'S "NEW DOCTRINE" IN ITS CONCEPTUAL CONTEXT**

*This article addresses the question of whether Fayol was a management technician or an enterprise theorist. In other words, did he simply reduce his practice to that of an art or does his approach represent a theoretical construction? As a theorist, his input is far from that of a Promethean innovator in business administration. When Fayol began the managerial reform of his company, Commentry-Fourchambault, other CEOs had already introduced solutions that, on closer examination, actually appear to surpass Fayol's plans. They had, for example, reformed the career development of engineers-administrators at the head and at intermediary hierarchies of their companies to improve their job satisfaction. In the same manner as Fayol, they also sought to adopt principles of authority and leadership to coordinate and automatize operations. Fayol's contribution, however, is more than that of managerial technique as it is a theoretical and conceptual framework dealing with principles which can be applied generally. We term this concept a "regime of operative thinking" and believe it supports the argument that Fayol's objective was to use his "administrative doctrine" to develop a new science. As it is independent of the technical system to which he had applied it, this doctrine can be taught, passed on and widely adopted.*

— Jean-Louis PEAUCELLE

### **HENRI FAYOL FACE AUX GRÈVES**

Peu de dirigeants d'entreprise parlent des grèves qu'ils ont subies. Henri Fayol avait entrepris une autobiographie professionnelle et il ne pouvait pas éluder le sujet, mais il ne put pas terminer sa rédaction. Il ne dit pas clairement quel est le comportement qui permettrait de les éviter. Il tente d'établir une statistique des journées de grève dans ses mines et ses usines mais ne fournit que des chiffres partiels. Ce manque est comblé ici en étudiant les grèves auxquelles Fayol eut à faire face. En premier lieu la statistique montre que, par rapport à la moyenne nationale, il eut dans ses mines moins de grèves que la moyenne. Pour ses usines sidérurgiques, il était proche de cette moyenne. À partir des archives internes de Commentry-Fourchambault et Decazeville, il est ensuite possible d'analyser chaque grève en détail. Fayol a agi comme les autres patrons de son époque, sauf qu'il n'a pas baissé les salaires quand les prix du charbon, et les bénéfices, baissaient. A contrario il les augmentait moins lors des renversements du marché. Il accordait un soin particulier à juger de l'évolution de ses salaires par rapport à ceux des autres entreprises.

### **HENRI FAYOL AND THE STRIKE THREAT**

*Few business leaders talk about the strikes that broke out in their company. Henri Fayol, however, wrote an unfinished professional autobiography in which he could not avoid the subject. While he does not state clearly what behavior he adopted in order to avoid them, he does attempt to quantify the number of strike days in his mines and plants. The figures he uses are not complete but this article fills this gap by analyzing all the different strikes that Fayol was faced with during his time as CEO. Statistics show that he had fewer strikes in his mines than the national average, while the number of strikes in his plants was closer to the national average. The business archives of Commentry-Fourchambault and Decazeville permit detailed analyses of every strike and show that Fayol acted like the other top managers of his time, although he did not lower salaries when the prices of the coal – and profits – fell. On the other hand, he increased salaries less during the periods when the market turned back up. He also paid careful attention to the evolution of the wages of his employees relative to those of other companies.*