



HAL
open science

Histoire de la pensée gestionnaire française (XVIe-XXIe siècle)

Luc Marco, Cédric Poivret

► **To cite this version:**

Luc Marco, Cédric Poivret. Histoire de la pensée gestionnaire française (XVIe-XXIe siècle). Ed-
Gestion, 2022. hal-03624585

HAL Id: hal-03624585

<https://sorbonne-paris-nord.hal.science/hal-03624585v1>

Submitted on 4 Apr 2022

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

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

Luc MARCO

Histoire de la pensée gestionnaire française (XVI^e-XXI^e siècles)



ÉDI-GESTION

HISTOIRE
DE LA PENSÉE
GESTIONNAIRE
FRANÇAISE

DU MÊME AUTEUR

Chez Édi-Gestion

- Le jugement des pairs, histoire d'un classique de la pensée économique*, Paris, 2003.
- Le premier plan d'affaires : Prudent Le Choyselot, 1569-1615*, Saint-Denis, 2015.
- Homo gestor I, histoire de l'édition gestionnaire francophone, 1486-1914*, Castres, 2018.
- Guide de gestion de la division agricole d'International Harvester France*, Castres, 2019.
- Propos de Barenton*, d'Auguste Detœuf, vol. 1^{er} des œuvres complètes, Castres, 2019.
- La démographie des firmes industrielles en France, 1974-1980*, Castres, 2020.
- Faillites, licenciements et crise : analyse économique, 1968-1979*, Castres, 2021.
- Faillites et Industrie en France, 1874-1985*, Castres, 2021.

Chez d'autres éditeurs

- La montée des faillites XIX^e-XX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- Les revues d'économie : genèse et actualité, 1751-1994*, L'Harmattan (collectif), 1994.
- Entrepreneur et décision*, Paris, Eska (avec É.-M. Hernandez), 2005.
- Petit dico d'économie et de management de la santé*, PUF (avec H. Bui Quang), 2006.
- Histoire managériale du Bazar Bonne-Nouvelle*, L'Harmattan, 2009.
- Le débat sur l'organisation du travail*, L'Harmattan (avec S. Mihaylova), 2016.
- Le flux économique des faillites en France, 1820-1984*, Generis Publishing, 2020.

Direction de revues scientifiques

- Vie et Sciences Économiques* (1985-1995), Paris, Éditions de l'ANDESE, trimestriel.
- Sciences de la Société* (1995-2000), Toulouse, Éditions du LERASS, quadrimestriel.
- Management et Sciences Sociales* (2005-2011), Saint-Denis, Édi-Gestion, semestriel.
- Revue d'Histoire et de Prospective du Management* (2014-2019), Édi-Gestion, semestriel.

© Luc MARCO, 2022 (3, Place Roger Salengro 81100 Castres).

ISBN : 978-2-903628-15-4

EAN : 9782903628154

Luc MARCO
*Professeur émérite de Sciences de Gestion
Université Sorbonne Paris Nord*

Avec la collaboration de Cédric POIVRET
*Professeur agrégé du secondaire
Université Paris Est*

**HISTOIRE
DE LA PENSÉE
GESTIONNAIRE
FRANÇAISE
XVI^e-XXI^e siècles**

*

ÉDI-GESTION
Castres

2022

« Le prince doit savoir connaître les occasions et les temps. C'est une des principales parties de la science des affaires, qui toutes dépendent de là. »

J.-B. Bossuet (1699) *Justification des réflexions morales sur le nouveau testament*, Liège, Libraires associés, 1768, p. 342.

S O M M A I R E

*

Introduction / 7

Première partie : Vue d'ensemble de la période / 17

1. Émergence de la pensée gestionnaire / 19
2. La première science des affaires / 49
3. La deuxième science des affaires / 69
4. Les débuts français du management / 89
5. Les premiers gestionnaires universitaires / 101
6. Les nouveaux économistes-gestionnaires / 113
7. Associations scientifiques reconnues par la FNEGE / 125

Deuxième partie : Ancien Régime ou la gestion classique / 137

8. Le plan d'affaires de Prudent Le Choyselat / 139
9. La traduction française de Benedetto Cotrugli / 155
10. Les idées gestionnaires de Jacques Savary / 163
11. La conduite des affaires chez Savary des Bruslons / 171
12. La gestion d'entreprise chez Jean Paganucci / 177

Troisième partie : Dix-neuvième siècle ou la gestion moderne / 187

13. Le plan d'affaires détaillé du Bazar de Labbé / 189
14. L'usine de fonderie de Courcelle-Seneuil / 197
15. Proudhon et Duchêne experts de la Bourse / 209
16. La synthèse industrielle du mystérieux Lincol / 223
17. Deux anti-utopistes : Guilbault et Prouteaux / 231

Quatrième partie : Premier vingtième siècle ou la gestion scientifique / 247

18. L'histoire comptable de Georges Reymondin / 249
19. La découverte organisatrice d'Henri Fayol / 257
20. L'encyclopédie de Léon Chambonnaud / 265
21. L'accueil académique de Frederick Taylor / 283
22. Les vues gestionnaires d'Auguste Detœuf / 301

Cinquième partie : Second vingtième siècle ou la gestion informatisée / 311

23. Les travaux éclectiques de Robert Guihéneuf / 313

24. L'œuvre organisatrice de Raymond Boisdé / 329

25. L'apport libéral d'Octave Gélinier / 337

26. L'école niçoise de gestion des entreprises / 345

27. L'originalité de Bruno Lussato / 353

Sixième partie : Début vingt-et-unième siècle ou la gestion en réseaux / 369

28. L'agrégation de sciences de gestion / 371

29. Progrès ou stagnation du Management ? / 403

30. Les champions de l'excellence importée / 409

31. Les maîtres de la stratégie d'entreprise / 427

32. Les nouveaux historiens de la gestion / 437

Conclusion générale / 447

Bibliographie et sources / 453

Liste des schémas / 481

Liste des tableaux / 481

Liste des graphiques / 482

Liste des documents / 482

Abréviations et sigles / 483

Table des matières / 485

INTRODUCTION

Ce livre reprend et actualise plusieurs publications que nous avons rédigées durant les trente-quatre dernières années. Nous signalerons en notes de bas de page l'origine de la première publication du texte et les ajouts apportés. L'idée de ce livre nous est venue à l'occasion d'une journée d'étude virtuelle sur l'histoire de la pensée managériale que nous avons organisée, avec Cédric Poivret, le vendredi 18 juin 2021. Voulant fournir un petit texte de synthèse aux participants sur le site de la MSH Paris-Nord, nous nous sommes rendu compte que nos travaux étaient trop nombreux pour pouvoir en faire une photocopie d'ensemble qui restât d'un format maîtrisable, même sous forme numérique. Nous en avons déduit qu'il valait mieux rédiger un nouvel ouvrage qui mette bien en perspective l'ensemble de ces textes dispersés.

La gestion comme discipline scientifique a connu au moins cinq états antérieurs aux travaux du XXI^e siècle, qui seront ici précisés dans le chapitre premier, en une vue d'ensemble du domaine. Loin d'être continu, le passage entre la science des affaires et les sciences de gestion s'est opéré au cours de six ruptures épistémologiques très précises. La première a permis l'évolution de la gestion empirique vers une première systématisation du savoir commercial par les économistes classiques. La deuxième a vu des économistes pratiques mettre sur le papier leurs idées neuves en matière de gestion d'entreprises. La troisième a permis l'émergence des idées organisatrices de Taylor et Fayol. La quatrième a connu la montée de la mécanographie de gestion. La cinquième a vu l'apparition de l'informatique de gestion. Et la sixième, que nous vivons actuellement, est l'intégration de l'intelligence artificielle dans les réseaux externalisés.

Pour sélectionner les auteurs dont nous allons parler, nous avons lu cinq ouvrages antérieurs, ce qui nous a permis de faire la liste des principaux textes fondateurs. Puis nous présenterons plus précisément le plan de l'ouvrage. Notre livre arrive à un moment particulier de l'histoire de la gestion des entreprises, puisque partout dans le monde, cette préoccupation intéresse de plus en plus d'auteurs. Ainsi, au Maroc, est paru, en juin 2021, un bel ouvrage de Rachid M'rabet, intitulé *Histoire de la pensée managériale : le management au fil du temps*. L'auteur est docteur d'État en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine et ancien directeur de l'ISCAE. Son hypothèse est que l'histoire du management pèse sur les décisions des gestionnaires actuels. Cette idée est assez ancienne dans la littérature spécialisée. Nous allons voir chez qui elle s'est le plus développée et comment les liens entre les divers auteurs ont conduit à l'état actuel de la recherche en matière d'histoire de la gestion des entreprises, surtout privées, ce qui est notre principal champ d'investigation.

1. TRAVAUX ANTÉRIEURS CONSULTÉS

Le premier historien européen du Management a été l'anglais Sidney Pollard, qui a publié en 1965 son grand ouvrage intitulé *The Genesis of Modern Management*¹. Ce qui sous-entend qu'il a existé un ancien management, dont l'archéologie a été étudiée récemment par Thibault Le Texier dans une thèse très remarquée². Ce qui implique aussi que nous vivons aujourd'hui un tout nouveau management post-moderne dont l'histoire reste encore à écrire. Pour l'instant voyons comment Pollard a traité le cas français dans son ouvrage.

Cet anglais naturalisé est né le 21 avril 1925 à Vienne en Autriche. Il arrive en Angleterre à l'âge de 13 ans et perd ses parents dans l'holocauste nazi. Il entre à la prestigieuse *London School of Economics* en 1943, à l'âge de 18 ans, à la suite d'une préparation par correspondance³. Après avoir très brillamment démarré dans la recherche, il obtient en 1950 un poste de maître de conférences à l'Université de Sheffield. Il passera professeur en 1964, après une thèse sur la Construction navale anglaise (1879-1914), et deux autres ouvrages publiés : sur l'histoire du travail à Sheffield (1959) et sur le développement de l'économie britannique (1962), qui est un *text-book*. C'est donc à l'âge de 40 ans qu'il publie son livre sur l'histoire du management moderne dont le sous-titre précise bien l'objet : une étude de la révolution industrielle en Grande-Bretagne. Il concentre donc son analyse sur la période 1750-1830. Il est décédé le 22 novembre 1998.

Son ouvrage est divisé en sept chapitres, à la manière anglo-saxonne de présenter les matières étudiées : 1. Esprit d'entreprise et management : les limites de l'enquête ; 2. La grande firme au cœur de la Révolution industrielle ; 3. La course du changement structurel dans l'industrie ; 4. Les managers [éducation, expérience, nombre et statut] ; 5. L'adaptation de la force de travail ; 6. La Comptabilité et le management [les origines, les fonctions, et les faiblesses] ; 7. Conclusion : management en théorie et en pratique.

Suivent 52 pages de notes et un index de 3 pages seulement. Il n'y a pas de bibliographie ni de chronologie. Les auteurs cités dans l'index sont peu nombreux et, pour la plupart, très connus : Arkwright, Boulton, Bridgewater, Crowley, Gott, Maxworth, Marshall (John), Owen, Peel, Smith (Adam), Stephenson (George), Tucker, Watt, Wedgwood. Une seule expression est bien utilisée en français : le terme « Grande alliance » pour désigner le regroupement stratégique de trois familles dans l'industrie du charbon vers 1750. Mais cette fusion concerne des entreprises britanniques. Il est intéressant d'essayer de voir sur quels auteurs il fonde son analyse, ce qui permettra de déblayer un peu le terrain.

¹ S. Pollard (1965). La référence précise se trouve en bibliographie générale.

² Th. Le Texier (2016). Ouvrage tiré d'une thèse soutenue à l'Université de Nice.

³ P. Mathias (1999) « Sidney Pollard (21 April 1925-22 November 1998) », *Journal of European Economic History*, vol. 28, n° 2, fall, p. 411-415.

Il ne cite que huit auteurs français, qui étaient alors reconnus comme les principaux spécialistes du champ d'étude de l'histoire des entreprises :

- Jean-Félix Piot (1842) « Mémoire sur l'exploitation de mines de houille aux environs de Newcastle sur Tyne », *Annales des mines*, vol. 4, série I, p. 138-139. Le volume initial a été publié par Berger-Levrault en 270 pages.

- Louis Mosnier (1898) *Origines et développements de la grande industrie en France, du XV^e siècle à la révolution*, Paris, thèse, A. Fontemoing, 177 p.

- Germain Martin (1900) *La grande industrie en France, sous le règne de Louis XV*, Paris, Fontemoing, 399 p. Cet économiste, né en 1872, est mort en 1948. Voir sa biographie succincte infra, in chapitre 5.

- Paul Mantoux (1906) *The Industrial revolution in the eighteenth century*, London, Cape, 1961. C'est la première thèse qui a marqué les spécialistes anglais.

- Henri Sée (1926) *Les origines du capitalisme moderne*, Paris, Colin, 210 p., et Idem (1929) « Hat Manufacturing in Rennes, 1776-1789: Its Financial and Commercial Organization », *Journal of Economic and Business History*, vol. 1, february, p. 208-240. Cet historien (1864-1936) est la référence principale.

- Joseph Koulischer (1931) « La grande industrie aux XVII^e et XVIII^e siècles : France, Allemagne, Russie », *Annales d'histoire économique et sociale*, vol. 3, janvier, p. 11-46. Cet historien russe est né en 1878, et il est mort en 1933.

- Jean Chevalier (1947) « La mission de Gabriel Jars dans les mines et les usines britanniques en 1764 », *Transactions of the Newcomen Society*, vol. 26, p. 57-68. Cet ingénieur est né en 1897 à Marseille. Il est mort à Saumur en 1985. Il a été directeur financier de la société pétrolière Toneline.

- François Crouzet (1962) « La formation du capital en Grande-Bretagne pendant la Révolution industrielle » *2^e conférence internationale d'histoire économique, Aix en Provence*, édité à Paris, 1965. Crouzet est mort en 2010.

Concernant le champ anglais, il montre que, si des linéaments de théorie du management existent dès la fin du dix-huitième siècle et du début du dix-neuvième, ce n'est pas avant 1821-1832 que des textes publiés présenteront le nouveau management industriel de l'économie britannique. Il rappelle ces auteurs, bien connus mais parfois moins lus en France :

- Charles Babbage (1832) *On the Economy of Machinery and Manufactures*, London, Ch. Knight, 320 p. Traduit en langue française en 1833: *Traité sur l'économie des machines et des manufactures*, Paris, Bachelier, 483 p.

- James Montgomery (1832) *The Theory and Practice of Cotton Spinning*, Glasgow, John Niven, 332 p. Cet ouvrage est réédité jusqu'en 1836.

- Oliver Evans (1834) *The Young Millwright and Miller's Guide*, Philadelphia, M. Carey, 13th edition, 374 p. La première édition est de 1821.

- Andrew Ure (1835) *Philosophy of Manufactures*, London, C. Knight, 480 p.

Il faudra donc s'intéresser à la réception de ces quatre livres dans notre pays pour avoir une idée de l'influence de la pensée managériale anglaise sur la France.

Le deuxième historien du management que nous avons consulté est l'américain Daniel A. Wren. Celui-ci est né le 8 janvier 1931. Il a publié, à l'âge de 41 ans, son livre intitulé : *The Evolution of Management Thought* (1972). Nous avons consulté la deuxième édition, qui date de 1979. Cet auteur a d'abord été professeur de management à l'Université de Floride, puis à l'Université d'Oklahoma où il est devenu le responsable de la collection d'Harry W. Bass en histoire des affaires. Cette collection a été créée en septembre 1955 par un pétrolier texan de Dallas. Elle comprend aujourd'hui plus de 22 000 ouvrages anciens dans le domaine, ce qui va faciliter la première rédaction du livre de Wren. Aujourd'hui il s'est associé à son collègue Arthur G. Bedeian pour rééditer l'ouvrage le plus diffusé en histoire du management.

Son plan comprend quatre parties bien différenciées : 1°) La première pensée de management ; 2°) L'ère du management scientifique ; 3°) L'ère de l'homme social ; 4°) L'ère moderne. Comme Pollard, il pense que la genèse (qu'il appelle plus sobrement « évolution ») du management doit être trouvée dans les premiers penseurs du système industriel. Dans sa première partie, il étudie donc cinq problèmes : a) Un prologue du passé ; b) Le management avant l'industrialisation ; c) La première révolution industrielle : problèmes et perspective ; d) Les pionniers du management dans le système des usines ; e) Le premier management américain. Il étudie très brièvement le cas français dans le quatrième chapitre de son livre, résumant l'apport de Charles Dupin par rapport à l'éducation des gestionnaires en France (p. 84-86).

Charles Dupin était un économiste français né le 6 octobre 1784 à Varzy dans la Nièvre. Après des études à Polytechnique il est devenu député de Castres en 1827, puis ministre, pair de France sous la Monarchie de Juillet et enfin représentant du peuple en 1848 et 1849. Après avoir été professeur de mécanique, il s'est intéressé à l'économie politique et à l'enseignement de la gestion industrielle à destination des ouvriers et des entrepreneurs. Il est mort en 1873. Un grand colloque lui a été consacré en octobre 2007 et un livre collectif a été publié en 2009 : Carole Christen et François Vatin, dir., *Charles Dupin 1784-1873) : ingénieur, savant, économiste, pédagogue parlementaire du Premier au Second Empire*, Rennes, PUR, 308 pages.

L'opuscule dont parle Wren est le *Discours sur le sort des ouvriers* (Paris, Bachelier, 1831, 36 pages). C'était le texte de clôture de son cours au Conservatoire royal des arts et métiers, qu'il donnait depuis 1819 et qui date de 1826. Wren signale que ce cours a été suivi dans 98 villes françaises par plus de 5 000 ouvriers et agents de maîtrise (Wren, p. 85). Wren l'appelle le « grand-père » du management scientifique, car il appliqua une approche très rationnelle à la manière de Frederick Taylor (p. 87-88). En langue anglaise, le livre de Dupin qui a été traduit par H. Hoaglund est *Géométrie et mécanique des arts et métiers*

et des beaux-arts (Paris, Bachelier, 1826, vol. III)⁴. Il aurait fallu lire son grand ouvrage : *Le petit producteur français*, Paris, Bachelier, 3^e édition, 1827, en 6 volumes, de 632 pages.

Le titre de chaque opuscule donne une idée précise du projet de Dupin : 1. Petit tableau des forces productives de la France, depuis 1814. 2. Le petit producteur français [i.e. le modeste propriétaire agriculteur]. 3. Le petit fabricant français. 4. Le petit commerçant français. 5. L'ouvrier français. 6. L'ouvrière française. Dans le prospectus, il annonce un septième opuscule, intitulé *La petite cité française*, mais qui ne semble pas avoir été publié.

Les autres grands auteurs français que Daniel Wren étudie sont : Charles de Fréminville, René Descartes, Paul Devinat, Charles Dupin, Pierre DuPont, Émile Durkheim, Henri Fayol, Joseph-Marie Jacquard, Pierre Janet, Henri Le Chatelier, Paul Mantoux, François Quesnay, Jean-Jacques Rousseau, Jean-Baptiste Say, et Eugène Schneider ; soit 15 auteurs sur 608 entrées de l'index des noms (ou 0,2 %). Le seul ouvrage historique d'origine francophone qu'il cite est celui de Paul Devinat (1927) *Scientific Management in Europe*, Geneva International Labor Office. La version française est parue la même année.

Le troisième petit opuscule que nous avons consulté pour rédiger cette introduction est celui de Giorgio Pellicelli (1976) « Management 1920-1970 », *The Fontana Economic History of Europe*, London, Collins, vol. 5, chapter 4, p. 5-37. Pellicelli, qui est né en 1936, était professeur d'économie industrielle de l'Université de Turin. La traduction en anglais est due à Muriel Grindrod. Il a publié un ouvrage de stratégie d'entreprise en 2007 aux éditions De Boeck Supérieur à Bruxelles.

Sa bibliographie comprend 23 ouvrages et 6 articles. On retrouve Sidney Pollard mais pas Daniel Wren. Parmi les auteurs classiques, il cite Henri Fayol et Lyndall Urwick⁵. Ce dernier a publié en 1963 un livre d'or du management qui recense 70 pionniers de cette science nouvelle (London, Newman Neame Limited, 298 pages). Parmi les spécialistes qui lui sont alors contemporains, il cite les articles de David Landes et de Fritz Redlich :

- D. Landes (1951) « French Business and Businessman: a Social and Cultural Analysis », in E.M. Earle (ed.) *Modern France: Problems of the Third and Fourth Republic*, Princeton University Press. Ce texte a été réédité en 2013 dans *Explorations in Enterprise*, p. 184-200. Cet auteur (1924-2013) était le plus grand spécialiste de l'histoire entrepreneuriale française, mais ses thèses ont peu à peu été contredites par les historiens spécialisés français. Il a cependant permis des collaborations fructueuses entre auteurs français et étrangers.

⁴ J.H. Hoaglund (1955) « Management before Frederick Taylor », *Proceedings of the Academy of Management*, December, p. 15-24.

⁵ L. Urwick (1891-1983) était un célèbre consultant anglais d'entreprise. Il a publié son livre principal en 1944 : *The Elements of Administration*, London, Harper, 132 p.

- F. Redlich (1957) « Academic Education for Business: Its Development and the Contribution of Ignaz Jastrow (1856-1937) in Commemoration for the Hundredth Anniversary of Jastrow's Birth », *Business History Review*, spring, p. 35-91.⁶ Cet économiste (1892-1978) a travaillé avec Alfred Chandler sur une recherche concernant l'histoire de la gestion américaine des entreprises, qui a été publiée dans la *Business History Review* en 1961.⁷

Comme revue scientifique, il ne cite que l'*European Business* pour les années 1968 et 1969. Ce périodique mensuel a été fondé en 1967 par la Société Européenne d'Édition et de Diffusion, qui sera dirigée à partir de 1971 par le journaliste spécialisé Henry Dougier comme il le dit dans « Le deuxième souffle du management », in *L'Entreprise moderne*, p. 10-18.

Pellicelli, quant à lui, dit que la littérature sur le management scientifique des années 1920 à 1940 concerne une conception purement axée sur les actionnaires et les dirigeants de quelques très grandes entreprises européennes, et pas du tout dirigée vers les ouvriers ou les petits cadres (p. 16). Il croit que les études françaises sur l'organisation de la production étaient conçues pour embrasser la totalité des structures de direction, avec la distinction entre la ligne hiérarchique et la fonction de conseil (p. 23). Les années des Trente glorieuses vont consacrer l'influence américaine en la matière et donner lieu à des études sur les styles de management, tandis que les méthodes du management scientifique envahissent peu à peu les grandes firmes.

En France la tendance centralisatrice persiste dans le haut management et prolonge l'ancienne hostilité entre patrons et syndicats (p. 34). L'influence d'Henri Fayol a donc complété la domination des idées tayloriennes. Si la pensée managériale anglaise et américaine est avancée, celle de la France est encore en retard au milieu des années 1970. Seul l'historien Morgen Witzel met en 2012 l'accent sur l'importance de Champion dans l'histoire de la pensée gestionnaire française de l'après-guerre⁸. Gabriel Champion est né en 1896 (et non en 1898 comme le dit Witzel) et meurt en 1959. Il a publié son *Traité des entreprises privées* en 1949 et était professeur à l'IAE de Paris en 1956.

Le quatrième auteur que nous avons consulté est Bernard Girard : *Histoire des théories du management en France : du début de la Révolution industrielle au lendemain de la Première guerre mondiale* (Paris, Éditions L'Harmattan, 2015, 286 p.). Ce livre, écrit dans les années 1990, a d'abord été mis sur internet pour une lecture gratuite. Mais les versions disponibles s'étaient dégradées, et

⁶ Ignaz Jastrow était un grand historien-économiste allemand. Il édita le *Jahresberichte des Geschichtswissenschaft* à partir de 1880.

⁷ K. E. Charpentier & A.D. Chandler (1979) « Fritz Redlich: Scholar and Friend », *The Journal of Economic History*, vol. 39, n° 4, December, p. 1003-1007.

⁸ M. Witzel (2016) *A History of Management Thought*, London, Taylor & Francis, 394 p.

nous avons décidé, en accord avec sa famille, de l'éditer dans notre collection « Recherches en Gestion » avec l'aide de François Vatin.

Bernard Girard est né en 1946. Après un doctorat en philosophie de l'Université Paris-Ouest-Nanterre, il a travaillé dans l'édition technique puis comme consultant d'entreprises. Il collectionnait les livres anciens de gestion. Il est mort en 2014. Son livre est organisé de manière mixte, mélangeant avec art la chronologie et les thématiques, en treize chapitres : 1°) La division du travail, les machines, et la surveillance. 2°) Surveillance, règlements et disciplines. 3°) Philanthropie et paternalisme : une économie du don. 4°) L'échec du libéralisme. 5°) Charles Fourier et les réformateurs. 6°) Le modèle britannique. 7°) Les ingénieurs et Saint-Simon. 8°) 1848, ou la découverte de la grande entreprise. 9°) Le calcul comme aide à la décision. 10°) L'invention de la question sociale. 11°) Fayol, la crise du commandement et les cadres. 12°) Le taylorisme. Enfin 13°) Le temps des organisateurs.

Les principaux auteurs français qu'il cite sont au nombre de 16 : Armand Audiganne (comptant 10 citations), Émile Bélot (14), Claude-Lucien Bergery (24), Adolphe-Jérôme Blanqui (10), Émile Cheysson (20), Gérard Christian (14), Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (14), Charles Dupin (9), Henri Fayol (21), Charles Fourier (9), Joseph-Marie de Gérando (9), Adolphe Guilbault (11), Frédéric Le Play (8), Louis Reybaud (15) Henri de Saint-Simon (8), Jean-Baptiste Say (35). Mais il ne cite pas Lincol (pseudonyme d'un Collin selon nous), Jean Chevalier, Auguste Detœuf, Jean Coutrot, ni ceux que nous avons aussi redécouverts : Prudent Le Choyselot, André-Martin Labbé, Eugène Sala, Léon Chambonnaud, Robert Guihéneuf, et ceux, plus récents, de l'école niçoise de gestion (avec Dischamps, Hosmalin, Lebraty, Micallef, Teller).

Le cinquième ouvrage collectif que nous avons lu est celui dirigé par Anne Pezet et Pierre Labardin : *Histoire du management*, Paris, Nathan, 2014. Pierre Labardin est né en 1980, il est Maître de conférences à l'Université Paris Dauphine. Anne Pezet est née, quant à elle, en 1965. Elle est professeur à HEC Montréal (Canada). Ce livre synthétique a réuni 12 auteurs principaux et 4 auteurs annexes, soit 16 auteurs qui se répartissent en deux grandes parties : I. Manager l'entreprise au XIX^e siècle ; II. Manager l'entreprise aux XX^e et XXI^e siècles. Chaque partie commence par un rappel de la chronologie historique, puis continue avec des chapitres ayant des titres sous forme de verbes. Pour la première partie on a : 1. Organiser ; 2. Vendre ; 3. Produire ; 4. Diriger ; 5. Financer ; 6. Évaluer. Et pour la seconde partie : 7. Organiser ; 8. Vendre ; 9. Produire ; 10. Diriger ; 11. Financer ; 12. Évaluer. Chaque chapitre a sa propre bibliographie. Il n'y a pas d'index général des noms, ce qui rend très difficile le repérage des auteurs qui nous intéressent.

Voici cependant la liste des auteurs que nous avons relevée au fil de notre lecture : Malthus, Dombasle, Ricardo, Blanqui aîné, Reybaud, Marx, Jean-Baptiste Say, Dupin, Ternaux, Courcelle-Seneuil, Christian, Bergery, Teneul,

Weitzmann, Payen, Fayol, Citroën, Le Chatelier, et Rimailho. Ce livre étant principalement destiné aux étudiants d'économie, de gestion, d'administration économique et sociale, et d'histoire, il ne fait pas une analyse complète des grands auteurs du management. Ne commençant qu'au début du dix-neuvième siècle, il fait l'impasse sur toutes les découvertes de gestion des entreprises antérieures à cette date. Nous allons essayer d'avoir une vision plus large dans le temps. Car la gestion des entreprises existe depuis que les firmes elles-mêmes apparaissent sous leur forme moderne, soit au moins depuis la Renaissance.

2. PLAN DE L'OUVRAGE

Notre première partie, qui est intitulée « Vue d'ensemble de la période », présentera sept textes progressifs : a) Émergence de la pensée gestionnaire (1569-1975) ; b) La première science des affaires (1819-1885) ; c) La deuxième science des affaires (1885-1930) ; d) Les débuts français du management (1880-1960) ; e) Les premiers gestionnaires universitaires (1931-1964) ; f) Les nouveaux économistes-gestionnaires (1965-1975) ; g) Les associations scientifiques qui sont reconnues par la FNEGE (1976-2021). Les principaux auteurs qui seront vus dans cette partie préliminaire seront intégrés dans les parties suivantes.

Le but de ce livre étant d'élaborer *une typologie* de la gestion des entreprises privées, nous avançons quatre états différents de l'administration des firmes capitalistes : la gestion dite « classique » qui concerne les marchands ou négociants insérés dans des corporations de métiers ; la gestion « moderne » intégrant des entrepreneurs ou des fabricants dans un système libre de création d'entreprises ; la gestion « scientifique » concernant les grands industriels et grands commerçants adoptant les idées de Taylor et Fayol ; et la gestion « post-moderne » des PDG et grands managers dirigeant ou gérant de très grandes firmes cotées à la Bourse des valeurs mobilières de Paris. Cette gestion-là se subdivise en gestion informatisée d'abord, puis en gestion en réseaux avec la montée d'internet et des systèmes actuels de communication.

Notre deuxième partie, « Ancien régime, ou la gestion classique », réunira cinq textes : a) Le plan d'affaires de Le Choyselat (1569) ; b) La traduction française de Cotrugli (1582) ; c) Les idées gestionnaires de Jacques Savary (1675) ; d) La conduite des affaires dans le *Dictionnaire du commerce* (1723) ; e) et enfin la notion d'administration dans le *Manuel historique de commerce* de Jean Paganucci (1762). Dans cette gestion-là, le but de l'entreprise peut être le profit à court terme si la profession est libre, ou l'intérêt commun si la profession est corporative.

Notre troisième partie, qui est consacrée au « Dix-neuvième siècle, ou la gestion moderne », contient cinq textes : a) Le plan d'affaires de Labbé (1835) ; b) L'entreprise de Courcelle-Seneuil (1838-1844) ; c) Proudhon et Duchêne sur la Bourse de Paris (1853-1856) ; d) La synthèse industrielle de Lincol (1869) ; e)

Et les anti-utopistes : Guilbault et Prouteaux (1877-1880). Ici le but suprême est le profit à moyen terme, que ce soit pour l'atteinte du point-mort dans les firmes naissantes ou le maintien du cours boursier pour les firmes plus anciennes mises en sociétés commerciales.

Notre quatrième partie, sur le « Premier vingtième siècle, ou la gestion scientifique », s'intéressera à cinq auteurs : a) L'histoire comptable de Georges Reymondin (1906-1910) ; b) La découverte organisatrice d'Henri Fayol (1916-1925) ; c) L'encyclopédie commerciale de Chambonnaud (1918-1931) ; d) La réception académique de Frederick Taylor (1920-1930) ; e) Les idées gestionnaires d'Auguste Detœuf (1920-1947). En arrière-plan se trouve l'économie des entreprises qui envahit peu à peu l'Université. Les concepts de base de cette gestion-ci sont l'efficacité et l'efficacité du travail.

Notre cinquième partie, dite « Deuxième vingtième siècle, ou la gestion informatisée », réunit cinq auteurs emblématiques selon nous : a) Les travaux économiques de Robert Guihéneuf (1949-1968) ; b) ; L'œuvre organisatrice de Raymond Boisdé au CNAM (1954-1970) c) L'apport libéral d'Octave Gélinier (1963-2004) ; d) L'école niçoise de gestion des entreprises (1965-1980) ; e) L'originalité de Bruno Lussato (1970-2000). En fond sonore, le murmure des sciences de gestion, qui commence à se faire entendre à l'Université et au CNRS.

Enfin, notre sixième partie, consacrée au premier 21^e siècle, ou la gestion *en réseaux*, comportera, comme les précédentes, cinq chapitres : d'abord un bilan statistique de l'agrégation de sciences de gestion entre 1976 et 2005 ; ensuite un chapitre qui posera nettement la question : Progrès ou stagnation du Management ? ; Puis un chapitre sur Les champions de l'excellence importée ; et un autre chapitre sur Les maîtres de la stratégie d'entreprise ; enfin nous verrons un dernier chapitre sur Les nouveaux historiens de la gestion, qui sont apparus depuis l'an 2000.

Finalement, dans notre conclusion générale, nous reprendrons une vieille classification économique entre les optimistes et les pessimistes face à l'avenir des entreprises françaises. Nous y ajouterons les « neutres » qui obéissent à la déontologie professionnelle des experts-comptables depuis 1899. Cette tripartition nous permettra de ranger les divers auteurs que nous aurons étudiés dans des positions prévisionnelles différentes. Car l'histoire de la pensée gestionnaire n'est intéressante que si elle est mise en perspective avec les aspects de la prospective, qui est la base de toute gestion scientifique ou cybernétique. Et elle renvoie aussi à la notion de pouvoir à l'Université et dans le monde des affaires, comme l'ont bien montré les travaux spécialisés en la matière (Pouzargue, 1998). La question du pouvoir universitaire sur les livres est très ancienne, comme le montre le texte suivant : *Actes concernant le pouvoir et la direction de l'Université de Paris, sur les écrivains des livres et les imprimeurs qui leurs ont succédé : comme aussi sur les libraires, relieurs et enlumineurs* (1652, 44 p.).

Nous résumons, dans le tableau suivant, les différentes phases de ces cinq étapes de la gestion des entreprises privées dans notre pays. Bien entendu, les principes de base sont ici fortement résumés, car ils sont en fait beaucoup plus nombreux et plus complexes que cette présentation simplifiée.

Tableau 1. Évolution de la fonction gestionnaire privée en France.

Période	Intitulé	Principes de base
1569-1789	Gestion classique	<ul style="list-style-type: none"> - Logique de l'honneur (parole donnée). - Hiérarchie des 3 ordres : Noblesse, Église, Tiers-État.
1790-1890	Gestion moderne	<ul style="list-style-type: none"> - Logique du contrat écrit (et enregistré). - Hiérarchie de l'argent disponible ou empruntable.
1891-1960	Gestion scientifique	<ul style="list-style-type: none"> - Logique du calcul des temps de travail. - Hiérarchie de l'usine et de ses processus. - Chaîne de production.
1961-2000	Gestion informatisée	<ul style="list-style-type: none"> - Logique du juste à temps ou zéro stock. - Hiérarchie des modèles stockés en mémoire centrale.
2001-2021	Gestion en réseaux	<ul style="list-style-type: none"> - Logique des interactions numériques. - Hiérarchie des codages et de la sécurité des liaisons.

Chaque chapitre de ce livre est suivi d'une liste de références qui sont complémentaires au texte produit supra. Elle est à destination des chercheurs souhaitant prolonger le travail. Il se peut que nous ayons omis quelques titres importants. Les lecteurs intéressés sont priés de nous les signaler en allant sur notre site : ihpm-hypotheses.org. Nous compléterons dans une prochaine édition. Les erreurs et insuffisances sont de notre seule responsabilité.

PREMIÈRE PARTIE

VUE D'ENSEMBLE DE LA PÉRIODE

Le nombre d'auteurs ayant publié sur la gestion des entreprises en France sur toute la période (1569-2021) peut être estimé à plusieurs milliers. Déjà avant la Première guerre mondiale, nous avons dénombré 968 éditeurs et plus de 3 000 ouvrages (Marco, 2018). Parmi tous ceux-ci une centaine environ a eu un certain retentissement sur la pensée gestionnaire ultérieure : ce sont eux que nous allons tenter de repérer dans cette partie préliminaire de synthèse.

Avant que le nouveau ménagement agricole et l'économie politique du commerce et de l'industrie n'apparaisse que vers 1600, c'est la conduite des petites exploitations rurales ou des petits commerces et industries qui prévalait. Ensuite, la mode des livres de commerce et d'économie politique vient créer un marché pour les ouvrages spécialisés. Mais le carcan des corporations va ralentir l'expansion d'une pensée libre de gestion, qui ne pouvait se dégager du principe de dérogeance qui interdisait, en théorie, la gestion directe des entreprises aux nobles et aux ecclésiastiques. Pourtant de grandes firmes industrielles ou de grandes fabriques religieuses existèrent dès cette époque-là. Mais les grands auteurs ne pouvaient guère inciter les gestionnaires à aller contre les règles édictées par le pouvoir royal ou religieux.

Avec la Révolution française, ce carcan éclate et permet l'apparition d'une première science des affaires à l'intersection de l'économie politique classique et du commerce pratique. Cette première « science », qui n'est encore qu'un art codifié, existe selon nous entre 1819 et 1880. Elle est bien contemporaine de la première industrialisation du pays.

A partir de 1880, une deuxième science des affaires apparaît, plus solide théoriquement et influencée par l'apparition des très grandes firmes dans les secteurs les plus stratégiques de la seconde révolution industrielle : sidérurgie, chimie, automobile (Smith, 2006). Elle existe sous cette forme jusque vers les années 1930. Sous l'influence d'une prise de conscience de l'Université de la nécessité de former de bons gestionnaires, l'économie des entreprises succède à la seconde science des affaires. Cette discipline règne sur les esprits jusqu'au début des années 1960. Ensuite, sous la pression de la mondialisation le passage aux sciences de gestion s'effectue progressivement. Déjà en 1975 cette nouvelle discipline a ses bases institutionnelles déjà installées et les grands auteurs qui sont enseignés dans les facultés sont alors bien connus.

A notre connaissance, les seuls articles contemporains qui comportent l'expression « pensée gestionnaire » dans leurs titres sont ceux d'Éric Godelier (2002) « James March, une pensée 'gestionnaire' au cœur des sciences sociales »,

Revue française de gestion, et de G. Laforce (2008) « Les politiques du livre et de la lecture au Québec de 1963 à 1989 : le fondement scientifique de la pensée gestionnaire de l'État à l'endroit de la diffusion », *Bulletin d'histoire politique* (Canada). Dans les ouvrages ou ouvrages collectifs, cette rareté sémantique se répercute, puisqu'on ne trouve que quelques textes comportant cette expression : Bernard Grall (2004) *Économie des forces et production d'utilité : la pensée gestionnaire des ingénieurs des ponts, 1831-1891*, Rennes, PUR, publié à titre posthume et édité par François Vatin ; E. Lamy (2017) « La pensée gestionnaire de l'innovation et son enseignement », in Ivan Sainsaulieu et Arnaud Saint-Martin, dir. *L'innovation en eaux troubles, Sciences, Techniques, Idéologies*, Éd. du Croquant. Sans oublier Albert Ogien (1995) *L'esprit gestionnaire*.

Nous avons retenu cette expression car elle est plus large que celle de pensée managériale, qui ne peut s'appliquer que depuis 1890 environ. La gestion a toujours existé, mais les entreprises capitalistes non. C'est pourquoi nous ne remontons que vers le dernier tiers du seizième siècle. Les siècles suivants sont mieux connus au sujet de la gestion des firmes : voir le numéro spécial de la revue *Gérer et Comprendre* à l'occasion de son dixième anniversaire, en février 1996 : « Mesnager et comprendre : la gestion aux XVII^e et XVIII^e siècles ». Ce numéro-là comprend les articles suivants, auxquels nous renvoyons pour une première approche complémentaire de la nôtre : la gestion des marines royales (4 articles) ; Le colbertisme jugé sur pièces (Hervé Dumez) ; La comptabilité industrielle au XVIII^e siècle (Ernest Stevelinck) ; Souvenirs de lecture : Vauban Gestionnaire (Marcel Capet) ; Le parfait négociant selon Jacques Savary (Yannick Lemarchand) ; Le dialogue sur le commerce des blés de Ferdinand Galiani (Daniel Fixari). A compléter par le numéro 1 de la *RHPM* (2015) sur la gestion d'entreprise à la Renaissance : la comptabilité d'engagements de Pacioli (E. Okamba) ; Cotrugli situé dans la pensée comptable (R. Noumen) ; Le Choyselat, fondateur des plans d'affaires (nous) ; l'imprimeur Christophe Plantin (C. Baujard). Sur Internet, voir l'article anonyme intitulé « Une brève histoire de l'entrepreneur et de l'entreprise », AgipiLab (mis en ligne le 7 août 2019). On peut situer à l'année 1866 la prise de conscience de la nécessité d'étudier ce problème de l'ancien régime industriel, sous la plume de Gustave de Molinari : « De l'association dans la sphère de l'économie politique », *L'économiste belge*, vol. 13, n° 3, 9 février 1866, p. 26-28.

Mais, pour nous, l'important est d'avoir une vision globale de toute la période retenue, soit 452 ans. Aucun historien ne pouvant maîtriser une telle période, nous nous contenterons seulement de synthétiser la pensée historique en la matière, et ferons des choix d'auteurs ou d'écoles qui nous sont chères. Voyons donc cette histoire en six temps.

CHAPITRE PREMIER

ÉMERGENCE DE LA PENSÉE GESTIONNAIRE

(1569-1975)⁹

Krachs, crises, scandales : malheurs d'aujourd'hui ; assignats, vols, disettes : malheurs d'hier. Et toujours la gestion en filigrane de ces échecs économiques individuels ou collectifs. Et encore la désillusion des dures réalités après l'excitation des folles spéculations. L'histoire de ces déboires aura tendance à balbutier, même si elle ne se répètera peut-être jamais (Marco, 2021). Histoire des entreprises ou histoire de leur gestion, l'étude des théories du passé peut éclairer les comportements présents. Mais il faut faire la différence entre une histoire externe et une histoire interne des affaires industrielles et commerciales. L'histoire externe est du ressort des historiens traditionnels, tandis que l'histoire interne relève d'historiens spécifiques. A l'histoire externe les biographies des gestionnaires, l'étude des institutions et des politiques générales d'ensemble. A l'histoire interne la filiation des idées managériales, la logique des outils, l'étude des attitudes concrètes de gestion.

Jusqu'en 1990, seule l'histoire des outils comptables et financiers a reçu droit de cité. Mais l'histoire du management commence à poindre dans les librairies. L'absence d'un ouvrage de référence français consacré spécifiquement à l'évolution des idées managériales françaises fait cruellement défaut et explique la présente tentative. Utilisons donc l'ample moisson des historiens externes pour tenter un voyage au centre des manières hexagonales de gérer.

Le mot « management » vient en partie du vieux français *mesnagement* que l'on trouve employé dans le sens d'une bonne organisation du travail familiale chez l'agronome Olivier de Serres (1539-1619) dans son livre, *Théâtre d'agriculture et mesnage des champs*, paru à Paris en 1600, et chez Sully (1560-1641) dans ses relations du règne d'Henri IV¹⁰. Le mot lui-même est issu du terme italien « *managiere* ». Il devient management en anglais au XVIII^e siècle avant de nous revenir vers 1868 avec la même orthographe, mais sous un sens un peu différent de son acception anglo-saxonne. En effet, le mot *ménagement* signifie, dès l'année 1551, l'administration, la conduite ou le soin d'une affaire quelconque, comme en témoigne l'Abbé Prévost : « Laissez-moi le ménagement

⁹ Texte paru en opuscule sous le titre *La pensée managériale française (1675-1975)*, Paris et Toulouse, Coédition Sciences de la Société et ANDESE, 1993, 56 p.

¹⁰ Michel Robine (1971) « Sully et le ménagement : ou comment traduire les économistes », *REP*, p. 130 ; Michel Lutfalla (1974) « Ménager ou manager : d'Olivier de Serres à Valéry Giscard d'Estaing », *REP*, p. 586.

de notre fortune », alors que le *management* anglais désigne bien l'organisation matérielle des intérêts d'un artiste, d'un champion sportif et, par extension, de tout chef d'entreprise¹¹.

Les trois sens actuels du terme sont ainsi : a) le maniement d'un outil, des hommes ; b) la direction et la conduite sensée d'une affaire commerciale, industrielle ou financière ; c) la gérance ou la gestion d'une propriété privée. Subtil glissement de sens non encore achevé, puisque le mot désigne aujourd'hui, à l'Université, l'ensemble des sciences de gestion.

L'adjectif « managérial » est la transcription littérale du terme anglais, qui signifie seulement au départ « directorial » (vers 1960) et « action de manager » aujourd'hui. Le mot « managériel » serait plus idoine dans notre langue, mais l'usage précédent s'est déjà imposé (Doublet et Fridenson dir., 1988). La pensée managériale concerne donc l'ensemble des idées théoriques et pratiques relatives à l'agencement, à la direction et à l'administration des entreprises ou des organisations publiques et privées en activité.

Ce chapitre ne sera pas uniquement la description des théories managériales passées, mais bien une revue critique des divers ouvrages d'histoire du management parus entre 1975 et 1992, en France et à l'étranger. La critique identifiera la sous-estimation systématique dont pâtissent les auteurs français anciens ou récents dans la littérature internationale en anglais. La méthode sera celle de l'histoire de la pensée, resituée dans le contexte économique de l'époque étudiée. Le plan retenu est de facture classique : 1. Les précurseurs (1569-1914) ; 2. Les fondateurs (1914-1945) ; 3. Les continueurs (1945-1975).

1. LES PRÉCURSEURS (1569-1914)

Nous datons le point de départ de la pensée moderne de gestion du petit livre de Prudent Le Choyselat, qui paraît, avec deux ans de retard, en 1569, soit durant les dures guerres de religion entre catholiques et protestants. Il s'intitule explicitement : *Discours oeconomique, non moins utile que recreatif, monstrant côme de cinq cens livres, pour une foys employees, l'on pleut tirer par an quatre mi cinq cens livres de proffict honneste*, Paris, Nicolas Chesneau, 27 feuilles (54 pages). C'est donc la fondation du plan d'affaires moderne, avec tous les critères qui qualifie celui-ci de méthode rationnelle de calcul (Marco et Noumen, 2015). Cette datation nous est propre mais elle rejoint les travaux d'histoire des anciens plans d'affaires (Giraudeau, 2010).

Malgré le faible nombre de synthèses parues, la controverse est vive sur la préhistoire du management, c'est-à-dire avant Taylor et Fayol, au tournant du tout début du XX^e siècle (1900-1914). Deux thèses s'affrontent bien alors, qui correspondent à des attitudes épistémologiques antagonistes. La première va

¹¹ *Le Petit Robert* (1976), p. 1069. Pour une autre interprétation : Rappin (2017).

chercher des éléments managériaux dans toutes les organisations connues depuis les temps les plus reculés. André Gingras (1980) remonte à la Préhistoire, tout comme Luc Boyer et Noël Equilbey (1990) qui imitent sa démarche. Daniel A. Wren (1979) démarre réellement à Babylone, Hélène Vérin (1982) part du XVII^e siècle, Jean Favier (1987) insiste sur le Moyen-Âge. Bien entendu, à ces époques reculées, la pensée managériale est encore diluée dans les autres savoirs. Cette position méthodologique est dite « absolutiste » car elle recherche des traces annonciatrices d'un savoir futur. Nous verrons à quels errements cette option peut parfois conduire, quand on projette sur le passé la lumière des problèmes présents. Relève de ce genre le livre récent dirigé par Georges Burdin (2012).

La deuxième thèse réduit grandement le champ d'étude, en faisant apparaître la pensée managériale à une époque beaucoup plus récente, soit à partir de l'émergence du capitalisme industriel : Claude Fohlen (1978) se limite au XIX^e siècle, Alfred Chandler (1977 et 1988 pour la traduction) axe son étude sur la période 1840-1920, et les travaux collectifs plus récents – Doublet-Fridenson (1988), Breton-Lutfalla (1991) – mettent l'accent sur la corrélation entre la pensée économique et l'apparition des entreprises industrielles en Occident. Il s'agit donc d'une approche méthodologique relativiste qui resitue les pensées managériales dans leurs contextes d'origine. Ce point de la relation entre la pensée économique et la pensée managériale est capital car il conditionne une histoire des filiations entre penseurs des deux disciplines. Cette controverse est résumée dans le point 1.1., notre position est présentée dans le point 1.2.

1.1. Les arguments contestés

Une première illusion rétrospective doit être dénoncée : les « catégories pures » de penseurs n'existent pas avant la fin du XIX^e siècle. Les penseurs en sciences sociales sont à la fois philosophes, économistes et gestionnaires. Il semble donc dangereux de séparer ce qui ne pouvait pas l'être. Une deuxième illusion est tenace : il n'y a pas de refus systématique des modèles étrangers de gestion par un isolement intellectuel dû à la domination d'une économie politique trop sclérosante. Des auteurs français anciens ont influencé les gestionnaires allemands modernes (Marco, 2015) et d'autres auteurs germaniques ont influencé des penseurs français ultérieurs. Enfin la troisième illusion découle des deux autres : la société française n'a pas méprisé les « bons » gestionnaires mais uniquement les mauvais, prévaricateurs ou spéculateurs fous, de tous poils.

1.1.1. L'ignorance mutuelle entre économistes et gestionnaires

Cette idée est développée par Boyer et Equilbey (1990, p. 176) en trois arguments. Ces auteurs vont situer cette « ignorance mutuelle » entre le XVIII^e siècle et 1930. Non seulement nous pensons qu'il n'y a pas eu ignorance, mais que les premiers théoriciens français du mesnagement furent eux-mêmes des

économistes de renom : Richard Cantillon, Pierre de Boisguilbert. L'ignorance serait due à une certaine faiblesse intrinsèque de l'économie politique classique en matière managériale. Cette faiblesse est bien un leurre au regard des besoins de connaissance des entrepreneurs d'alors, comme l'a bien montré Pierre Guillet de Monthoux (1993). Enfin la théorie de l'entrepreneur de l'époque ignorerait les problèmes de gestion, alors qu'elle nous semble construite pour les intégrer.

1.1.1.1. Les économistes sont-ils apparus après les managers ?

Nos deux auteurs tombent dans une curieuse contradiction. En effet, après avoir affirmé « historiquement les économistes sont apparus bien après les managers desquels on peut faire remonter l'origine à l'Antiquité » (p. 175), ils indiquent en note : « le terme même de 'manager' semble être apparu au milieu du XIX^e siècle, issu de *to manage* = manier, diriger » (Idem). Donc les managers seraient en place comme catégorie sociale bien avant celle des économistes, mais le terme même d'économiste (apparu vers 1767 selon le Petit Robert) précéderait d'un siècle le qualificatif de manager (vers 1868) !

La contradiction se résout si on définit plus finement les deux termes. Économiste est apparu vers 1767 parce qu'il désignait alors une « secte » de spécialistes d'économie politique : les physiocrates du Docteur Quesnay. Et Manager a été consacré dès qu'il a existé des gestionnaires salariés et non propriétaires dans de grandes entreprises capitalistes vers 1850 (thèse de Chandler). En fait, le qualificatif de spécialiste d'économie et de gestion peut, selon nous, s'appliquer dès 1569 quand cette littérature de commerce appliquée à l'entreprise profitable a commencé à avoir du succès. A partir de 1615 et de l'invention du terme « économie politique » par Antoine de Montchrestien, les problèmes de gestion et d'économie de l'État et des firmes privées étaient indissolublement liés, ce qui n'empêchait pas les gestionnaires concrets d'exister depuis la nuit des temps. Mais il ne faut pas mélanger les acteurs et le scénariste de la pièce de théâtre. Les économistes professionnels sont donc apparus avant les managers salariés et bien avant les penseurs du management (gestion des grandes firmes). A leur niveau, ils ont assuré une certaine pensée *ad hoc* dont le management faisait déjà partie. Cette controverse nous semble absurde car nous projetons sur le passé une division du travail intellectuel qui est apparue très récemment. De même, juger nos ancêtres selon nos critères de scientificité consiste à se gausser des cartes géographiques des Cassini avec le Michelin en poche !

1.1.1.2. Les économistes classiques sont-ils crédibles en management ?

Luc Boyer et Noël Equilbey ne le croient pas : « ces 'économistes', qui retiennent progressivement l'attention des classes éclairées à partir du milieu du siècle dernier, ne sont pas des professeurs puisque l'Université et le collège ont pour fonction de dispenser des savoirs reconnus : la reconnaissance sociale d'un

savoir précède nécessairement le démarrage d'enseignements réguliers par des maîtres reconnus. » (Ibid.). Ceci nous semble contestable : Adam Smith était professeur en Écosse, Jean-Baptiste Say aussi, au Conservatoire royal des arts et métiers d'abord, au Collège de France ensuite. Bien plus, tous les économistes libéraux ont eu ce souci d'enseigner leur science, soit dans des cours libres (Passy, Walras, etc.), soit dans des écoles de commerce (Courcelle-Seneuil, Blanqui), soit dans de grandes écoles d'ingénieurs (Cournot, Cheysson) (Breton-Lutfalla dir., 1991, chapitre sur l'institutionnalisation). Certes, il faudra attendre 1864 pour Paris avec Batbie, puis 1877 pour toute la France pour que l'économie politique entre dans les Facultés de droit, mais auparavant les économistes enseignent et sont crédibles, même sur les problèmes de gestion d'entreprises.

Ils investissent de nombreux lieux d'enseignement (le secondaire avec l'Athénée, le technique, le commercial) et s'imposent comme conseillers des Princes : Napoléon I^{er}, et Napoléon III sont férus d'économie et on ne peut souscrire à l'affirmation suivante : « aucun négociant ou industriel sérieux, jusqu'aux années 1930, ne considère professionnellement utile de consulter les écrits des économistes. » (Boyer-Equibey, 1990, p. 176). Au contraire, on ne comprendrait pas la formation des élites managériales du XIX^e siècle sans intégrer la part d'économie que les Saint-Simoniens (Coilly, 2006), ou que les gestionnaires libéraux ont pu apprendre dans des livres qui connurent un grand succès de librairie. Voir la filière libérale des libraires Bailleul, Renard, et Guillaumin puis Félix Alcan (Marco, 2011). Plus que crédibles furent certains économistes qui produisirent de nombreux *best-sellers* aux multiples éditions : Jean-Baptiste Say, Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, Paul Leroy-Beaulieu. Ces livres ont été lus par les chefs d'entreprises comme par les simples quidams.

1.1.1.3. Leur théorie de l'entrepreneur ignore-t-elle la gestion ?

Faisant table rase d'un savoir pourtant bien vulgarisé par les travaux de François Etner ou de Philippe Steiner¹², nos deux auteurs nous livrent une vision réductrice de la théorie classique de l'entrepreneur : « les qualifications et les problèmes du manager, comme organisateur d'une part, innovateur d'autre part, ne font l'objet que d'observations anecdotiques, non intégrées à la construction théorique. Les managers ne sont que les relais ou auxiliaires (plus ou moins qualifiés) des lois économiques collectives. » (Idem, p. 176).

Or, dès Jean-Baptiste Say, la gestion est le quatrième facteur de la production : il consacre tout son *Cours d'économie politique pratique* (1829) à la formation des « managers » de son temps. Il est ensuite relayé par Charles Dunoyer, Claude-Lucien Bergery et Charles Dupin qui donnent des cours de

¹² F. Etner (1987) *Histoire du calcul économique en France*, Paris, Economica ; Ph. Steiner (1998) *La science nouvelle de l'économie politique*, Paris, PUF ; François Daumalle (2003) *La presse économique en langue française au XVIII^e siècle (1751-1776)*, Lille, ANRT.

gestion aux ouvriers et aux contremaîtres. Dans l'édition, un Courcelle-Seneuil puis un André Liesse bâtissent une véritable théorie libérale de la bonne gestion intégrée à l'économie politique.

Bien plus, les apports de Gabriel Tarde vers 1890, et de Marcel Porte en 1901, permettent d'envisager au début du vingtième siècle ces problèmes de gestion industrielle sous un autre angle, qui annonce la théorie de Schumpeter (Marco, 1985). Paul Leroy-Beaulieu ne publie-t-il pas, en 1907, un livre sur *l'Art de gérer sa fortune*, qui connaît un franc succès ? Ne dénonce-t-il pas la mauvaise gestion municipale dans un autre ouvrage de 1912 ? La théorie classique de l'entrepreneur est peut-être inadaptée au management des grandes firmes, mais elle traite de la gestion moderne des petites et moyennes entreprises.

Au total, il ne s'agit pas pour nous d'invalider l'approche intéressante des auteurs absolutistes, mais de relativiser la vision des apports des anciens auteurs, économistes théoriciens ou praticiens. Ce n'est pas parce que l'histoire de la pensée managériale a un retard bien considérable en France qu'il faut jeter aux oubliettes les malheureux historiens de la pensée économique ou les historiens des faits économiques et sociaux, qui éclairent pourtant fort bien notre lanterne.

1.1.2. L'isolement supposé des managers français avant 1930

Une autre idée reçue cours les ouvrages de vulgarisation : les managers hexagonaux auraient vécu dans un splendide isolement jusqu'à la grande crise économique des années 1930 où, sous le choc du krach financier, ils se seraient mis à collaborer avec les économistes (Boyer-Equibey, 1990, p. 176-179). Or les crises économiques existent depuis longtemps : à partir de 1826 elles sont même industrielles, et depuis 1882 financières. A chaque fois, économistes et gestionnaires ont collaboré au sein d'institutions diverses : la Société d'encouragement pour l'industrie nationale dès 1801, la Société d'économie politique (organe libéral) depuis 1842, la Société d'économie politique nationale (organe non libéral) depuis 1887, etc.

Dans ces associations libres se côtoient des économistes, des fonctionnaires, et des hommes (ou des femmes) d'affaires. Un Charles Limousin va rencontrer un Georges Lévy, les controverses sont vives, les conseillers des ministères assistent à ces séances. Même des historiens-économistes des affaires industrielles et commerciales comme Georges d'Avenel ou Émile Levasseur ont le soutien des plus grandes entreprises pour leurs revues (la *Revue internationale du commerce, de l'industrie et de la banque* créée en 1899, la *Revue économique internationale* fondée en 1904) et pour leurs travaux. Pas d'isolement des managers donc. Les gestionnaires, petits ou grands, ne sont isolés, ni intellectuellement ni concrètement car, dès 1830, ils vont en stage en Angleterre puis, dès 1900, aux États-Unis. Parce qu'aussi ils ont une littérature à eux, des revues spécialisées (voir Marco dir., 1994), des cercles et des écoles spécialisées : ESCP depuis

1820, Sciences Po depuis 1871, HEC depuis 1881. Sur le rôle des professeurs d'économie (Colson, Divisia) sur la formation des ingénieurs dans la première moitié du XX^e siècle, nous renvoyons aux travaux de Levan-Lemesle (2004).

1.1.3. Le mépris culturel envers les gestionnaires

Lancée par David Landes au début des années 1950 et reprise ensuite par lui (Landes, 1975), cette idée doit être fortement combattue aujourd'hui. Elle soutient que les gestionnaires français du XIX^e siècle ont eu peur du risque, que leur philosophie était celle du « ça me suffit », et que leurs origines modestes les excluaient de l'élite sociale.

Or, le terme même de « gestionnaire » n'apparaît que tardivement, vers 1874 selon le dictionnaire Le Robert (1976, p. 783). Il désigne alors soit un sous-officier qui administre une unité militaire (le mess des officiers, le dépôt de munitions, etc.), soit un civil responsable d'une affaire. Auparavant c'est le mot « gérant » qui importe (Autin, 2019, p. 43-48). Cette apparition tardive dénote justement une spécialisation dans l'art de gérer par déconcentration à un plus bas niveau de responsabilités, autrefois dévolue au sommet de la hiérarchie militaire (les intendants). L'administrateur délègue au gestionnaire et contrôle son action. La thèse de la peur du risque ne tient pas car le gérant n'assume pas la totalité du risque de faillite : il n'est comptable que de ses erreurs (ou fautes) de gestion. Les lois de faillite s'humanisent en 1838 et 1889 justement pour tenir compte des événements fortuits de défaillance des entreprises. Comme les taux de faillites augmentent au XIX^e siècle (Marco, 1989), on ne peut guère affirmer que les gestionnaires avaient peur de l'échec au point de préférer une gestion frileuse à la prise de risques raisonnée.

Le travail de Philippe Maffre sur l'enseignement commercial au XIX^e siècle (Maffre, 1988) permet d'analyser l'origine sociale des élèves de l'ESCP et d'HEC. Loin d'y voir rejet des catégories modestes, il y a eu intégration des compétences par apports extérieurs au sein des grandes entreprises familiales françaises (Henri, in Doublet et Fridenson, 1998, p. 141-150). Le mépris des classes dominantes envers les gestionnaires de terrain est donc plus un thème de vaudeville (Henri Becque, Octave Mirbeau) qu'un argument sérieux pour nier l'apport des managers à la pensée commerciale du XIX^e siècle¹³.

Le dernier argument d'une philosophie de la médiocratie mérite attention. En effet, le mépris de l'argent facile a toujours caractérisé la société française, surtout si cet argent résulte de procédés de gestion contestables tels la prévarication (acte de mauvaise foi), l'escroquerie ou la carambouille (marchandise non payée qui est revendue). Mais tous les gestionnaires ne sont pas de fraudeurs, tous les managers ne « piquent » pas dans la caisse. Aussi le thème de l'éthique

¹³ H. Becque (1882) *Les corbeaux* ; O. Mirbeau (1903) *Les affaires sont les affaires*.

des affaires sera une composante fondamentale des spécialistes des affaires industrielles et commerciales au XIX^e siècle. Ainsi, chez Courcelle-Seneuil (1813-1892), cette morale managériale est bien associée à une philosophie baconienne du contrôle des désirs et de l'enrichissement illimité. Cette idée est même reprise par les experts-comptables qui dressent dès 1899 leur premier ouvrage de déontologie professionnelle (Rachou, 1899).

1.2. La filiation proposée

Faute d'une réflexion préalable sur les concepts mis en jeu par les auteurs anciens, on ne comprend pas l'évolution qui a conduit de l'économie politique au management moderne (Pollard, 1965). Le tableau 2 résume les filiations entre trois catégories de précurseurs : les compilateurs, les théoriciens et les historiens.

Tableau 2. Les filiations d'auteurs gestionnaires en France (XVI^e-XIX^e siècles).

Compilateurs	Théoriciens	Historiens
Savary (1675)	Le Choyselat (1569)	De Girard (1609)
Savary des Bruslons (1723)	Cantillon (1734)	Dupont de Nemours (1768)
Morellet (1769)	Condillac (1789)	G. Garnier (1796)
Peuchet (1798)	Say (1803)	Blanqui aîné (1826)
Guillaumin (1837)	Christian (1819)	Costaz (1832)
Laboulaye (1845)	Bergery (1830)	Audiganne (1868)
Lefèvre (1880)	Courcelle-Seneuil (1855)	Devinck (1875)
D'Avenel (1895)	Guilbault (1877)	Levasseur (1904)
Rachou (1899)	Prouteaux (1888)	Bourgin (1905)
Guyot & Raffalovitch (1901)	Blondel (1897)	Reymondin (1909)

Les compilateurs furent les rédacteurs de ces gros dictionnaires du Commerce puis de l'Industrie et de la Banque, qui firent la joie des gestionnaires de cette période de trois siècles. Si l'histoire de ces dictionnaires a été réalisée pour le Siècle de Lumières (Perrot, 1981), elle reste à faire pour les deux autres siècles. Leur objet principal est bien le « commerce », qui signifie ici activité économique générale d'échanges. Leur méthode est l'empirisme descriptif d'une géographie commerçante qui décrit les lieux, les agents, les coutumes. Ces ouvrages s'adressent aux commerçants autodidactes qui veulent protéger leurs fonds de commerce par une gestion prudente, afin de sauvegarder l'honneur de leurs entreprises. La correspondance des concepts est dans le tableau 3.

Les historiens des affaires industrielles et commerciales ont étudié le gouvernement économique des organisations privées et publiques. Leur méthode est aussi inductive : en partant des faits sur les affaires, ils testent leur efficacité dans l'économie nationale. Le public de cette « science administrative » est l'étudiant des écoles de commerce ou de Sciences Po (à partir de 1871) à qui on

va inculquer le goût de l'histoire en matière de méthodes de gestion. La filiation entre ces dix historiens reste à faire.

Tableau 3. Les concepts élaborés par ces trois filiations gestionnaires.

Concepts	Compilateurs	Théoriciens	Historiens
Objet d'analyse	Commerce	Industrie	Administration
Discipline	Géographie commerçante	Économie industrielle	Gouvernement économique
Agent-clé	Commerçant	Entrepreneur	Administrateur
Moyen	Fonds de commerce	Capital, travail	Organisation
Moteur d'action	Honneur	Enrichissement	Efficacité
Formation	Autodidacte	Économie politique	Université
Culture	Familiale	Nationale	Internationale
Philosophie	Novatrice	Libérale	Conservatrice

Pour l'instant attachons-nous à la discipline théorique qui s'intitulait au XIX^e siècle « économie industrielle », étant entendu que le terme d'industrie signifiait au départ activité économique mettant en jeu du capital, du travail et de la terre. La filiation sommaire que nous traçons ici permet de répondre aux trois arguments contestés supra.

1.2.1. L'apparition des premiers économistes-gestionnaires

Tandis que Prudent Le Choyselat (1530-1577) était un petit magistrat, le premier économiste-gestionnaire semble avoir été Jacques Savary (1622-1690), marchand reconverti en philosophe des affaires, qui publie le premier « best-seller » du management : *Le Parfait négociant* (1675). Ce guide pour jeunes gestionnaires insiste sur la fonction de contrôle d'une gestion fondée sur la prudence et la probité dans les relations marchandes. L'échec de l'entreprise tient pour Savary à la fois aux causes accidentelles et aux motifs internes de mauvaise gestion du patrimoine et de l'activité.

Savary est déjà un économiste parce qu'il propose des règles de gestion des ressources rares (le talent, les capitaux) en fonction des besoins divers (le financement, l'innovation, l'image de l'entreprise). Ses fils continueront son œuvre par un *Dictionnaire de Commerce* (1723-1730)¹⁴. Cette lignée se poursuit par l'Abbé Morellet, Jacques Peuchet, l'éditeur Guillaumin et l'économiste Léon Say qui publient tous des dictionnaires ou des projets de dictionnaires sur le commerce (Fontaine et Marco, 1993). Ce sont des compilateurs intelligents, bien que l'on puisse trouver chez eux quelques aspects théoriques hérités du mercantilisme, de la physiocratie puis du libéralisme en fonction des dates d'édition des grands classiques de ces diverses écoles doctrinales. Le rôle de

¹⁴ M. Aubain-Lacarin (1984) *Le dictionnaire universel de commerce de Savary des Bruslons (1723-1730) : essai de lecture ethnographique*, Paris, 760 p.

l'Encyclopédie de Denis Diderot et D'Alembert et son dérivé plus spécialisé *L'Encyclopédie méthodique* (Commerce, Finance, Industrie) a été étudié par l'américain Robert Darnton : nous renvoyons à ses travaux.

Plus fondamental est l'apport novateur de Richard Cantillon (1680-1734), économiste franco-irlandais qui dégage la logique d'action de l'entrepreneur devenant un bon gestionnaire grâce au calcul et à la stratégie du profit. Il est alors le garant de la gestion des ressources rares du système capitaliste qui commence à s'installer en Europe. Ce courant se retrouve en France chez Condillac (1715-1780) et surtout chez Jean-Baptiste Say (1767-1832) qui fonde réellement l'école française des économistes-gestionnaires dans le cadre très prestigieux du Conservatoire royal des arts et métiers. Ses disciples ont pour noms le Baron Dupin (1784-1873), Gérard-Joseph Christian (1778-1832) et Claude-Lucien Bergery (1787-1863). On peut y joindre le suisse James Fazy (1794-1878), Claude-Anthelme Costaz (1769-1858) qui fut le premier historien des affaires privées ; Germain Garnier (1754-1821) et Pierre-Samuel Dupont de Nemours (1739-1817) restant des historiens de la pensée économique.

Ajoutons enfin Vital Roux (1766-1846), Pierre Papion de Tours qui fut aussi un entrepreneur (1713-1789), le Comte Jean-Antoine Chaptal (1756-1832), et enfin Adolphe-Jérôme Blanqui (1798-1854), l'économiste le plus versé dans la relation duale entre économie politique et monde des affaires. Cette école correspond au premier mouvement de mode pour la gestion, avec la publication de très nombreux ouvrages entre 1815 et 1830 (Naccache, 1970). A cette date-là, la catégorie d'économiste-gestionnaire existe et subit de très nombreuses influences. La meilleure bibliographie disponible est celle de la bibliothèque de l'économiste Denis Louis Rodet (Ducrocq, 1854).

1.2.2. L'influence doctrinale anglaise

Le deuxième mouvement de mode en matière gestionnaire se produisit au milieu des années 1830, du temps du célèbre Robert Macaire, le filou du caricaturiste Honoré Daumier (1839). Héritiers de la pensée d'Adam Smith (1723-1790), ces *best-sellers* vont étudier la gestion des grandes fabriques qui se mettent en place à partir du modèle anglais. Charles Babbage (1792-1871) est le plus connu de ces auteurs car il est aussi un des pionniers de l'informatique dans son ouvrage-clé (Babbage, 1832). Il enquête dans les grandes manufactures et met en évidence des méthodes efficaces de gestion industrielle des machines et des ouvriers. Son influence sur les auteurs français sera très importante : voir notre article avec Philippe Fontaine (1993) « La gestion d'entreprise dans la pensée économique française », in *Revue d'économie politique*, p. 590. Le principal disciple de Babbage en France fut Charles Laboulaye (1813-1886). Il republie en 1880 une version actualisée du livre de son maître de 1832.

Tableau 4. Les principaux dictionnaires et encyclopédies du domaine.

Années	Titre de l'ouvrage	Directeurs
1709	<i>Dictionnaire oeconomique</i>	Abbé Chomel
1723-30	<i>Dictionnaire universel de commerce</i>	Savary des Bruslons
1761	<i>Dictionnaire portatif de commerce</i>	Bouillon
1762	<i>Manuel historique... des négociants</i>	Paganucci
1769	<i>Prospectus d'un nouveau dictionnaire du commerce</i>	Morellet
1783	<i>Encyclopédie méthodique : Commerce</i>	Baudeau
1798	<i>Dictionnaire universel de la géographie commerçante</i>	Peuchet
1801	<i>Vocabulaire des termes de commerce</i>	Peuchet
1811	<i>Dictionnaire de commerce, de marine et de droit</i>	Lemmens
1819-20	<i>Dictionnaire universel portatif du commerce</i>	Léopold
1828	<i>Encyclopédie commerciale dédiée à MM. Les banquiers</i>	Palaiseau
1837-39	<i>Dictionnaire du commerce et des marchandises</i>	Guillaumin
1838-41	<i>Dictionnaire universel du commerce</i>	De Monbrion
1845	<i>Dictionnaire des arts et manufactures</i>	Laboulaye
1849	<i>Dictionnaire général de l'administration</i>	Blanche
1851-52	<i>Dictionnaire de l'économie politique</i>	Coquelin, Guillaumin
1856-57	<i>Encyclopédie commerciale-maritime</i>	Morel
1858-63	<i>Dictionnaire du commerce (2^e édition)</i>	Guillaumin
1859	<i>Dictionnaire de la vie pratique</i>	Belèze
1879	<i>Manuel encyclopédique du commerce</i>	Pigeonneau
1880	<i>Dictionnaire du commerçant</i>	Lefèvre
1881	<i>Dictionnaire encyclopédique de l'industrie</i>	Lami
1887	<i>Dictionnaire du commerce, de la bourse, de la banque</i>	Bozérian
1889	<i>Dictionnaire des finances</i>	Léon Say
1891-92	<i>Nouveau dictionnaire d'économie politique</i>	Léon Say, Chailley
1894	<i>Encyclopédie du commerce</i>	Moussy
1898	<i>Dictionnaire du commerce, de l'industrie, de la banque</i>	Guyot-Raffalovich
1905	<i>Le Livre d'or du négociant</i>	Potel
1918	<i>La technique des affaires (collection)</i>	Chambonnaud
1930	<i>Larousse commercial illustré</i>	Clémentel, De Toro
1960	<i>Manuel du chef d'entreprise</i>	Romeuf, Guinot
1968	<i>Encyclopédie des techniques de gestion</i>	Chardonnet
1973	<i>Encyclopédie du management</i>	Lendrevie
1989	<i>Encyclopédie de gestion</i>	Simon, Joffre
1991	<i>Encyclopédie du management</i>	Helfer, Orsoni
1991	<i>Encyclopédie de l'économie et de la gestion</i>	Silem
1998	<i>Dictionnaire de gestion</i>	Mahé de Boislandelle
1999	<i>Encyclopédie de la gestion et du management</i>	Le Duff
2010	<i>L'Atlas du management</i>	Autissier
2012	<i>Encyclopédie des ressources humaines</i>	Allouche
2012	<i>Encyclopédie du marketing</i>	Lehu
2014	<i>Encyclopédie de la stratégie</i>	Tannery, Denis, Hafsi
2016	<i>Lexique de gestion et de management</i>	Denis, Martinet, Silem

Son compatriote Andrew Ure (1778-1857) propose une vision encore plus optimiste de l'avenir de ces grandes entreprises : leur gestion ira en s'améliorant avec l'arrivée de nouvelles méthodes rationnelles de calcul des prix de revient et de comptabilité (Ure, 1835). Ces auteurs ont eu deux sortes d'influences sur les penseurs français de l'époque romantique.

La première influence doctrinale fut pédagogique car le Baron Dupin, à la suite d'un long voyage en Angleterre, revient former des milliers d'ouvriers et d'agents de maîtrise. Charles Laboulaye vulgarise les idées babbagiennes dans son *Dictionnaire des arts et manufactures* de 1853. La deuxième influence fut méthodologique : les auteurs anglais Babbage, Ure, puis Banfield proposent une nouvelle articulation entre l'économie politique et la gestion rationnelle. La domination sans partage d'autrefois des économistes fait peu à peu place à une reconnaissance de l'intérêt des problèmes propres à la gestion des unités du capitalisme industriel. Courcelle-Seneuil synthétise cette double influence dans son *Manuel des affaires* de la fin 1854. La science des affaires (la première) consiste alors à étudier les écarts entre les principes économiques théoriques et les réalités empiriques des entreprises réelles. Les résultats de tel ou tel acte de gestion relève d'une nouvelle logique : le gestionnaire, qui n'est pas encore un manager salarié par une grande firme (sauf aux États-Unis dans les chemins de fer vers 1850 selon Chandler) a des comptes à rendre à la Société commerciale et industrielle.

1.2.3. La reconnaissance culturelle des managers

Cette reconnaissance-là n'est pas faite avant 1875 pour deux raisons principales. En premier lieu, il fallait avoir un débouché pour la profession d'ingénieurs-conseils dont l'apparition nous semble bien antérieure à celle que présentent les histoires managériales. Ces spécialistes extérieurs à l'entreprise pensent sa réorganisation à partir de l'économie industrielle, intitulée de l'époque qui englobe le management des hommes et des machines. Les livres d'économie industrielle d'un Guilbault (1877), d'un Prouteaux (1888) ou d'un Blondel (1897) confirment cette idée. Mais il faudra attendre 1912 pour qu'un Paul Razous ose renverser le rapport de domination : la gestion contient l'économie politique et non l'inverse (Marco, 1990).

En deuxième lieu, l'apparition des managers salariés s'est effectuée en France avec un certain retard par rapport à l'Angleterre, car les grandes firmes des secteurs industriels lourds sont nées plus tard (chemins de fer, sidérurgie) (Audiganne, 1868). En témoignent les historiens des affaires de la deuxième génération : Armand Audiganne, François Jules Devinck (Poivret, 2015) pour la comparaison entre commerce et industrie (Poivret, 2016), et surtout Émile Levasseur et Hubert Bourgin pour la montée de ces gestionnaires professionnels. Voir aussi les travaux traduits de James Burnham pour ces questions.

1.2.4. Propos d'étape : rupture ou continuité ?

Les deux thèses ici étudiées ont chacune leurs grands avantages et leurs inconvénients. Celle de la rupture nette due à Taylor et Fayol évite d'avoir trop à creuser dans l'archéologie des idées et des faits managériaux. Les balbutiements de la pensée managériale sont alors appréhendés par des monographies d'auteurs qui reprennent, sous de multiples angles, les facettes changeantes d'un même problème. Une origine proche rassure et confirme bien un antagonisme entre économistes et gestionnaires universitaires, fait qui relève d'une histoire plus récente : à partir de 1969 seulement quand les 2 sections du CNU cohabitent.

Bien plus ambitieuse nous paraît la thèse de la continuité de la pensée managériale, des anciens économistes-industriels aux modernes ingénieurs-organiseurs. D'abord, parce que ceux-ci ont souvent été formés par ceux-là, directement par des cours ou indirectement par des livres et des revues. Le gant de fer de la pensée d'Adam Smith a dominé la pensée managériale du XIX^e siècle comme celle de Frederick Taylor dominera celle du XX^e. Ensuite, car l'étude des supports éditoriaux des deux domaines (économie politique et gestion des entreprises), c'est-à-dire les périodiques et les maisons d'édition, au moment charnière de l'émancipation réelle du management (vers 1907-1914), montre que la collaboration a eu lieu plus souvent qu'un affrontement stérile qui attendra que les deux communautés intellectuelles soient assez nombreuses. Mais cette fragile collaboration résistera-t-elle au choc des idées tayloriennes et fayoliennes ?

2. LES FONDATEURS (1915-1945)

Après avoir eu longtemps l'impression d'être les heureux habitants d'une nation prospère, les managers français découvrent, dès 1915, qu'ils font partie d'un pays menacé de déclin. L'énorme ponction humaine de la Grande guerre et l'inflation de la décennie suivante les rendent attentifs à l'apport des nouvelles méthodes d'organisation venues d'outre-Atlantique : c'est l'arrivée du taylorisme. Mais d'autres fondateurs apparaissent pendant cette période. Malgré un irrésistible phénomène de mode pour ces nouvelles théories, de puissants facteurs de résistance viennent ralentir l'adoption généralisée de ces méthodes modernes dans les petites et moyennes entreprises. Car il est patent, dans la mentalité française, de brûler bientôt ce que l'on a trop vite adoré, et de revenir au vieil empirisme de raison.

2.1. Le choc des nouvelles théories

Frederick Taylor meurt en 1915. Les troupes américaines débarquent en 1917. Les soldats français constatent alors l'efficacité étonnante de l'organisation « yankee ». L'œuvre de vulgarisation des tayloriens hexagonaux entame dès lors sa marche inexorable. Comment vont réagir les théoriciens nationaux ? Henri Fayol, né en 1847, publie tardivement, en 1916, son principal ouvrage. Ses

disciples proposent alors une alternative au paradigme taylorien. Mais après la mort de Fayol, en 1925, les deux écoles collaborent au lieu de s'affronter stérilement. Herbert Casson (1869-1951) va inventer une formule promise au succès : le livre de recettes managériales. Ce faisant, il découvre plusieurs idées que l'on nous présente encore aujourd'hui comme totalement nouvelles : les coûts cachés, les niches concurrentielles, l'effet de globalisation. Une relecture attentive de ces textes s'impose (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Casson, 1934). Au temps des fiers fondateurs nous retrouvons trois figures familières : l'ingénieur rationalisateur, l'empiriste praticien et l'historien des affaires. Résumons donc l'apport de ce singulier triumvirat.

2.1.1. Le taylorisme importé

Dix ans après la disparition de Taylor, il est déjà paru une vingtaine d'ouvrages sur son « système ». Les bibliographies lui consacrent une rubrique (Grandin, 1926, t. I, p. 686-687). Et tous les spécialistes de gestion se sentent obligés de se situer par rapport à lui. Ses partisans se nomment Astruc, Carel, Fréminville et Le Chatelier. Ses critiques ont pour nom Amou, Debrun, Belot et Lahy. Comme le taylorisme est une théorie produite par des ingénieurs-conseils (Taylor étant le premier d'entre eux), les praticiens entrepreneurs ou hommes d'affaires sont sceptiques au départ. Puis un phénomène de mode s'empare de la question quand de grandes entreprises automobiles françaises adoptent ces méthodes : Renault, Citroën (Schweitzer, 1982).

François Vatin (1990, p. 22) soutient que le taylorisme est un système archaïque « qui raisonne dans un cadre de pensée mécaniste, techniquement et épistémologiquement périmé », qui a séduit par sa simplicité même. Ce système permettrait de penser unitairement les sciences de gestion, sans scinder en deux l'aspect technique et l'aspect sciences humaines. Ce serait donc le prolongement du schéma de l'économie politique classique de la valeur travail. Nous ne suivons pas les auteurs qui assimilent l'économie nationale (première école historique allemande) à l'économie politique, et l'économie d'entreprise (de tendance néo-classique) à la gestion rationnelle des firmes privées. Car d'une part, le passage d'une conception mécaniste à une conception biologique se produit longtemps avant le taylorisme (voir surtout Alfred Marshall), et d'autre part les gestionnaires français ont toujours revendiqué un degré de complexité supérieur aux théories des économistes (Palewski, 1928, p. 336-343).

2.1.2. Le fayolisme éclairé

Le livre de William Duncan (1990) véhicule un certain nombre d'idées fausses sur Henri Fayol (1841-1925), le plus grand fondateur français du management. Fausse est l'idée d'un Fayol sauveur d'entreprise en difficulté : Commentry-Fourchambault a été sauvée par la hausse du prix de la fonte et non

par des recettes miracles (Reid, 1988, p. 151). Illusoire est l'assertion selon laquelle il n'aurait pu achever son livre avant sa mort : entre 1916 et 1925 Fayol a eu tout le loisir de rédiger la troisième partie de son livre, qui a été publié en 2003 (Peaucelle, 2003). Abusive nous semble aussi l'idée que Fayol a fait table rase du savoir managérial passé : il a bien fallu qu'il mûrisse sa théorie entre 1888 et 1916 : il a peut-être lu le livre anonyme de Lincol (1869) qui était sur son sujet. Sa conception universaliste de la gestion est l'indice qu'il fait un va-et-vient constant entre gestion privée et gestion publique. Ce va-et-vient envahit de plus en plus la société contemporaine.

Les partisans initiaux de Fayol sont moins connus que ceux de Taylor, pourtant ils forment un groupe d'auteurs intéressants, composé de J. Billard (thèse en 1924), P. Doncoeur, G. Rives (thèse en 1924), A. Schatz, P. Vanuxem, H. Verney et J. Wilbois (Palewski, 1928, p. 344-350). Ces divers disciples se regroupent en 1919, dans le *Centre d'études administratives*, qui s'oppose à la *Conférence de l'organisation française*, d'obédience taylorienne. L'armistice sera signé lors du deuxième Congrès international de l'OST, en octobre 1925 (discours de Fayol avant sa mort le 19 novembre).

Ce geste élégant conduit à la fusion des deux organismes, qui donne naissance au Comité National de l'Organisation Française (CNOF) en 1926. Cette fusion est un peu préjudiciable aux fayoliens qui n'ont pas l'envergure des tayloriens. Aussi, quand, en 1936, le CNOF crée l'École d'Organisation Scientifique du Travail, leurs idées sont minoritaires. C'est aux États-Unis que l'œuvre de Fayol sera encensée, par une traduction en 1949 (Brodie, 1967), et reviendra en France comme un classique du management dans les années cinquante et soixante (Etnier, 1987, p. 242-245).

2.1.3. Le cassonisme oublié

Il existe une vieille tradition managériale en Belgique et au Canada. C'est dans ce dernier pays qu'est né en 1869 Herbert Casson, le plus célèbre des experts-organiseurs après Taylor. Suite à des études à Toronto, il part aux États-Unis où il est tour à tour journaliste, écrivain, expert-conseil, publicitaire, conférencier et humoriste, un peu à la manière de Mark Twain.

Vulgarisateur du taylorisme, il acquiert cependant vite son autonomie doctrinale grâce à un labeur infatigable. Pendant la Première guerre mondiale, il rationalise des usines d'armement, puis il fonde une revue spécialisée : *The Efficiency Magazine*, qui est diffusée à 18 000 exemplaires en 1940 et publiée en français à Bruxelles, sous le titre : *La Revue de l'Efficiencie*¹⁵. Les principaux adeptes des théories de Casson sont M. Torfs, J. Chapuis, A.-E. Leduc, H.

¹⁵ Voir la publicité de ce mensuel à la fin du livre de Casson (1940) *Faire des bénéfiques même quand les affaires vont mal*, Bruxelles Éditions de l'Efficiencie, 174 p. Le sous-titre en est : « La science des affaires ». Nous y reviendrons dans le chapitre 3.

Pasdermadjian et Théodore Abt. Ce dernier, ingénieur-conseil, étudie ce que l'on appelle aujourd'hui la détection des coûts cachés (Abt, 1935, p. 23-40).

Dans la pensée cassonienne, il n'existe que deux manières pour relever une entreprise en difficulté : surproduire ou réduire les coûts. La surproduction s'avère dangereuse en cas de stagnation du marché, car le poids des invendus risque d'entraîner la firme à sa perte. Abt insiste, à juste titre sur l'autre solution : « Notre intérêt nous dicte de nous attaquer résolument à la recherche des économies dans notre entreprise, parce que les sommes économisées viendront, en grande partie, augmenter la marge bénéficiaire qui est devenue trop petite dans la plupart des industries. » (Abt, 1935, p. 10).

Selon lui, les coûts sont subis car le chef d'entreprise ne contrôle pas assez leur réelle opportunité. Dans la tradition cassonienne, il s'agit de le rendre optimiste et de le guider dans cette chasse aux gaspillages invisibles car trop habituels (Abt, 1935, p. 143-153). Herbert Casson meurt le 4 septembre 1951 à l'âge de 82 ans. Il fait partie des 50 auteurs majeurs du Management selon l'historien Morgen Witzel (2016). En France il n'est reconnu que pour son apport à la publicité. En somme, le caractère commun de ces trois courants de pensée est la remise en cause d'un schéma unitaire d'analyse de l'articulation entre les entreprises et l'économie générale. En montrant que l'on peut gérer efficacement une unité capitaliste, indépendamment de la marche du secteur ou de la Nation dans lesquels elle s'insère, ces fondateurs assument un choc dans les rangs serrés des hommes (et des femmes) d'affaires qui appliquent sans trop y croire les recettes de la vieille économie politique (Cerberr de Medelsheim, 1925). Mais l'empirisme naturel de ces acteurs économiques a encore la peau dure : c'est en pervertissant le message des théoriciens qu'ils résistent, entre les deux guerres, aux médications du management dit scientifique (Locke, 1984).

2.2. La résistance au management

Schématiquement, cette résistance que l'on peut qualifier de tenace, va prendre quatre formes principales : a) La croyance en la vertu de la chance, cette pourvoyeuse généreuse des grosses fortunes ; d'où le mythe des millionnaires partis de rien dans la littérature et dans la presse de l'époque ; b) Les contre-feux des économistes distingués qui s'accrochent à leurs vieilles théories jusqu'au moment où la Grande crise les désarçonne définitivement ; c) La difficulté des experts-comptables à faire reconnaître leur profession malgré l'urgence qu'il y avait d'assainir les pratiques comptables et financières du temps ; d) Et enfin l'inventivité vraiment prodigieuse des escrocs d'affaires qui détournent à leur profit cette résistance au management. En matière de gestion, ce sont bien des années assez folles qui voient le passage de la gestion moderne à la gestion scientifique puis à la gestion informatisée et enfin à la gestion en réseaux via les systèmes délocalisés d'Internet. Mais revenons à nos anciens auteurs fétiches.

Tableau 5. Les premiers spécialistes français du management (1913-1945).

Ingénieurs	Praticiens	Historiens
Fréminville (1913)	Liesse (1919)	Ballot (1923)
Fayol (1916)	Wilbois (1919)	Bourgin (1923)
Carlioz (1921)	Edom (1923)	Barody (1924)
Mattern (1925)	Chambonnaud (1926)	Sée (1926)
Le Châtelier (1928)	Rimailho (1928)	Palewski (1928)
Colson (1930)	Dubreuil (1929)	Leduc, G. (1934)
Razous (1935)	Nancey (1929)	Lucius (1936)
Detœuf (1938)	Elvinger (1934)	Gignoux (1942)
Coutrot (1940)	Abt (1935)	Lavergne (1943)

2.2.1. La saga des millionnaires spontanés

Sauf erreur, le premier livre à succès écrit par un millionnaire (en dollars) et traduit en français est, en 1902, celui d'Andrew Carnegie : *L'empire des affaires*. Il y développe une théorie de la réussite de l'homme d'affaires qui se méfie des sociétés anonymes et des managers salariés. Pour lui, quatre éléments impondérables échappent au management rationnel :

- L'instinct des affaires qui nécessite du flair pour les opérations profitables et de l'intuition pour les mauvais coups financiers ;
- La chance associée à la capacité de vite saisir une occasion, ce qui implique une mobilité absolue de l'individu et de ses capitaux ;
- Le jugement forgé par un caractère fort, capable d'évaluer les probabilités d'échec et de réussite, apte à distinguer les illusions d'un profit mirifique, avancé par les escrocs de tous poils ;
- Et le comportement du futur chef dans ses premiers emplois qui doit être enthousiaste, sincère et surtout honnête (Carnegie, 1902, p. 39-64).

Cette littérature empirique se développe bien pendant l'entre-deux-guerres (Ray, 1922 ; Rosenthal, 1923 ; Dugaston, 1923) : face à la montée de l'inflation, il s'agit surtout de conserver sa fortune. Mais une évolution se produit : alors que Carnegie, en bon moraliste, fustige la spéculation et les sociétés anonymes, nos conseillers en fortune rapide les insèrent dans les ingrédients du succès.

Par contre, ils se défient de deux catégories montantes : l'inventeur bidon et l'ingénieur-organisateur trop incompetent (Pierrefeu, 1926, p. 132-165). Le premier égare l'ambitieux sur des produits invendables, tandis que le second certifie le sérieux de cette production éventuelle. En cas d'échec, on dénoncera la mauvaise gestion et non le mauvais conseil. Rien ne vaut, finalement, le vieux « bon sens » pour résoudre les problèmes routiniers (Marco, 1999). Le bon sens se méfie de l'intuition innée et préfère les calculs sérieux de probabilités. On retrouvera plus tard cette idée chez les anti-utopistes comptables de métier.

Tableau 6. Les principaux concepts dégagés par ces spécialistes.

Concepts	Ingénieurs	Praticiens	Historiens
Objet	Usines	Entreprises	Affaires industrielles
Discipline	Organisation du travail	Administration	Histoire des faits
Agent	Travailleur	Directeur	Chef d'entreprise
Moyen	Le temps de travail	Ordre donné	Charisme
Motivation	Intérêt personnel	Discipline personnelle	Volonté
Formation	Technique	Sur le tas	Imitation
Culture	Scientifique	Empirique	Sociologique
Philosophie	Matérialiste	Utilitarisme	Égalitariste

2.2.2. Les critiques des économistes

Juste avant la guerre de 1914, les principaux économistes perçoivent la valeur des théories tayloriennes (Guyot, 1914, p. 197-207). Mais le succès ultérieur du *scientific management* les obligera à considérer la prétention universaliste de la nouvelle discipline, ce qu'ils font un peu à contre-cœur : « Ce système [le taylorisme] ne prétend pas établir une science des affaires : il n'y pense même pas et peut-être même est-ce impossible. Mais il a dans une grande mesure fait écouter ses prétentions à une application des méthodes scientifiques aux plus vastes problèmes des affaires, bien plus poussée qu'on ne l'avait fait auparavant. » (Alfred Marshall, 1919 et 1934, t. 1, p. 573). On retrouve la vieille controverse entre art et science qui divisait un siècle plus tôt les économistes (Pellegrino Rossi puis Courcelle-Seneuil).

L'art des affaires ne peut être enseigné scientifiquement car la capacité de diriger reste innée chez les vrais chefs naturels. La science managériale ne saurait être rationnelle que dans les entreprises privées où ces chefs peuvent agir librement, et non dans les entreprises publiques ou les administrations. La raison réside dans l'intéressement au gain et dans la responsabilité en cas de pertes qui n'existent que dans le secteur privé (Guyot, 1914, p. 326). De plus, l'organisation du travail est pervertie par le taylorisme car elle mine la santé des ouvriers (thèse des économistes socialistes) ou ne permet pas une saine gestion du travail en grand (thèse des libéraux, cf. Guyot, 1914, p. 175 ; sur les conséquences de cette attitude intransigeante, voir Crémieux-Brilhac, 1990, p. 35-52).

Cette réticence à vouloir admettre l'enjeu scientifique des nouvelles idées managériales s'explique très facilement (J.-P. Palewski, 1928, p. 254-258) : les économistes confondent l'entrepreneur et le chef d'entreprise dans la même catégorie d'agents alors que la séparation entre le lancement et la gestion des affaires aurait dû les conduire à distinguer les deux (Liesse, 1919). La stratégie défensive des économistes consiste à minimiser la portée du management pour

en faire une sous-catégorie de l'économie industrielle et ce, afin de protéger leur monopole intellectuel sur les sciences économiques et sociales.

2.2.3. La faiblesse des experts-comptables

L'application de la division du travail à la science des affaires promue par Casson et ses amis devient difficile si le système de formation résiste à l'introduction de la nouvelle discipline. C'est le cas de la France, où les cours de comptabilité mettent longtemps à acquérir une grande envergure. Le rôle de Courcelle-Seneuil a été important à cet égard à partir de 1867, comme l'a montré un historien du domaine (Reymondin, 1909).

Profession quasiment inorganisée depuis 1791, les experts libres et les experts judiciaires se sont regroupés en 1881 au sein de la Société Académique de Comptabilité, afin de lutter contre les multiples attaques de la Presse et pour obtenir un statut légal (Reymondin, 1910, p. 11-13). Ce statut ne sera obtenu que par le décret du 22 mai 1927 qui porte création d'un brevet et d'un diplôme d'expert-comptable alors reconnu par l'État (Deschamps, 1931, p. 234-250). Le programme de l'examen distingue les principes de l'économie politique de ceux de la vie du mécanisme de l'entreprise, ce qui consacre implicitement la séparation de l'économie et de la gestion (Deschamps, 1931, p. 239-241). A signaler que la logique intime d'exposition est celle de la démographie des firmes : naissance, vie et mort (Nancey, 1929).

Auparavant, la profession comptable s'était déjà organisée en associations. Celle d'Alfred Berran, la Compagnie des organisateurs-comptables, semble assez originale car elle traduit à la fois l'enthousiasme et la faiblesse de ces professionnels (Berran, 1926). L'enthousiasme initial s'exprime dans la revue *La Comptabilité et les Affaires*, fondée en 1922 avec 2 000 abonnés et qui compte déjà 6 000 abonnés en 1926 (Berran, 1926, p. 4). La faiblesse réside dans la mauvaise image de la profession auprès du grand public et dans la concurrence avec les entrepreneurs de tenue des livres sans diplôme. La répétition des scandales financiers après 1918 montre la fragilité de l'expert-comptable mal formé, peu considéré et sujet aux tentations des escrocs (Edom, 1923 ; Marco et Heem, 2021).

2.2.4. Les méthodes des managers véreux

Dès 1912, le grand sociologue Georges Deherme, spécialiste des classes moyennes, dénonce l'accès aux responsabilités managériales d'individus louches, issus de la classe moyenne et ne pouvant résister aux mirages de la spéculation, de l'argent facile et de l'escroquerie (Deherme, 2012, p. 302). Dans un climat de folie affairiste de l'après-guerre, ce type de comportement va se diffuser dans beaucoup d'entreprises nouvelles pour culminer avec le scandale Stavisky, archétype de ces méthodes que vont discréditer le management moderne de

l'époque. L'escroc Stavisky commence par fonder une société de façade : les établissements Alex (diminutif d'Alexandre) spécialisés en bijouterie et à l'objet très général : « toutes opérations commerciales, industrielles et mobilières ». Il fait entrer dans le conseil d'administration des personnalités honorables servant de garantie morale. Cette société fournit de faux bijoux à un petit Mont-de-Piété complice qui les estime à une valeur exorbitante, puis émet, sur cette valeur illusoire, des bons escomptables permettant des emprunts publics (Charlier et Montarron 1974, p. 92-96).

Le bel Alexandre applique d'abord ce système à Orléans, sur une petite échelle, puis à Biarritz à haut niveau (plusieurs milliards de francs du temps). Or ce système nécessite la complicité de managers peu scrupuleux : le directeur-caissier du Crédit municipal qui signe les bons truqués, les experts-appréciateurs qui évaluent les faux bijoux mis en gages par la Société Alex, les experts-comptables qui certifient la comptabilité et établissent une double comptabilité des fonds détournés servant à arroser les hommes politiques ou les magistrats qui bloquent le contrôle judiciaire ; enfin, les directeurs des établissements financiers qui négocient les emprunts dans le public, et les journalistes véreux qui font de la publicité pour cette arnaque élaborée.

2.2.5. Deuxième propos d'étape : évolution ou révolution ?

L'évolution naturelle des sciences sociales conduit à la spécialisation des disciplines et à la séparation périodique de domaines autrefois unifiés. Ce fut le cas du Droit et de l'Économie politique vers 1800, ce sera le cas des sciences économiques et de la gestion privée vers 1900. Mais cette évolution s'effectue lentement car les institutions, tout comme les hommes et les femmes, résistent à ces nettes transformations qui remettent en cause leur pouvoir initial et le subtil équilibre s'établissant en permanence entre sciences concurrentes. Seul l'objet d'analyse reste fixe : les angles d'attaque changent. Puis vient un artisan génial, un artiste d'un nouveau type, qui prend ses confrères à contre-pied, et produit une œuvre nouvelle. C'est alors la révolution des manières de faire, des façons de penser, les solutions de tel ou tel problème considéré autrefois comme déjà résolu. Tel fut le destin des Taylor, Fayol ou Casson ; ils ont vu autrement le problème de l'administration des entreprises, de l'organisation des usines ou des recettes de la réussite financière. A ce titre, ils furent fondateurs de tours de main qui ont encore cours de nos jours. Il suffit d'arpenter les allées de nos librairies spécialisées : on y retrouve les livres d'ingénieurs, ceux de praticiens et toujours quelques ouvrages historiques. Le déplacement subtil de perspective qui s'opère dans cette littérature à trois facettes remonte donc au début de son existence. En matière de management aussi, les choses ne sont jamais plus belles qu'en leur commencement. Il nous faut donc voir maintenant le rôle des continuateurs de cette quête.

3. LES CONTINUATEURS (1945-1975)

Hormis quelques rares théoriciens d'envergure (Jacques Mèlèse, Philippe de Woot, Henry Mintzberg), le panorama du Management contemporain se caractérise par la profusion de vulgarisateurs, de pédagogues et de conseillers-experts en tous genres. Ceux-ci reprennent, souvent sans le savoir, les vieilles idées, les anciennes recettes de la période fondatrice. Cette situation induit deux grandes conséquences : d'une part la discipline « Gestion » a du mal à se faire totalement reconnaître comme détentrice d'un champ scientifique vraiment autonome et pertinent¹⁶. D'autre part, la spécificité managériale française est souvent brouillée par les messages très pragmatiques des américains (Savall et Zardet, 1986, p. 220-238). Tout ceci va pouvoir nuire à la maturation de la pensée gestionnaire hexagonale.

3.1. Le schisme des sciences de gestion

De même qu'en religion les scissions mettent longtemps à s'accomplir, le schisme entre les Sciences économiques et les Sciences de gestion mettra une quinzaine d'années (1960-1975) pour s'opérer pleinement. Il ne sera consommé qu'à partir du moment où la nouvelle discipline disposera de revues scientifiques propres : la *Revue française de gestion* (1975), *Sciences de gestion* (1979) ; elle s'affirmera quand le doctorat sera autonome à Paris-Dauphine (1973) et dans les autres universités (1976) ; elle progressera quand l'agrégation du supérieur aura une section spécialisée (1976-1977). La sixième section du Conseil national des universités (CNU) sera créée lors de l'année universitaire 1969-1970 (selon Pavis, 2003). Comme toujours dans les grands schismes, la religion dominante va difficilement accepter l'émergence de sa jeune rivale. Constatons qu'en 1993 encore, les principales associations d'économistes (l'AFSE créée en 1950, l'ANDESE fondée en 1953)¹⁷ gardaient dans leurs thématiques les sciences de gestion, alors même que la grande majorité des enseignants-chercheurs de cette discipline ne faisait plus partie de ces associations ! D'où l'hésitation des historiens de l'entreprise, partagés entre les deux options : l'économique et la gestionnaire. Du côté des économistes, on a le livre de Philippe Lefebvre (2003) *L'invention de la grande entreprise* (Paris, PUF, 310 p.) ; du côté des gestionnaires, voir les nombreux travaux de Cédric Poivret, ou ceux que nous allons voir dans le dernier chapitre de ce livre sur les thèses d'histoire de la gestion des entreprises françaises.

¹⁶ Les équipes de recherche se sont peu à peu constituées : à l'ESSEC en 1963, à l'École des Mines de Paris en 1967, à HEC en 1970, à Polytechnique en 1972, et dans les universités à partir des années 1972-1973. Aujourd'hui, les Sciences de gestion dépendent, au CNRS, de la section 37 (Économie et gestion) et de la section 40 (Politique, pouvoir, organisation).

¹⁷ AFSE : association française de science économique (qui est née en 1950) ; ANDESE : association nationale des docteurs ès sciences économiques et en gestion (née en 1953).

3.1.1. Un champ indéterminé ?

En 1958, dans sa préface au livre pionnier de Gabriel-Louis Champion (*Traité des entreprises privées*, Paris, PUF, 3^e édition), l'économiste Robert Goetz-Girey nie encore la spécificité de la nouvelle discipline qui commence à poindre : « M. Champion se consacre à une discipline dont les termes ne sont pas fixés et ne peuvent l'être. Les uns parlent d'Économie d'entreprise ou de politique des entreprises, certains encore préfèrent à tous ces termes celui de Sciences de l'Entreprise. » (in Champion, 1958, p. 5). Cette pure négation de la spécificité du Management vise à l'inféoder aux Sciences économiques. Pour Champion, en effet, la gestion des entreprises considérée au sens large (notre management) se rattache à l'Économie politique car elle consiste à maximiser le rendement des unités composant la société (Champion, 1958, p. 7). Elle reste un art ou une série de méthodes mettant en œuvre les lois économiques fondamentales : genèse des richesses matérielles, équilibre entre besoin et bien-être, source de la valeur.

Cette indétermination du champ de la pensée managériale est aussi due à l'inféodation institutionnelle de la gestion dans le cadre étroit des Facultés de Droit¹⁸. Comme les premiers gestionnaires sont souvent d'anciens économistes ou d'anciens juristes, ils ont bien du mal à reconnaître comme autonome une discipline qui exige d'eux une mutation intellectuelle radicale. Il faudra attendre l'année 1961 et la fondation d'une revue scientifique internationale (*Management international*, publiée au départ en français et en anglais) pour que la claire conscience du champ propre aux gestionnaires apparaisse : « Nous avons bien des noms pour désigner l'ensemble de ces activités, à savoir : la direction ou la gestion des entreprises. Cependant nous ne voulons pas commettre l'erreur d'identifier la direction des entreprises avec l'Économie de l'entreprise, discipline qui s'occupe du choix le plus économique parmi les différentes solutions possibles des problèmes de gestion. Pour des raisons analogues nous ne devons pas non plus l'identifier avec la Psychologie sociale ou avec la Sociologie industrielle. En effet, le problème du dirigeant n'est pas celui du calcul du prix de revient ou celui de l'utilisation des données de la comptabilité analytique pour déterminer par exemple quels procédés ou quels objectifs devront être modifiés ; son véritable problème surgit quand il cherche à utiliser le mieux possible les renseignements obtenus par la comptabilité. » (*Management International*, n°1, 1961, p. 8).

Le Management moderne est alors conçu comme l'activité coordinatrice de l'économie. Il a besoin d'une littérature propre pour promouvoir les Sciences de gestion (le terme est employé par le numéro précité de cette revue, en sous-titre et page 9) et pour confronter les points de vue des théoriciens et des praticiens. Cette tentative éditoriale résulte des efforts de trois organismes : a) le

¹⁸ Devenues, en octobre 1957 : Faculté de Droit et des Sciences économiques.

Comité international de l'organisation scientifique, b) *l'Institute of Management Science*, et c) *l'European Association of Management Training Centers*. Au début des années 1970, la langue française est abandonnée dans cette revue, publiée par Theodor Gabler en Allemagne¹⁹.

3.1.2. Un enseignement précis

En 1948 paraît chez Dunod un livre d'initiation à la gestion, écrit par un polytechnicien, Maurice Fournereaux (1908-1993)²⁰. Son principal concurrent, Champion, ne le cite pas et pourtant il aborde le problème de manière plus synthétique. Définissant l'étude de la gestion comme l'analyse des éléments quantitatifs et qualitatifs permettant de juger de l'état présent et futur d'une entreprise. Il constate que ce n'est pas une science exacte mais une science appliquée qui utilise des lois tendanciennes (Fournereaux, 1948, p. 1).

Dans les années cinquante, c'est bien l'expression « administration des entreprises » qui l'emporte avec la création de plusieurs Centres et Instituts Universitaires d'administration des entreprises (décret du 28 juillet 1955, publié le 3 août 1955 au *Journal officiel de la République française*). Ces organismes sont promus par le Commissariat général à la productivité, à la suite des nombreuses missions de productivité envoyées aux États-Unis pour étudier le système de formation managérial américain (Boucharlat, 1961, p. 49-52). Les premiers enseignants de cette discipline sont : Stéphane Cambien (Lille), Robert Goetz-Girey (Paris), Pierre Tabatoni (Paris), Pierre Bize (CNPF), Jean Desbois (Paris), et Paul Wallard (Aix). Déjà se profilent de nouveaux jeunes enseignants-chercheurs qui auront plus tard un rôle majeur : Jane Aubert-Krier (Rennes), Maurice Bourquin (Paris), Jean-Claude Dischamps (Aix-en-Provence et Nice), Pierre Lassègue (Paris), Jacques Lesourne (Paris), Jean-Guy Mérigot (Bordeaux), et les juristes de formation comme Claude Champaud (Rennes), Jean Percerou (Paris) et André Page (Paris). Il faut recourir aux livres de mélanges ou aux histoires des universités pour retrouver trace de ces auteurs, dont la plupart sont décédés aujourd'hui.

Pour avoir une petite idée des concepts et techniques utilisés vers 1970, il suffit de relire l'ouvrage traduit de John Argenti (1971) *Aide-mémoire des techniques de gestion*, Paris, Éditions d'Organisation et Eyrolles, 265 p. Les étudiants de cette époque achetaient encore des livres spécialisés.

¹⁹ Sur Google livres on ne trouve que les numéros de 1962 à 1965. A partir de 1966 elle change de nom et devient *Management International Review* (publiée chez Springer). Une autre revue sous le même nom a été créée au Canada en 2001 : *Revue Management International*.

²⁰ Cet auteur fait partie du Centre d'études et de mesures de la productivité et a participé au livre suivant : J. Moriceau, dir. (1956) *Industrie de la chaussure : prix de revient et gestion financière, ratios comparés, 1953-1954, 28 entreprises*, Paris, CEMP, 103 p.

Tableau 7. Les spécialistes des sciences de gestion (1945-1975).

Enseignants	Praticiens	Historiens
Campion (1945)	Gignoux (1955)	Lacour-Gayet (1949)
Fournereaux (1948)	Allusson (1957)	Gille (1959)
Capet (1952)	Boucharlat (1961)	Salleron (1960)
Défossé (1952)	Gandur (1967)	Bouvier (1961)
Lassègue (1960)	Priouret (1968)	Teneul (1961)
Gélinier (1965)	Barba (1968)	Lévy-Leboyer (1964)
Lebraty (1967)	Lannurien (1968)	Fridenson (1972)
Savall (1975)	Franquet (1975)	Caron (1973)

Le milieu universitaire reste cependant réticent avant 1968 à reconnaître l'intérêt académique de la nouvelle discipline. Car la méthode de base repose sur l'étude de cas et non sur la glose de principes théoriques hypothétiques. Elle consiste à appliquer, à un dossier tiré de la vie des firmes, les facultés de raisonnement et d'expression acquises dans les cours. C'est donc un complément à l'enseignement traditionnel et une façon de mettre les étudiants en situation près des problèmes réels auxquels sont confrontées les entreprises françaises. Cette idée remonte à la fin du XIX^e siècle, où l'accent était mis sur le travail de groupe au sein d'un « comptoir ». Elle a été renforcée par l'influence américaine de l'entre-deux-guerres où l'importance de l'expression orale prévalait (Gandur, 1967, p. 89). L'histoire de la méthode des cas serait à reprendre à partir de Boucharlat, Maffre et Ménissez.

Tableau 8. Les concepts développés par ces premiers spécialistes.

Concepts	Enseignants	Praticiens	Historiens
Objet	Organisations	Entreprises	Firmes
Discipline	Sciences de gestion	Action managériale	Histoire des firmes
Agent	Étudiant	Manager	Archiviste
Moyen	Étude de cas	Cas réels	Archives
Motivation	Apprentissage	Efficacité	Mémoire
Formation	Académique	En situation	Littérature
Culture	Scientifique	Empirique	Historique
Philosophie	Universaliste	Consensuelle	Culturelle

Source : Notre bibliographie générale.

Voilà donc une curiosité scientifique intéressante : une discipline sans bornes, d'abord enseignée de manière originale, par des professeurs provenant d'autres domaines (droit privé, économie politique surtout). En quoi ont-ils été les continuateurs d'une tradition managériale depuis assez longtemps établie ? C'est ce que nous allons essayer de voir maintenant, en remontant à la fin de la seconde guerre mondiale.

3.1.3. Explorer les trente glorieuses

La méthode des cas était déjà utilisée dans les Écoles de commerce de la fin du XIX^e siècle, sous une forme fruste mais efficace. Après 1945, il s'agit de gérer le renouveau et la croissance d'entreprises beaucoup plus complexes que leurs devancières. Le mot « gestion » n'ayant pas la même signification selon l'époque, peut-on qualifier de continuateurs les nouveaux enseignants de la discipline ? Pour Annie Jacob, cela semble difficile car chaque génération de gestionnaires réinvente la manière de concevoir et d'enseigner la gestion. Cette sociologue (Jacob, 1987, p. 84-102) prend pour exemple une réalité intertemporelle : le travail. Elle montre que ce phénomène, central dans l'Économie politique appliquée aux entreprises du XIX^e siècle, se trouve marginalisé dans la Science de gestion de notre temps. Pourquoi le glissement sémantique produit-il la référence à un concept indicible qui est l'objet même d'une justification de l'enseignement de la discipline ? Car tel sera le destin de toute notion trop floue pour devenir un concept opérationnel : l'argent, le travail, le pouvoir.

La méthode universitaire consistant toujours à partir de la littérature existante pour boucher les trous du non-savoir, il semble évident que les auteurs des années cinquante ont été les continuateurs des classiques. Ainsi, Maurice Fournereaux se réfère-t-il aux livres de Jean Chevalier et de Louis Quesnot (Fournereaux, 1948, p. 325). Champion cite les mêmes, plus Fayol (Champion, 1958, p. 221). Allusson se base sur les deux précédents, plus l'école belge de gestion, relent tardif du Cassonisme (Allusson, 1957, p. 104).

De même, parmi les historiens de l'entreprise et de sa gestion, tout dépend de l'impulsion donnée par un fondateur. Après-guerre ce sera Bertrand Gille d'un côté qui innove et Jacques Lacour-Gayet de l'autre qui continue la tradition des Levasseur, Bourgin et Devinck (Lacour-Gayet, 1949). L'histoire des entreprises se crée sous la forme d'études de cas historiques avec les thèses de Jean Bouvier (Crédit Lyonnais), de Patrick Fridenson (Renault) et de François Caron (Chemins de fer du Nord). Des synthèses sectorielles sont tentées par Claude Fohlen (Textile), Maurice Lévy-Leboyer (Banques) et Georges-François Teneul (financement des entreprises). La première synthèse d'ensemble est proposée dans un cours à HEC en 1970 par Pierre Guillet de Monthoux. En 1993, des cours d'histoire des entreprises sont donnés à l'EHESS par Louis Bergeron et Patrick Fridenson, à l'Université Paris 4 par François Caron, à l'Université de Caen par R.E. Willis, et enfin à l'Université de Rouen par nous. En 2021 une dizaine d'établissements proposent de tels cours. Mais les cours d'histoire de la pensée managériale restent rarissimes, si l'on excepte celui de Cédric Poivret à Créteil (Université Marne-la-Vallée) ou encore celui de Rachid M'Rabet au Maroc. Alors que dans le monde anglo-saxon, ce type de cours est beaucoup plus courant, avec le courant *New History of Management* (Cummings, 2017).

3.2. La spécificité managériale française

La caractéristique centrale de notre manière nationale de gérer les entreprises consiste à s'impliquer fortement tout en ayant un certain recul, un certain esprit critique (Faure, 2020) vis-à-vis de nos méthodes, de nos structures, de nos comportements. C'est pourquoi, bien au-delà de l'évolution des pratiques très sérieuses conseillées par les théoriciens, il faut étudier la place de l'humour dans le décalage managérial permanent. En effet, il existe une tradition humoristique ancienne, remontant à Alphonse Allais (1906) et toujours vivace, qui prend l'entreprise pour cible et les manières d'agir des managers comme flèches. Cette spécificité managériale française est donc ambivalente : elle oscille entre le vêtement austère d'un simple col blanc et la parure rutilante d'un bouffon des bureaux qui rêve, mélancolique, à un habit de lumière.

3.2.1. Pratiques sérieuses garanties

Face aux réticences du milieu universitaire, le milieu patronal s'est pris en charge pour former ses adhérents à la gestion. Le Centre des jeunes patrons, fondé en 1938 par Jean Mersch, contribue en 1946 à la fondation du CNPF. Organisme dynamique, il connaît trois étapes décisives :

- Grâce à sa revue, intitulée *Jeune Patron*, il promeut l'effort individuel d'engagement des dirigeants de moins de 45 ans, surtout de 1946 à 1952 ;
- Grâce à André Gros, il fonde en novembre 1953 le Centre de recherche sur les chefs d'entreprises, dont le but est de former à l'américaine des patrons performants et responsables ;
- Grâce à Jacques Warnier et à ses voyages aux États-Unis, il propose, dès la fin des années cinquante, la création d'un Institut libre reconnu par l'État pour développer l'enseignement de la gestion : ce sera la FNEGE, mais en 1968 seulement (Roy, 1988 ; Chessel et Pavis, 2001).

De plus, dès 1962, l'ouverture européenne se prépare avec la Fédération des jeunes chefs d'entreprises d'Europe. Le thème éculé de l'insuffisance des organismes patronaux en matière de gestion est battu en brèche, par la transformation, en 1968, du CJP en CJD (Centre des jeunes dirigeants ; Priouret, 1968). La contestation de cette époque troublée touche même les patrons : avec la création, cette même année, du CNDE (Centre national des dirigeants d'entreprises) qui fusionnera, en 1970, avec le CEROP (Groupement d'études et de réformes de l'organisation patronale) pour devenir *Entreprise et Progrès*, chère à l'entrepreneur José Bidegain (1925-1999).

Grâce au travail de ces organismes nous pouvons dégager les qualités et les défauts principaux des managers français de l'après-guerre, jusqu'au moment où le Management est devenu un phénomène de mode (vers 1967-1968). Louis Salleron (1960, p. 43-55) montre que les vertus françaises d'autrefois avaient

pour nom : paternalisme bien compris, individualisme positif et communauté d'intérêt sur des objectifs précis. Le manager français pense par lui-même, se méfie des systèmes clé en main et ne s'investit que s'il est sûr de contribuer à une tâche valable. L'appât du gain n'est pas sa motivation première : il lui préfère la satisfaction du travail bien fait. En contrepoint, Roger Priouret (1968, p. 16-94) met plus l'accent sur les trois défauts majeurs du gestionnaire hexagonal (pour reprendre un mot alors fort prisé) :

- Tendence malade à la dispersion des efforts car on veut tout faire ; ici l'abondance de biens ouvrés nuit à la cohérence de l'entreprise ; ici encore les mauvais produits chassent les bons ; ici enfin l'autosatisfaction d'avoir, vite et mal, couvert toute une gamme, gâche l'ensemble du labeur effectué.
- Tendence coercitive des directeurs omnipotents et très vaniteux ; là tel mandarinat acerbe s'importe de l'Administration pantouflarde ; là encore les petits chefs singent les mimiques des grands manitous ; là enfin la manie de l'ordre écrit opacifie et paralyse le flot d'informations.
- Tendence snobinarde des nouveaux gourous revenus de l'Ouest avec des amulettes à la place du cerveau : confondant marketing et dédain du client, recherche-développement et perfectionnisme technique, finance saine et soirée au Casino (Crainer & Dearlove, 2003).

Dignes descendants du gaulois Astérix, les managers français du baby-boom n'ont peur que d'une seule chose : que le fisc leur tombe sur la tête ! Si les pratiques sérieuses lassent, il faut passer aux pratiques humoristiques.

3.2.2. Humour et management

Un dernier courant doctrinal est représenté dans notre pays par les auteurs qui dénoncent avec humour les travers de nos gestionnaires. Ainsi, dans la lignée d'Auguste Detœuf (1937) et d'André Boulle (1960), Michel Barba (1925-1991) a connu un certain succès avec ses livres²¹, qui arrivèrent au moment même où le grand public français découvrait le Management... importé d'outre-Atlantique. L'auteur fut président de l'entreprise de BTP Richier.

Dans *Les PDG*, il utilise le procédé qu'avait employé en son temps Honoré de Balzac dans son *Code des gens honnêtes* (1825) : décrire les procédés indéliçables des « nouveaux » managers pour duper les vieilles firmes françaises, routinières mais solides. Ici il s'agit de la « COCHONCHEL » : Compagnie de construction de chariots élévateurs, qui est issue de la fusion des Établissements « Népocumène Artibaud » et du département « Manutention » des Forges et Aciéries du Septentrion. Cette entreprise est dirigée par de naïfs patrons qui veulent imiter les managers anglo-saxons. Ce faisant, ils tombent dans plusieurs

²¹ Michel Barba (1968, 1971, 1974).

pièges managériaux décrits avec toute la malice potache d'un ancien élève de l'École Polytechnique.

Dans *Les Buffles*, il résume la philosophie de son entreprise comme suit : « La *Cochonchel-France* n'admettait plus personne qui ne fut 'bon gestionnaire' et elle voulait faire de la 'bonne gestion'. – 'Bonne gestion' présume que l'information circule, que l'on se tienne à jour, donc que l'on fonctionne 'en temps réel'. » Et pour travailler en temps réel, il faut se réunir... réellement !

La principale souricière est la *conférencite* qui attrape ses quadrupèdes avec le fromage du travail d'équipe et de l'organisation du temps des réunions. Michel Barba analyse en clinicien la maladie, en étudie la spirale mortelle et propose des remèdes de cheval : sabotage des conférences-bidons (celles qui préparent d'autres conférences de direction) par des cadres paranoïaques sous analyse psychanalytique ; absentéisme calculé aux conférences inutiles (celles qui vous chargent de travail sous couvert de délégation) : ici les absents ont toujours raison puisque le travail retombe toujours sur les pauvres présents. Ce phénomène explique la plupart des absences dans les réunions entre pairs : comités de direction, assemblées universitaires, raouts associatifs. Le meilleur moyen d'attirer les tires-au-flancs reste le cocktail déguisé suivi d'une vraie réunion. Il y a toujours des managers lèche-culs qui rapportent vos propos.

Le deuxième piège dénoncé par Barba est la méthode de la passerelle, qui consiste à coincer le fugitif dans le couloir, à l'entraîner dans votre bureau (évittez le sien : il trouverait une échappatoire en lisant son courrier, en téléphonant ou en prétextant un séjour inopiné aux toilettes ; comme dans les westerns, il faut rester le maître de la zone du duel) ou carrément à régler le problème debout dans le couloir au vu et au su de tout le personnel. Cette méthode est rendue nécessaire par trois autres maladies managériales : la folie des voyages à l'étranger, la manie du recours aux organisateurs professionnels (race dangereuse), et la lubie des fusions avec les américains (Lambert, 1968).

Reste la folie suprême : l'ordinateur. Déjà à l'œuvre à la fin des *PDG*, le monstre tentaculaire ne produit pleinement ses ravages que trois ans plus tard dans les *Cancrets du management* (petit clin d'œil à l'humoriste Jean-Charles). Machine réputée infallible, il exige tant de préparation, de codification et de modification des habitudes de travail qu'il en devient un marteau-pilon pour écraser une mouche. De nos jours, cette préhistoire informatique fait sourire.

Dans un style très guilleret Michel Barba dénonce tous les travers du management moderne, depuis la sacrée manie de triturer les organigrammes... jusqu'à l'imitation béate des nouveaux penseurs japonais. Grâce à ses analyses percutantes, il est à l'origine d'une littérature vivace (Brousse et Eyssette, 1988 ; Alexandre, 1991). Continueur d'Auguste Detœuf et de ses fables gestionnaires (Detœuf, 1937), il a introduit en plus la liaison active avec la bande dessinée humoristique que l'on retrouve aujourd'hui dans les plus sérieuses des revues

managériales pour public très averti : *Gérer et Comprendre* (toujours l'esprit polytechnicien via l'École des Mines de Paris), *Harvard Business Review* (et sa sélection d'articles en français) ou nos magazines économiques : *L'Expansion*, *Le Nouvel Économiste*²².

Conclusion

Ce chapitre a eu pour seul but de montrer qu'il n'existe pas une pensée managériale monolithique et invariable, mais que plusieurs traditions scientifiques coexistent en fonction des époques, des cultures et des réactions aux importations conceptuelles. La tradition française est ancienne (rappelez-vous Prudent Le Choyselet), elle est tenace (lisez certains comptes-rendus de Conseil d'administration), mais elle a du mal à atteindre sa pleine maturité car l'évolution de la Société l'oblige à une mutation radicale. En effet, chez nous, le savoir s'éclate en articles encyclopédiques, on aime couper en quatre les problèmes concrets et en huit les questions ésotériques. De temps en temps, on réunit nos recettes en quelque traité que l'on adapte par de multiples rééditions jusqu'à ce que l'ossature initiale soit détruite par tous les remaniements successifs. Pendant ce temps-là les américains ou les japonais résolvent des problèmes précis.

Comme en biologie la mutation provient de la variation pertinente d'un élément de base : ici ce sera l'enseignement de la gestion et son moteur, la recherche en management. La genèse des formes multiples de la pensée managériale française a d'abord pris le chemin vagabond de l'histoire industrielle, de la culture d'entreprise et de l'éthique des affaires. Il devra se rapprocher des autres traditions francophones (Canada, Belgique, Suisse) pour que sa mutation ne soit pas un décès prématuré. Reste la recherche en sciences de gestion et son difficile combat pour avoir droit de Cité au soleil. De la maîtrise transversale des différentes matières qui composent son champ (finance, marketing, GRH, etc.) dépendra la qualité des futurs penseurs, qui prolongeront la chaîne, commencée sous Charles IX.

Références

- Geuser, F. de, Guénette, A. M. (2018) *Littérature et management*, L'Harmattan, 224 p.
- Le Texier, Th. (2022) *La main visible des marchés : une histoire critique du marketing*, Paris, La Découverte, 687 p.
- Witzel, M. (2016) *A History of Management Thought*, London, Taylor & Francis, 394 p.

²² Voir aussi les dossiers de la *Revue d'histoire et de prospective du management*, consacrés à l'humour des économistes (n° 6, 2018) et à celui des gestionnaires (n° 7, 2018).

JOHN ADAMS THAYER

LES ÉTAPES
DU SUCCÈS

SOUVENIRS D'UN
« BUSINESS MAN »
AMÉRICAIN

TRADUIT PAR DANIEL LYNDS BLOUNT



PIERRE LAFITTE & C^{ie}
É D I T E U R S
90, AVENUE DES CHAMPS-ÉLYSÉES
P A R I S

Le premier livre de gestion avec un mot américain dans le sous-titre en 1910.

CHAPITRE 2

LA PREMIÈRE

SCIENCE DES AFFAIRES

1819-1855²³

Le Chancelier anglais Francis Bacon (1561-1626) divise la science civile en trois branches : la science de la conversation, la science des affaires, et la science du gouvernement. Il entend par affaires toutes les actions humaines ayant un but bien défini. Celles-ci dépendent des moyens mis en œuvre par des individus doués de volonté propre. Bacon distingue ainsi les affaires privées, qui concernent l'intérêt particulier des individus, et les affaires publiques, relevant de l'intérêt général de la société toute entière. Les affaires privées sont fondées sur la réputation des personnes, sur l'art d'avancer dans le monde ainsi que sur la prudence dans l'action. Cet auteur regrette d'ailleurs que cette « science » des affaires soit délaissée par les savants de son temps²⁴.

En Économie politique, les disciples de Francis Bacon furent nombreux tout au long des XVII^e et XVIII^e siècles. Pourtant, la référence fréquente à ce philosophe chez les économistes français ne traduit guère qu'une montée de l'utilitarisme et de la méthode inductive dans les esprits. Or la nécessité d'une *science des affaires* qui soit autre chose qu'un simple art secondaire de gestion courante des entreprises est apparue de manière pressante au début du XVIII^e siècle chez des auteurs qui sont encore prisonniers des vieilles conceptions. Pourquoi y a-t-il eu un tel décalage entre l'évolution sémantique des termes des termes et la réalité des faits économiques ?

Dans la langue française, dès le XVII^e siècle, le mot « affaire » signifie selon Littré « un grand dessein, une entreprise, un grand coup (...) ou la fortune, l'état des biens d'une personne. » C'est donc un terme assez vague, qui désigne une activité économique quelconque : un marché, un contrat ou une convention entre deux parties. Mais, grâce à une lente mutation sémantique, l'expression désigne au XVIII^e siècle la nature positive ou négative de l'acte entrepreneurial. Positivement, c'est « être bien dans ses affaires », « faire une bonne affaire », « entendre les affaires », « donner ordre à ses affaires ». Et, négativement, c'est « être mal dans ses affaires », « faire une mauvaise affaire », « ignorer l'état réel

²³ Texte paru sous le titre « Les fondements de la science des affaires en France, 1819-1855 », *Vie et Sciences Économiques*, juillet-septembre 1995, p. 44-59. Une version plus étendue est parue en anglais (Marco, 1998). Nous renvoyons à cette dernière pour la bibliographie.

²⁴ F. Bacon (1843) *De la dignité et de l'accroissement des sciences*, Paris, p. 363.

de ses affaires », ou « avoir ses affaires en grand désordre ». Au total, l'affaire décrit ainsi l'activité qui nous occupe, à laquelle nous travaillons : l'industrie personnelle et l'efficacité du travail sont donc les fondements de l'art concret des affaires²⁵. Pour la signification du mot industrie, voir Fontaine et Marco (1993).

Par extension, le mot désigne au début du XIX^e siècle tous les intérêts des agents économiques, y compris leurs marchés, leurs transactions commerciales et surtout leurs entreprises industrielles. Ce passage de l'action individuelle autonome à une vraie coordination d'actions collectives transforme l'art en une « science » des affaires. Mais la réticence des économistes est très grande face à cette dernière expression pour deux raisons. La première est sémantique : ils disposent déjà de termes pour désigner l'application des principes économiques aux activités lucratives (« philosophie du commerce », « économie industrielle ou commerciale »). La seconde est très théorique : les termes « commerce » et « industrie » ont encore une signification très large car ils définissent l'ensemble des divers secteurs économiques (agriculture, manufactures, négoce, transports, services). Seules l'administration publique échappe encore à cette dualité.

La tentation était alors forte d'adopter par métonymie des expressions beaucoup plus neutres pour désigner cette gestion en action : « administration commerciale », ou « économie privée des entreprises ». Par contre, est soigneusement évitée, pendant très longtemps, l'expression triviale « gestion des entreprises », pour une raison tenant à l'origine historique de la mentalité française. Il y a eu, en effet, un mépris aristocratique d'Ancien Régime envers la gestion, qui remonte au moins à Rome. Et un souci de purisme philologique, puisque, depuis la Grèce antique, le mot « économie » a lui-même eu tout d'abord le sens d'une saine gestion de la famille (ou de la maison). On importe donc ensuite un mot provenant de la gestion collective (administration) pour l'appliquer aux entreprises à but lucratif, ou dites « commerciales » au sens juridique du terme, c'est-à-dire celles qui sont susceptibles de faire faillite.

L'objet de ce chapitre consiste à retracer en deux étapes l'état d'avancement de la réflexion sur les affaires entre 1819 et 1855. Le point de départ est institutionnel : il correspond à la création de la chaire d'économie industrielle au Conservatoire royal des arts et métiers, chaire confiée en 1819 au plus grand économiste français, Jean-Baptiste Say (1767-1832). Or cet auteur notoire est le chef de file de l'école économique libérale. Par la suite, cette chaire sera tenue par des praticiens : Adolphe-Jérôme Blanqui (de 1832 à 1854) et Jules Burat (de 1854 à 1885). L'intitulé de la chaire traduit bien la difficulté de nommer la discipline nouvelle : « Économie industrielle » jusqu'en 1854, « Administration et statistique industrielle » jusqu'en 1864, puis à nouveau l'intitulé « Économie

²⁵ Un exemple d'utilisation du mot avec plusieurs sens est le livre de Denis Robert (1996) *Pendant les « Affaires », les affaires continuent...*, Paris, Stock, 266 p.

industrielle et statistique » après cette date. En parallèle est créée dès 1820 une École spéciale de commerce et d'industrie de Paris où nous retrouvons les mêmes économistes libéraux et pratiques.

L'année terminale de cette première science des affaires est 1855, car elle correspond au succès de vente du livre de synthèse de Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813-1892), *Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles* (1854)²⁶ qui est sous-titré *Manuel des affaires*. Or cet économiste était chargé, dans le *Journal des économistes*, des notes de lecture sur les ouvrages consacrés à la pratique gestionnaire des entreprises. Mais, en 1855, il s'exile volontairement au Chili, pour poursuivre une carrière universitaire que le nouveau régime impérial français lui interdit d'exercer en métropole en raison de ses convictions libérales. Cette année-là voit aussi se dérouler une importante exposition universelle de l'Industrie, dont l'économiste officiel, Michel Chevalier (1806-1879) préside la classe d'économie domestique. C'est donc pendant cette période de 37 ans que la réflexion sur les affaires privées change de perspective, car les entreprises elles-mêmes changent de dimension.

Mais a-t-il vraiment existé une « école » de pensée en gestion pendant cette période en France ? Sachant qu'une école au sens large est « un ensemble de partisans d'une même doctrine, de disciples d'un penseur », il faut trouver les principaux penseurs qui ont inspiré cette école particulière. Pour nous, ils se situent principalement dans le champ de l'économie politique pratique, et travaillent en tenant compte des autres champs connexes : « La richesse est aussi dépendante de la science de la législation et de l'administration que de la science de l'économie politique. Ces sciences se tiennent par des chaînes indissolubles et se prêtent une force mutuelle, ou se font obstacle et finissent par se coordonner ou se détruire mutuellement.²⁷ » En fait, il y a eu deux écoles en matière de gestion des firmes : la libérale et la socialiste. Nous traiterons de la première dans ce chapitre, renvoyant à un autre chapitre la seconde (celui sur Proudhon).

Comme le principal agent de la science des affaires privées et l'entrepreneur, nous étudierons dans un premier point les conceptions de cinq auteurs que s'intéressent aux capacités gestionnaires des entrepreneurs d'industrie : J.-B. Say, Ch. Dunoyer, J.-A. Chaptal, le Comte de Saint-Simon, et A.-J. Blanqui. Ces économistes défendent une conception universaliste de la gestion, qui s'applique pour eux à toutes les entreprises (privées) lucratives possibles. Ce qui inféode logiquement la science des affaires à l'économie politique : elle en devient alors la servante naturelle. La solution baconienne est ici limitée aux seules fonctions personnelles des chefs d'entreprises capitalistes. Les fonctions collectives des administrateurs de sociétés commerciales relèvent du droit des affaires.

²⁶ Ce livre est sorti en décembre 1854, ce qui explique qu'il est souvent daté de 1855, les libraires-éditeurs anticipant l'année suivante pour rester dans le fil du temps.

²⁷ Charles Ganilh (1809) *Des systèmes d'économie politique*, Paris, t. I, p. XXIII.

Mais la révolution industrielle marche assurément : les meilleures firmes françaises sont de plus en plus complexes. Aussi nous analyserons, dans un second point, l'apport de sept auteurs qui s'intéressent aux fonctions internes des grandes firmes : Christian, Bergery, Bellay et Coffy, puis les frères Pereire, et enfin Courcelle-Seneuil. Ces auteurs soutiennent une conception fonctionnaliste de l'entreprise, qui comprend déjà une demi-douzaine de spécialités : de la technologie à la gestion commerciale, de la comptabilité à la gestion du personnel, sans oublier bien sûr la gestion financière. Car, pendant la révolution industrielle, l'entrepreneur individuel ne peut plus faire face aux multiples tâches qui nécessitent la grande entreprise industrielle. En embauchant des spécialistes par fonctions, il va commencer à départementaliser son établissement industriel ou commercial. D'où la question centrale de ce deuxième point : d'une telle spécialisation des tâches naîtra-t-il une science des affaires moins inféodée à l'économie politique ? La solution baconienne est alors élargie aux fonctions impersonnelles de l'entreprise privée.

1. LES CAPACITÉS GESTIONNAIRES DE L'ENTREPRENEUR

Très au fait de la pratique des affaires, nos économistes vont s'intéresser aux critères de la « bonne » gestion : quels sont les talents, les capacités qui permettent un sain développement des entreprises ? Pour eux, l'entreprise c'est encore l'entrepreneur, et il serait vain de distinguer les deux car, selon un vieux préjugé hérité d'Adam Smith, il leur semble plus facile de bien gérer une firme individuelle qu'une société commerciale ou industrielle. En effet, l'intérêt personnel de l'entrepreneur le conduit à exercer une attention plus grande à ses propres affaires qu'à celles des autres, fussent-ils ses propres associés. La bonne gestion relève donc de qualités personnelles que nous pouvons regrouper sous cinq catégories principales : l'esprit de conduite, le génie des affaires, l'envie d'entreprendre, le talent d'organisation, et le goût du risque. Ne retrouve-t-on pas une partie du programme de recherche de Francis Bacon ?

1.1. Jean-Baptiste Say : l'esprit de conduite

Dès le discours préliminaire de son *Traité d'économie politique* (1803), Say distingue nettement l'économie politique, qui s'occupe des richesses, de la « science du négociant », qui s'intéresse aux procédés de gestion. Pour lui, les deux disciplines sœurs sont complémentaires et se retrouvent dans l'économie industrielle qui « n'est que l'application de l'économie politique aux choses qui tiennent à l'industrie.²⁸ » La science des affaires obéit donc aux principes de l'économie politique pratique. Il appelle « pratique » l'ensemble des méthodes de

²⁸ J.-B. Say (1829) *Cours complet d'économie politique pratique*, p. 21.

gestion des agents économiques qui reposent sur deux éléments fondamentaux : la réputation du gestionnaire et la confiance du capitaliste.

On retrouve chez Say la réputation de Bacon, mais chez lui elle est évaluée à l'aune des connaissances en économie politique, idée qu'il avait déjà présenté dans *Olbie* (1799)²⁹ et qu'il développe dans son *Traité* de 1803 : « De justes notions sur la nature et la marche des valeurs leur donnent de grands avantages pour juger sainement les entreprises où ils sont intéressés, soit comme partie principale, soit comme actionnaires.³⁰ » La confiance des capitalistes envers les gestionnaires est justement fondée sur la vérification des éléments concrets de cette réputation : « Un capitaliste a soin de s'informer de la moralité, de l'activité, de l'intelligence de celui qui a la direction d'une entreprise, de l'ordre qui règne dans sa gestion.³¹ » L'esprit de conduite d'entreprise est d'abord un problème moral avant d'être un problème économique.

Mais pourquoi ces qualités doivent-elles être universelles dans les entreprises ? Du côté des gestionnaires (chefs d'entreprises, directeurs, régisseurs, contremaîtres) elles constituent leur seul capital, richesse immatérielle à opposer au capital financier des capitalistes. Les connaissances techniques ne viennent qu'ensuite dans l'explication de la survie des firmes : « L'administration des entreprises particulières a plus d'importance sur leur succès même, que les procédés de l'art. On voit des entrepreneurs se ruiner, avec les mêmes procédés, dans le même lieu et pouvant disposer des mêmes moyens qui suffisent à d'autres pour faire de brillantes fortunes. L'industrie consiste moins peut-être dans les procédés techniques d'un art que dans l'esprit de conduite, qualité qui s'applique à tous les genres de production, à la production agricole, à celle que nous devons au commerce, aussi bien qu'à celle qui résulte des arts manufacturiers. On verra même qu'elle s'applique aux arts libéraux, aux fonctions publiques, et même à des services purement intellectuels et moraux.³² »

Say est donc fermement partisan d'une conception universaliste de la gestion, qui vaut pour tous les genres d'entreprises car le capital immatériel qui définit la bonne gestion se développe dans toutes les sortes d'activités économiques. Cette idée avait déjà été pressentie par l'italien Melchior Gioja (*Prospectus de sciences économiques*, 1815), mais Say lui donne toute son ampleur³³. Les éléments constitutifs de la bonne conduite opèrent sur deux niveaux : les qualités morales et les compétences économiques. Entre les deux se trouve la prise de risque de l'entrepreneur (Marco, 2013).

²⁹ J.-B. Say (1799) *Olbie, ou essai sur les moyens de réformer les mœurs d'une Nation*, Paris, Déterville / Treuttel et Wurtz, 132 p.

³⁰ J.-B. Say (1841) *Traité d'économie politique*, Paris, 6^e édition, p. 48.

³¹ J.-B. Say (1840) *Cours complet d'économie politique pratique*, vol. 2, p. 328.

³² J.-B. Say (1843) *Cours complet d'économie politique pratique*, Bruxelles, p. 17.

³³ G. Pecchio (1830) *Histoire de l'économie politique en Italie*, p. 363-370.

Les qualités morales dépendent de l'adaptation du caractère individuel aux situations sociales, comme l'avait déjà montré Bacon vers 1600. D'abord, il faut un jugement sain, qui naît de la connaissance intime des êtres et des choses, donc de l'expérience de la vie, combinée avec l'étude et la curiosité intellectuelle. Ensuite, il faut une expérience spéciale du type d'entreprise visée, grâce à une connaissance de terrain du secteur concerné. Et face aux tentations des actes illicites, l'entrepreneur potentiel doit avoir une bonne moralité pour résister à l'illusion des actions commerciales interdites (vols, fausses factures, etc.). Car son caractère sera ferme, tout fait d'audace et de constance dans l'adversité : esprit de suite oblige. Enfin, l'intérêt personnel essayera bien de s'accorder avec l'intérêt général dans le choix du type d'activité socialement acceptable : les industries utiles plutôt que celles de luxe.

Les compétences économiques sont au nombre de trois. La première consiste à savoir calculer le prix de revient et à le confronter au prix de vente effectif. La recherche du profit implique d'intégrer le salaire de direction dans le prix du produit ou du service vendu. Celui-ci comprend les avances en industrie (talent et savoir-faire) et le travail spécifique de gestion (prise de décisions et contrôle des résultats obtenus). La valeur échangeable du produit doit donc dépasser les frais de production pour que l'entreprise soit viable. Dans le cas contraire, des pertes (ou profits négatifs) se produisent et l'entreprise est éliminée à terme : par faillite ou dissolution volontaire.

La deuxième compétence consiste à bien choisir le lieu d'implantation de l'usine de production, les lieux d'exposition des produits, et le réseau de vente. L'emplacement idéal rapproche des sources d'énergie, des fournisseurs et des principaux clients. La connaissance de la région aide l'entrepreneur à choisir son espace, l'intuition de l'évolution de la demande l'oriente vers les lieux d'avenir.

La troisième compétence générale de gestion consiste à bien maîtriser la comptabilité. Car comment calculer le prix de revient, suivre l'évolution du chiffre d'affaires, l'état des dépenses courantes, le bilan financier, la mise en réserve des bénéfices. Sans ces états périodiques que sont les inventaires et les journaux courants ? Say voit bien que la comptabilité sert de statistique interne à l'entreprise bien gérée. La combinaison des qualités morales et des compétences économiques est donc consubstantielle à la science des affaires. Elle permet à l'entrepreneur doué d'esprit de conduite de maîtriser les facteurs objectifs de la concurrence et celle des facteurs subjectifs résultant de l'évolution de la société civile. De nombreux comptables vont prendre le contrôle de firmes amies. Mais la très grande réussite nécessite des qualités supplémentaires³⁴.

³⁴ Karine Goglio-Primard (2001) ; Idem (2007) *L'entrepreneur français : modèle pour le XXI^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 186 p. Gérard Minart (2013) *Entrepreneur et esprit d'entre-prise : l'avant-gardisme de Jean-Baptiste Say*, Paris, L'Harmattan, 169 p.

1.2. Charles Dunoyer : le génie des affaires

Dunoyer (1786-1862) est un économiste libéral qui veut faire entrer les facultés morales dans le champ d'analyse de l'économie politique³⁵. Il les associe aux deux facultés industrielles complémentaires : le génie des affaires et le génie de l'art. Le premier a trait à la conception et à la conduite des entreprises de toutes sortes. Le second sert à l'exécution pratique de ces firmes : ce sont toutes les connaissances spécifiques au genre d'établissement ou de secteur concernés : « Le moteur le plus indispensable au succès de toute entreprise et à la libre action de toutes les professions, c'est le génie des affaires. Juger sainement les besoins de la société et l'état de la demande, apprécier les moyens dont on dispose pour satisfaire ces besoins ou l'état de l'offre, administrer avec habileté et prévoyance des entreprises conçues avec sagesse, enfin vérifier par une comptabilité régulière et bien entendue si les résultats répondent aux données de la conception, tels sont les éléments dont se compose cette qualité si importante dans toute entreprise industrielle. Au génie des affaires doit s'unir une connaissance approfondie de tout ce qui se rapporte à leur exercice ; c'est le génie de l'art qui exige la réunion de l'habileté pratique, des théories de la science, du talent des applications et de la perfection de la main-d'œuvre.³⁶ »

C'est dans le génie des affaires qu'il intègre plusieurs grandes qualités des gestionnaires : « la capacité de juger de l'état de la demande ou de connaître les besoins de la Société ; celle de juger de l'état de l'offre ou d'apprécier les moyens qu'on a de satisfaire ces besoins ; celle d'administrer avec habileté des entreprises conçues avec sagesse ; celle enfin de vérifier par des comptes réguliers et tenus avec intelligence les prévisions de la spéculation.³⁷ » Sa conception de la gestion est, elle aussi, universaliste, car elle met en jeu à la fois des qualités morales (droits et devoirs de l'entrepreneur) et des facultés économiques (détection et satisfaction des besoins) qui sont en œuvre dans toutes les industries puisque la création des firmes est totalement libre.

Il regroupe les facultés gestionnaires en quatre catégories qui reprennent celles de Say tout en les précisant : 1°) la comptabilité tenue doit être correcte et mise à jour par rapport à l'administration courante de la firme ; 2°) le suivi régulier des nouveaux produits (ou services) concurrents doit se faire au jour le jour et rapidement on doit imiter les méthodes étrangères de gestion (Angleterre, Prusse, Italie, Espagne) ; 3°) la localisation de la firme est périodiquement

³⁵ Edmond Villey (1899) *L'œuvre économique de Charles Dunoyer*, Paris, Larose, 338 p. René Adenot (1907) *Les idées économiques et politiques de Charles Dunoyer*, Université de Toulouse, thèse, 224 p. Léonard Liggio (2014) *Charles Dunoyer et le libéralisme classique français*, Paris, Institut Coppet, 78 p.

³⁶ Maurice Monjean (1845) « De la liberté du travail de Dunoyer, 1^{er} article », *Journal des économistes*, avril, p. 71-83.

³⁷ Charles Dunoyer (1830) *Nouveau traité d'économie sociale*, p. 59.

remise en cause en fonction des divers problèmes d'approvisionnement en matières premières, en énergie et en avantages commerciaux (proximité de la clientèle) ; 4°) le contrôle des décisions vitales s'effectue avec célérité : choix des directeurs (cas des grandes sociétés), calcul des prix de revient, estimation des débouchés, fidélisation des clients, et relations cordiales avec les banques.

Pour lui, le mouvement économique croissant met en évidence le génie des entrepreneurs d'industrie qui réussissent à faire des profits. Grâce à leur science des affaires, ils survivent durablement aux crises périodiques de surproduction (à partir de 1826), et prospèrent ensuite quand la croissance revient. Mais il faut qu'ils soient incités à créer leurs propres entreprises, même quand la conjoncture s'avère morose. C'est ce que va bien montrer un économiste plus impliqué dans l'encouragement permanent à l'économie nationale.

1.3. Jean-Antoine Chaptal : l'envie d'entreprendre

Chaptal (1756-1832), économiste et chimiste réputé, est ministre de l'Intérieur sous le Consulat, de 1799 à 1802. Pendant son ministère, il participe très activement à la fondation de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale (SEIN) en 1801 dont il est le président jusqu'à sa mort en 1832. Cette association d'industriels et d'administrateurs publics a pour but d'aider les créateurs d'entreprises et les inventeurs à mettre au point de nouveaux produits et à se tenir au courant des méthodes étrangères de fabrication.

Pour inciter les entrepreneurs français à créer des firmes innovantes, il faut d'abord comprendre sur quoi se fondent leurs motifs d'action. Chaptal en détecte trois : *l'honneur* attaché à l'exercice d'une profession industrielle et la reconnaissance sociale qui en découle ; *le conflit* entre l'enthousiasme des débuts et les difficultés de la croissance ultérieure de la firme ; enfin la méfiance générale face au machinisme³⁸. Il en déduit, bien que libéral, la nécessité d'un protectionnisme modéré pour aider les industries naissantes.

Se situant toujours dans la tradition baconienne, Chaptal conditionne la survie de l'entreprise au fort souhait de respectabilité de son fondateur : « La considération est le premier besoin du fabricant et du commerçant ; ils l'acquièrent sans doute par une conduite sans reproches, une sévère probité et une bonne foi constante ; mais cette distinction ne peut pas leur suffire : ils veulent encore que leur profession soit honorée.³⁹ » Cette logique de l'honneur explique alors que certaines activités, jugées trop dégradantes, ne soient pas assez développées en France (vendeurs, travaux insalubres).

Mais il existe une autre barrière à la création d'entreprises : c'est le conflit des pulsions industrielles. La difficulté de survie des grandes firmes privées

³⁸ J.-A. Chaptal (1819).

³⁹ Idem, volume 2, p. 220.

provient d'une dualité : d'un côté l'enthousiasme sans limite des promoteurs qui lancent l'idée initiale ; et, de l'autre, le réalisme des actionnaires qui jugent l'aspect financier de sa faisabilité. L'idée se heurte à la réalité des comptes, le plaisir de créer s'oppose à la nécessité d'emprunter et de dépendre d'autrui pour cela. Or les entrepreneurs français préfèrent souvent sous-financer leurs affaires plutôt que d'être obligés de recourir aux banques, quitte à manquer cruellement de fonds propres. Résultat : le nombre de créations viables d'entreprises n'est pas suffisant au moment où Chaptal publie son grand livre, soit en 1819.

Enfin, il y a une dernière barrière : le refus ouvrier du machinisme. Les entrepreneurs nationaux de l'époque se plaignent de devoir embaucher plus de main-d'œuvre pour s'occuper des machines, tandis que les ouvriers croient que l'augmentation du nombre de machines à vapeur va les conduire au chômage forcé. Chaptal leur rétorque qu'ils en économiseront à long terme. Ils refusent aussi parfois de faire de gros investissements en matériels nouveaux : Chaptal les convie à imiter l'étranger, en particulier le cas anglais⁴⁰. Car, pour lui, il n'y a que trois moyens radicaux de relancer la création d'entreprises manufacturières : introduire dans les esprits l'impérieuse nécessité du machinisme, faire valoir les perspectives d'enrichissement par l'industrie, et aider la formation des futurs entrepreneurs par des voyages en Angleterre ou en Écosse. L'envie d'entreprendre découle ainsi du besoin de se réaliser et du désir de s'enrichir. Reste à savoir s'il y a en France les capacités organisatrices suffisantes pour cela ?

1.4. Le Comte de Saint-Simon, ou le talent d'organiser

Henri de Saint-Simon (1760-1825) est un économiste industrialiste qui veut réformer la société tout en mettant en avant les capacités organisatrices des agents. Il constate d'emblée le mépris pour la gestion : « La France est devenue une grande manufacture, et la nation française un grand atelier. Cette manufacture générale doit être dirigée de la même manière que les fabriques particulières. Or, les travaux les plus importants dans les manufactures consistent d'abord à établir les procédés de fabrication, ensuite à combiner les intérêts des entrepreneurs avec ceux des ouvriers, d'une part, et de l'autre, avec ceux des consommateurs. Le soin d'empêcher les vols et les autres désordres dans les ateliers, en un mot, le soin de gouverner ces ateliers, n'est considéré que comme un travail tout à fait secondaire, et il est confié à des subalternes.⁴¹ »

Dans le système saint-simonien, les capacités d'organisation mettent en avant les meilleurs chefs de travaux industriels. Les directeurs d'ateliers les plus capables doivent prendre la direction des nouvelles firmes, dont la création est

⁴⁰ M. Lacoïn (1944) *Chaptal, Ministre de la production industrielle du Premier Consul*, Paris, Société d'encouragement pour l'Industrie nationale.

⁴¹ C. H. de Saint-Simon (1817) *L'Industrie*, Paris, Au Bureau de l'Administration. Voir Irène Manfredini (1999) *Saint-Simon : les manuscrits de « l'Industrie »*, Firenze, Olschki, 150 p.

autorisée par une banque centrale de l'Industrie. De l'ancienne société militariste ne subsistent plus que les dirigeants qui prouvent leurs mérites par des résultats tangibles. Les entreprises sont alors dirigées par les organisateurs performants⁴².

Comme chez les libéraux, sa vision de la gestion reste universaliste : ces nouveaux organisateurs se composent de l'ensemble de toutes les classes industrielles (cultivateurs, artisans, négociants, manufacturiers, etc.). Leur réel talent d'organiser équivaut à une mise sociale initiale qui découle des qualités personnelles inégales par nature : « L'égalité industrielle consiste en ce que chacun retire de la société des bénéfices exactement proportionnés à sa mise sociale, c'est-à-dire à sa capacité positive, à l'emploi qu'il fait de ses moyens, parmi lesquels il faut comprendre, bien entendu, ses capitaux.⁴³ »

Mais, contrairement aux conservateurs de son temps, il veut confier la gestion publique aux meilleurs gestionnaires du privé car son but n'est pas la reproduction sociale à l'identique : c'est bien le renversement du pouvoir de domination au sein des grandes entreprises qu'il appelle de ses vœux. Ce faisant, il débouche sur l'élément le moins contrôlable de l'esprit d'entreprise : le goût immodéré du risque⁴⁴.

1.5. Adolphe-Jérôme Blanqui, ou le goût du risque

Dans la lignée de Jean-Baptiste Say, cet auteur (1798-1854) montre que le goût du risque des entrepreneurs français est assez faible à l'époque car l'élite se méfie des aventures industrielles en général, et méprise quelque peu les gestionnaires, surtout ceux qui se lancent sans capitaux propres. Or le goût du risque relève du caractère national du milieu entrepreneurial et de ses relations complexes avec les autres milieux économiques. Le mépris envers l'argent rejaillit en amont sur les sources vives de l'accumulation⁴⁵.

En matière de gestion d'entreprise, notre caractère national présente deux inconvénients qui *diminuent* le goût naturel des entrepreneurs pour le risque : d'une part la recherche de la notabilité foncière ou immobilière une fois « retiré des affaires », et d'autre part le souci d'indépendance à tout prix à la tête de firmes encore trop petites (en 1848 une firme « moyenne » n'a que 30 salariés dans les fonderies provinciales comme celle de Courcelle-Seneuil).

Cette appétence de l'indépendance se retrouve à tous les niveaux de la Société et nuit au travail en groupe des ouvriers dans les manufactures. Pire : le contremaître, issu du rang, est méprisé par ses anciens collègues. En découlent

⁴² Pierre Ansart (1969) *Saint-Simon*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁴³ Saint-Simon (1821) *Du système industriel*, Paris, Chez l'auteur, p. 206.

⁴⁴ Bertrand Gille (1970) « Les Saint-Simoniens et le crédit », *Économies et Sociétés*, t. IV, n° 6, p. 1173-1198.

⁴⁵ A.-J. Blanqui (1837-1839) *Cours d'économie industrielle*, Paris, Hachette, Augé et Compagnie.

ne mauvaise ambiance de travail, la piètre qualité des produits, et des difficultés dans l'essaimage des PME à partir des grandes firmes.

Les solutions sont pourtant simples pour notre auteur : il faut faire un sérieux effort de formation des futurs entrepreneurs ; les chambres de commerce et d'industrie doivent aider à la création des sociétés par actions ; le gouvernement doit inciter à la fondation de banques d'affaires (Blanqui, 1837-1839). Car les capacités de gestion des chefs d'entreprises font partie du capital moral de la Société civile. Or, comme les affaires privées sont jugées le plus souvent comme immorales en France, en raison d'un enrichissement sans cause réelle, ce capital est sous-employé, malgré les avancées du Code de commerce de 1807 et son évolution pendant soixante-deux ans⁴⁶.

Ce n'est qu'en changeant le rapport à l'argent et à la réussite par l'entreprise qu'on redynamisera la volonté d'entreprendre et de risquer de réussir en créant des firmes nouvelles gérées de manière dynamique, c'est-à-dire en dépassant l'empire de la routine (Blanqui, 1826).

Au total, la conception universaliste de la gestion des entreprises privées est défendue par tout un ensemble d'auteurs fort différents, qui reprennent à peu près les mêmes qualités gestionnaires pour définir la réussite des entrepreneurs d'industrie et de commerce : pourquoi ce consensus général apparent ? Les divers économistes libéraux (Say, Dunoyer, Blanqui aîné) veulent appliquer tels quels les principes de l'économie politique aussi bien à l'administration publique qu'aux entreprises privées. Cela correspond à une volonté délibérée d'hégémonie de la discipline mère qui s'annexe la sphère pratique de la « bonne » gestion des entreprises capitalistes de base.

Les auteurs les plus interventionnistes (Chaptal, Saint-Simon) veulent changer la hiérarchie dans la pyramide sociale. C'est ici une volonté de réforme profonde des mentalités qui briseraient l'ordre ancien hérité du passé de l'Ancien Régime. La gestion devient pour eux une discipline appliquée qui emprunte à l'économie politique ses principes fondamentaux, mais qui s'élargit aussi aux autres sciences morales et politiques : droit, psychosociologie. On retrouve ici l'influence de la nomenclature baconienne qui, passée au travers des articles de *l'Encyclopédie* et des dictionnaires spécialisés en commerce, bénéficie d'un certain enrichissement : les sciences morales sont aussi économiques. Un tel schéma théorique fonctionne bien avec des firmes individuelles dans lesquelles les fonctions personnelles de l'entrepreneur ne sont pas distinguées des fonctions techniques de l'entreprise. Mais il échoue pour des structures plus complexes au sein d'entreprises sociétaires exploitant des usines géantes. C'est ce que vont percevoir des auteurs plus spécialisés et moins universalistes.

⁴⁶ Jules Leveillé (1869) *Le Code de commerce et les affaires, 1807 et 1869*, Paris, Cotillon, 8 p. Texte tiré des Conférences de Vincennes.

2. LES FONCTIONS INTERNES DE L'ENTREPRISE CAPITALISTE

L'entreprise a bénéficié d'un mouvement d'engouement dans la première moitié du XIX^e siècle. Celui-ci s'est déroulé en deux temps au tournant des années 1830 : l'anglomanie puis l'américomanie. Le fait de faire de l'argent par l'entreprise était une idée neuve en France vers 1815. Une première vague de publications, de qualité assez inégale, s'est déroulée de 1815 à 1832. Elle est surtout le fait d'économistes qui visitent l'Angleterre industrielle. Ils prennent exemple sur les méthodes concrètes de gestion des entrepreneurs d'outre-manche pour réussir l'industrialisation du pays (Pollard, 1965).

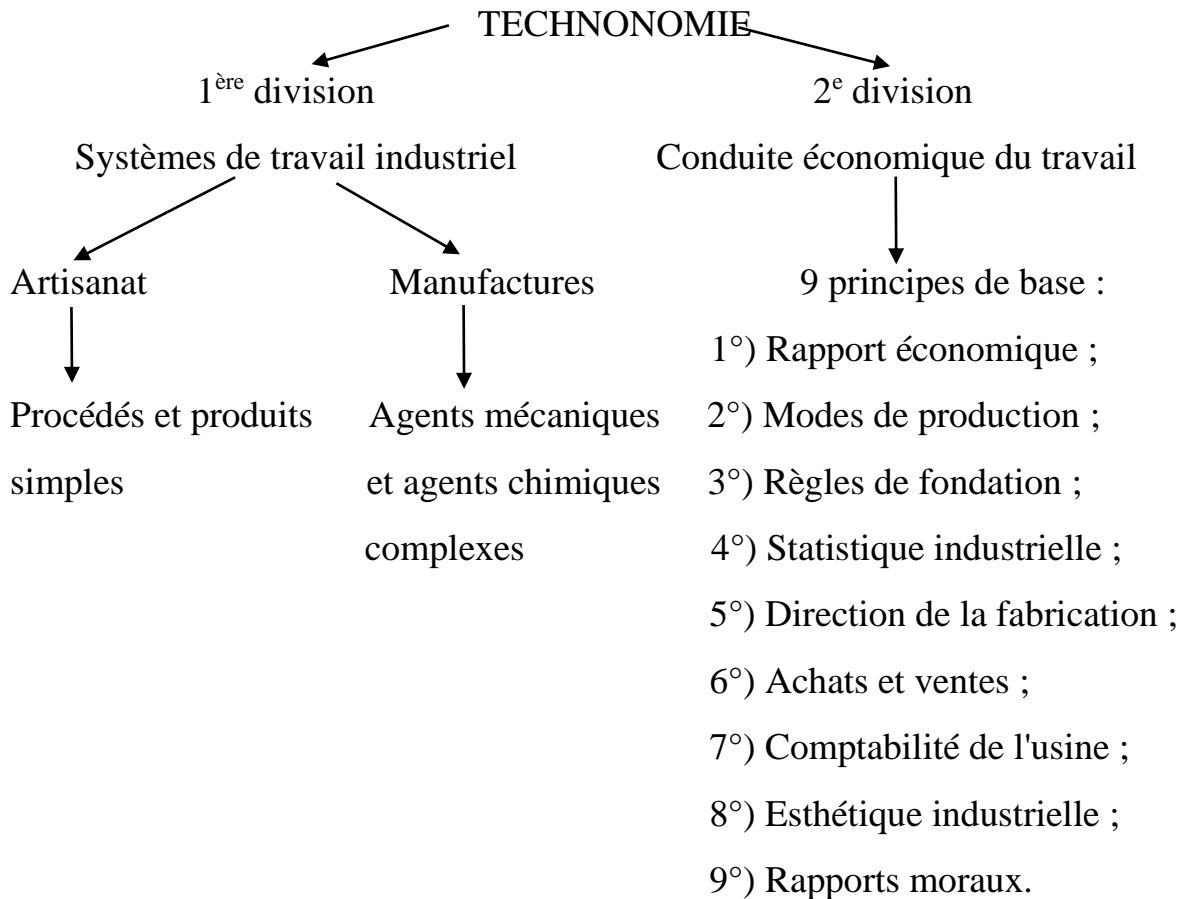
Une deuxième vague de textes, plus critique, s'impose à partir de 1833 : on discute les grands livres de l'école anglaise (Babbage, Ure, Banfield), et on cherche une voie française dans l'organisation du travail au sein des grandes entreprises. On intègre progressivement une petite partie des critiques de l'école socialiste (Marco et Mihaylova, 2016). La question fondamentale est alors de savoir si la France entre en phase de déclin, ou si elle entame sa phase de décollage économique. La division du travail dans les grandes manufactures implique alors deux conséquences majeures : d'abord l'apparition des fonctions spécialisées telles que la production, la gestion du personnel, la comptabilité, les achats et la vente ; ensuite, on constate l'augmentation du nombre de niveaux dans la pyramide hiérarchique. D'où l'émergence des premiers « managers », intermédiaires entre la direction générale et la base des ouvriers. Cette nouvelle complexité de l'entreprise géante remet en question le modèle classique de l'entrepreneur-gestionnaire. Sept auteurs vont développer une analyse fonctionnaliste des services internes aux firmes capitalistes : Christian, Bergery, Bellay et Coffy, les frères Pereire, et enfin Courcelle-Seneuil.

2.1. Gérard-Joseph Christian : la fonction technologique

Christian (1776-1833) est le directeur du Conservatoire royal des arts et métiers au moment où Jean-Baptiste Say est nommé professeur dans son établissement, soit en 1819. Il appelle « technonomie » la science qui s'occupe à la fois des aspects techniques et des aspects économiques du travail en entreprise. Son livre est, lui aussi, mis sous le patronage de Francis Bacon, qui est cité en épigraphe et au titre des opérations chimiques. En reprenant une nomenclature dérivée de celle du grand chancelier, il met l'accent sur la fonction technologique des grandes firmes manufacturières (Christian, 1819). Pour lui, six éléments sont essentiels dans ce système général. Le premier réside dans la production de statistiques pour pouvoir gérer l'affaire (principe n° 4 dans son tableau synoptique). Ce sont les données sur les matières premières (nature, prix, avantage comparatif entre elles), et sur la manière de les intégrer dans le processus de production (en continu ou pas). Un service spécialisé intégrera ces statistiques aux calculs du chef d'usine.

Le deuxième élément est la centralisation des informations sur la marche des ateliers (principes 1 à 3 et 5). Unicité de commandement et subordination absolue des services à l'autorité centrale sont le gage d'une efficacité permanente de la remontée des données vers le sommet de la pyramide hiérarchique selon un modèle quasi-militaire.

Schéma 1. La classification de la technonomie de Christian en 1819.



Source : Christian (1819), p. 152.

Le troisième élément concerne la qualité de la fabrication (principe 6). A technologie égale, c'est l'entreprise qui surveille le mieux son processus de production au moyen d'ingénieurs spécialisés, qui produit alors à meilleurs coûts, sans déchets excessifs, en achetant à bon escient ses entrants. Le quatrième élément est l'évaluation des profits attendus (principe 7). Christian estime qu'une bonne comptabilité intégrée doit permettre de calculer ce taux, qu'il estime à 10-12% en rémunération nette des capitaux investis dans l'année.

Le cinquième élément consiste en l'esthétique industrielle (principe 8), soit le suivi à partir de l'intérieur de l'entreprise de l'évolution des goûts des consommateurs. En centralisant les informations provenant des représentants, on détecte les réactions « à chaud » des clients : plaintes ou satisfactions. Cet aspect est lié à la fonction technologique, car l'existence des produits dépend des

solutions techniques apportées aux problèmes concrets posés par les clients. Le goût joue même sur l'esthétique des produits, ancêtre du design, par le biais des choix technologiques au moment de la mise en plans ou en graphiques du produit prévu.

Le sixième élément revient à responsabiliser les ingénieurs quant à la déontologie en matière de brevets d'invention. Toute découverte réalisée à l'intérieur de la firme sera leur propriété sauf accord particulier avec la direction générale (principe 9). Au total, Christian montre que la technonomie est une fonction interne prépondérante qui innerve tous les services de l'entreprise industrielle, du bas en haut de la pyramide hiérarchique⁴⁷.

2.2. Claude-Lucien Bergery : la fonction « personnel »

Ce polytechnicien (1787-1864) est un vulgarisateur qui a d'abord été un officier dans l'armée impériale, puis qui est devenu professeur d'économie industrielle dans l'Est de la France (Vatin, 2007). Il s'adresse à la fois aux entrepreneurs et aux ouvriers. Il développe ainsi un cours complet de gestion des manufactures qui paraît à peu près au même moment que le grand ouvrage de Babbage : 1829-1831 contre 1832 pour la version anglaise. Aussi le parallèle entre les deux auteurs est-il intéressant.

Bergery se rapproche de Babbage sur plusieurs points qui concernent la gestion du personnel. Il faut, selon lui, contrôler la durée du travail et de l'absentéisme des ouvriers, au besoin en congédiant les plus mauvais pour obtenir un effet d'exemple. L'ingénieur responsable doit évaluer la qualité du travail des ouvriers en mettant au point un système de sanctions et de récompenses efficace. Car l'organisation matérielle des ateliers reflète l'ordre imposé par l'encadrement : pas de bavardages inutiles, propreté absolue des locaux, discipline stricte. Le contrôle actif du personnel est donc une fonction centrale de l'entreprise manufacturière (Bergery, 1829-1831).

Cependant Bergery se distingue de Babbage sur un point important : il tient au système paternaliste et très autoritaire de l'industrie française de l'époque du début de la Monarchie de Juillet. Le chef d'entreprise doit tout contrôler, y compris la surveillance de ses subordonnés. En particulier, il ne déléguera pas les calculs nécessaires à la fondation des nouveaux ateliers : ces données sont stratégiques et ne supportent pas la divulgation à l'extérieur pour des problèmes de fuite vers la concurrence. La gestion du personnel, dans une perspective militaire en raison de la formation de l'auteur, ne sera déléguée à des niveaux inférieurs que si l'entreprise présente d'évidentes perspectives de croissance (Bergery, 1833 : économie de l'ouvrier).

⁴⁷ La première occurrence de cette expression se trouve chez Léon Brothier (1839) *Du plan social, exposition des principes économiques et politiques devant servir de base à ce nouveau parti*, Paris, Chez les principaux libraires, p. 276.

L'originalité de la fonction « personnel » chez Bergery consiste en une description de l'encadrement élémentaire des firmes de l'époque. Sous les ordres d'un chef d'entreprise omniprésent, voulant stabiliser sa main-d'œuvre, se trouvent en premier lieu des contremaîtres principaux, responsables des moyens de production. Puis des contremaîtres adjoints qui obéissent aux précédents. Et enfin des surveillants, anciens ouvriers, qui font régner la discipline indispensable à la base. La figure de l'ingénieur ne s'impose au sommet de la pyramide hiérarchique qu'au sein des très grandes usines. La fonction « personnel » s'avère donc la plus fragile de toutes car elle exige un cadre réglementaire et législatif qui reste encore embryonnaire à l'époque (Fombonne, 2001).

2.3. Julien Bellay et Raphaël Coffy : la fonction comptable

Dès le début du XIX^e siècle, les entreprises françaises les plus fortes adoptent la comptabilité en partie double. Il existe ainsi deux traditions en ce domaine : la première est patrimoniale, elle utilise le bilan, l'inventaire annuel et le résultat net, c'est la tradition dite « toscane » ; la seconde intègre les flux monétaires en établissant la balance des recettes et des dépenses permanentes, c'est la tradition dite « des finances ». En s'appuyant sur toute une littérature technique et pratique, la comptabilité veut accéder au statut de véritable discipline scientifique. Mais, pour cela, il lui faut forger des concepts qui soient différents de ceux des économistes. En particulier, il devient nécessaire de créer une entité indépendante de l'entrepreneur : l'entreprise.

Pour Raphaël Pierre Antoine Coffy (1785-1864) la fonction comptable constitue le véritable point de contact entre l'économie politique et l'art des affaires. Il distingue dans le chef d'entreprise entre le capitaliste (compte capital) et le gérant (compte de valeurs), car le patrimoine du premier ne doit pas, selon lui, être confondu avec le travail et l'industrie du second⁴⁸. Cette distinction préfigure la séparation analytique entre le pouvoir de décision stratégique des gestionnaires et le contrôle a posteriori des actionnaires (thèse de Berle et Means, 1932). Coffy anticipe sur cette théorie en classant les comptes d'après leur fonction dans l'entreprise et non plus comme une simple annexe des livres comptables de l'entrepreneur (Coffy, 1833).

Ainsi le compte capital n'est plus simplement une partie du patrimoine du chef d'entreprise, mais regroupe bien l'ensemble des moyens financiers mis à la disposition du gérant pour faire « marcher » son affaire. Cette distinction si astucieuse avait déjà été proposée par Matthieu de la Porte au XVIII^e siècle, mais sans prétention à la fondation d'une science nouvelle (De la Porte, 1712).

⁴⁸ R.P.A. Coffy (1844) *La comptabilité est une science exacte (théorie générale d'une comptabilité de commerce, organisée d'après le véritable système des parties doubles)*, Paris, Chez l'auteur, 8 p. La deuxième édition de 1847 éditée chez Renard (Librairie du Commerce) fait 19 pages : elle comprend 225 problèmes à résoudre.

Car le carcan de l'économie politique classique paraît trop étroit à nos comptables. Julien Bellay (1781-1837)⁴⁹ prétend dès 1834 que la comptabilité est le véritable nerf de la science de l'administration commerciale, qui part des faits pour induire des théories générales, alors que l'économie politique veut vérifier dans la pratique des affaires la bonne marche de ses principes fondateurs.

Bien plus : c'est la tenue régulière des livres comptables qui conditionne la bonne gestion de l'entreprise, et non l'obéissance à des principes moraux assez fumeux, même si cette bonne gestion suppose de la moralité et un savoir juridique minimal. Il faut donc sensibiliser les chefs d'entreprises au suivi attentif de deux comptes majeurs : le compte caisse (problème de trésorerie) et le compte des pertes et profits (problème du résultat). Cette fonction très « nerveuse » de la comptabilité avertit l'entreprise de difficultés financières à temps et permet d'éviter la faillite. Elle est donc en connexion permanente avec une autre fonction vitale de la firme, celle qui a trait au fonctionnement financier de ses activités.

2.4. Isaac et Émile Pereire : la fonction financière

Les deux frères Pereire, Isaac (1806-1880) et Émile (1800-1875), sont des hommes d'affaires notoires qui, partis du sein de la banque Rothschild, fondent rapidement un groupe industriel et financier de premier plan. Influencés au départ par la doctrine saint-simonienne, ils élaborent peu à peu leur propre théorie gestionnaire. Elle est basée sur la fonction financière de la firme, qui se partage entre financement interne et externe.

Au plan interne, le financement repose sur la distinction classique entre le capital fixe et le capital circulant (Pereire, 1842). Le premier est le capital immobilisé, celui qui est réellement engagé dans l'affaire ; le second sert au roulement des opérations courantes. Selon eux, il faut réduire au minimum la part du capital fixe et avoir au contraire un capital circulant fort conséquent (Pereire, 1856). Émile Pereire applique cette idée aux compagnies de chemins de fer, en montrant que le besoin en fonds de roulement s'accroît notablement au fur et à mesure que la taille des firmes augmente (Pereire, 1842). Mais, tôt ou tard, il faut emprunter des sommes d'argent car le financement interne n'est plus suffisant pour faire face à la croissance de l'entreprise.

De fait, au plan externe le financement à court terme s'avère très difficile à obtenir à l'époque du Second Empire car l'escompte reste d'un taux prohibitif. Si les grandes firmes arrivent cependant à emprunter auprès des banques ayant pignon sur rue, les petites et moyennes entreprises doivent avoir recours à des niveaux inférieurs de prêts (notaires, usuriers, petits escompteurs). La fonction

⁴⁹ Il est né à Dijon le 9 juin 1781. A 17 ans, en 1796, il se lance dans une carrière de teneur de livres à Lyon. Il se marie le 12 août 1807 avec Maria Heidenis. En 1816 il devient expert judiciaire auprès du tribunal de commerce de sa ville. Il y meurt le 10 août 1837 à l'âge de 56 ans. Source : site Geneanet, consulté le 29 juin 2021.

financière trouve donc son principal fondement dans le prêt familial ou amical plutôt que dans l'avance bancaire plus anonyme. D'où l'importance des réseaux matrimoniaux et politiques au sein des grandes entreprises commerciales, industrielles et financières. Le concept de groupe financier commence seulement à prendre forme vers 1850.

C'est pourquoi, en se démarquant de la routine financière du temps, les frères Pereire proposent une nouvelle logique : celle du groupe financier adossé sur une solide stature industrielle. Grâce à leur banque d'affaires (le Crédit mobilier), ils poussent très loin la politique de l'endettement systématique par cascades d'entreprises aux structures capitalistes croisées. La banque initiative installe un réseau de firmes complémentaires qui se soutiennent mutuellement : chemins de fer, énergie, tourisme, travaux publics.

Or, le point de jonction entre la fonction financière et les autres fonctions de l'entreprise industrielle géante, c'est la fonction administrative qui permet de contrôler le bon usage des masses d'argent injectées en permanence dans l'organisme producteur (Lincol, 1869). Cette fonction financière est l'apanage du sommet de la hiérarchie : grands directeurs et actionnaires membres du conseil d'administration. D'où la difficulté de bien séparer concrètement la propriété du contrôle, puisqu'à l'époque, pour contrôler, il faut soi-même être détenteur d'une proportion non négligeable du capital-actions de la firme (Fontaine et Marco, 1993). Les deux frères Pereire sont ainsi moins partisans d'une conception universelle de la gestion que d'une vision pragmatique de la gestion financière. Ils font alors sortir la première science des affaires du cadre étroit de l'économie industrielle dans laquelle les économistes généralistes voulaient la confiner. Il ne leur a manqué qu'une perspective plus commerciale pour parachever leur doctrine gestionnaire.

2.5. Jean Gustave Courcelle-Seneuil : la fonction commerciale

Homme d'entreprise venu sur le tard à l'économie politique—il avait déjà 40 ans quand paraît *Les opérations de banque*, Courcelle-Seneuil (1813-1892) devint l'un des meilleurs connaisseurs du monde des affaires au sein de la famille libérale. C'est pourquoi il publie en 1855 son *Manuel des affaires*, dans lequel il est l'un des tous premiers à parler de « science des affaires »⁵⁰. Il la subdivise en quatre parties : 1° L'arrangement intérieur des entreprises ; 2° Les rapports extérieurs ou d'échange de ces firmes ; 3° La constitution et la gestion pratiques de l'entité ; 4° Les opinions générales relatives aux affaires (industrielles et commerciales, mais aussi agricoles).

⁵⁰ Courcelle-Seneuil (1855), p. 147, 465. Il cite l'Abbé Fleury comme le précurseur de cette science des affaires. Voir Claude Fleury (1686) *Traité du choix et de la méthode des études*, Paris, Auboin, chapitre 23.

L'ouvrage débute par l'épigraphe de Francis Bacon : « Celui qui veut faire fortune doit commencer par s'instruire et discipliner son âme. » En tant que traducteur de John-Stuart Mill, notre auteur est un des admirateurs français du vieux Chancelier Bacon, qu'il cite une autre fois dans son livre⁵¹. Justement, il montre que la supériorité des entreprises anglaises réside surtout dans leur force de vente et la qualité de leurs produits et services (c'est le début de l'industrie du tourisme anglais). D'où son idée de privilégier la fonction commerciale pour développer les firmes françaises, idée qui court en filigrane tout au long de son manuel. On en trouve les principaux éléments dans les parties II et III, mais de nombreux passages des autres parties lui sont aussi consacrés.

Cette fonction lui paraît fondamentale car « la connaissance des principes et de l'art des échanges forme une portion importante et presque toujours la plus importante de la science de l'entrepreneur. C'est pour avoir ignoré cette vérité qu'un grand nombre d'hommes instruits, laborieux, bons fabricants ou bons agriculteurs, ont fait fausse route et ont échoué.⁵² » Le but de la fonction commerciale n'est pas de vendre pour vendre à n'importe quel prix, mais de vendre pour accroître la puissance de marché de la firme et pour fidéliser les clients. Le marché s'étudie par des enquêtes spéciales avant de créer l'unité ou de lancer un nouveau produit : « la question relative aux débouchés conduit à des recherches sur les habitudes, la solvabilité et le caractère des acheteurs ordinaires, études variées et fécondes en détails intéressants sur la situation économique de la classe qui constitue le marché. Cette étude renferme aussi celle du produit lui-même, de son caractère quant à la durée en nature et en valeur dont il est susceptible.⁵³ »

Les résultats de ces enquêtes sont chiffrés pour évaluer la part de marché à conquérir par la nouvelle firme ou la firme ancienne lançant un nouveau produit ou service. Mais comment bien vendre ? Courcelle-Seneuil distingue entre le commerce de gros, le commerce de détail, les fraudes commerciales, et le rôle des intermédiaires. Selon que l'entreprise possède ou pas son propre réseau de vente, les conditions d'exercice de la fonction commerciale sont différentes.

Le commerce en gros met en relation des commerçants entre eux, car ils sont plus au fait des conditions du marché. Le vendeur délégué par la firme doit donc parfaitement connaître le cours de son produit, tous les écarts entre les différentes places marchandes, et la qualité de ses interlocuteurs. Toute une littérature à destination des voyageurs-représentants-placiers a fait florès vers 1850. L'activité principale du commerçant en gros consiste à avancer les divers capitaux nécessaires au déplacement des marchandises. L'entreprise industrielle qui veut opérer sur la vente en gros doit produire un bien de grande consom-

⁵¹ Pour la sentence « Savoir, c'est pouvoir », Idem, p. 33.

⁵² Idem, p. 152.

⁵³ Idem, p. 439.

mation ou un bien intermédiaire nécessaire à la fabrication d'un bien de large consommation, par exemple des soieries pour des habits.

Le vendeur au détail traite, quant à lui, avec des non-commerçants et par petits lots, voire à l'unité. Les rapports de vente sont plus difficiles que dans le commerce en gros car les clients n'ont pas de culture commerciale. Le vendeur s'adresse alors à un consommateur moyen très exigeant sur le prix et la qualité, et qui veut marchander. Les entreprises ont inventé le prix fixe pour lutter contre les abus du marchandage. Ce dernier est en effet contraire à l'esprit commercial car il limite l'étendue du marché et fausse la notion de profit normal.

Les fraudes dans le commerce sont d'ailleurs souvent la conséquence du marchandage parce que la recherche aveugle du « bon marché » induit soit une baisse de la qualité, soit des erreurs volontaires sur la quantité vendue (cas du lait mélangé à de l'eau). D'où une perte bilatérale : défaut de confiance envers les entreprises responsables de la fraude, et perte d'énergie pour les malheureux clients grugés. Ces fraudes sont parfois le fait d'intermédiaires, mais notre auteur considère que la fonction commerciale manque cruellement en France de trois catégories de professionnels : les commis-vendeurs à la commission, les VRP, et les courtiers-commissionnaires.

Le rôle de ces agents commerciaux est très clair pour lui : ils simplifient la tâche d'écoulement des marchandises de la firme productrice. Grâce à leur art de vendre, ils étendent les débouchés et augmentent d'autant les bénéfices. Ils possèdent un sixième sens pour détecter les besoins effectifs des clients et révèlent les préférences en direct du terrain. Ils ne doivent cependant pas « forcer » la vente à tout prix, mais bien essayer de fidéliser une clientèle à moyen et long terme. En quelques pages limpides, Courcelle-Seneuil développe l'idée baconienne de l'importance des qualités impersonnelles dans l'achèvement d'une fonction commerciale efficace. En effet, une stricte propreté des locaux et une belle présentation du produit sont le signe que l'entreprise fonctionne bien et vend correctement son image via la publicité. D'où la nouveauté des moyens à mettre en œuvre pour promouvoir cette image : les enseignes, les « montres » (présentoirs sous verre), les affiches, et toute la publicité dans les journaux et périodiques dont les français cultivés sont très friands depuis 1840. Au total, Courcelle-Seneuil réconcilie partiellement les économistes généralistes et les gestionnaires praticiens. Aux premiers il concède l'universalisme des fonctions personnelles qui sont nécessaires pour devenir un entrepreneur efficace ; mais, aux seconds, il reconnaît la force de l'observation du terrain des affaires : en découvrant la logique de la grande entreprise, il pressent l'apparition des fonctions techniques plus spécialisées qui seront l'apanage des périodes suivantes⁵⁴.

⁵⁴ Hymans, Louis (1877) *Types et silhouettes*, Bruxelles, Lebègue, p. 169. Rare texte utilisant l'expression « science des affaires industrielles et commerciales ».

Conclusion

Ainsi, dès la première moitié du XIX^e siècle, quelques économistes français ont affirmé l'existence d'une science des affaires qui n'est encore qu'un art dérivé de l'économie politique. Cette science appliquée n'est ainsi qu'une discipline auxiliaire qui apparaît assez tardivement dans la liste des sciences morales et politiques, bien qu'elle ait été prévue dès le départ par son initiateur : Francis Bacon. Pourquoi ce retard en France ? Deux raisons majeures nous semblent indéniables : un préjugé initial défavorable, et une influence décalée des faits. La première science des affaires hérite du vieux préjugé d'Ancien Régime envers le commerce et la gestion d'entreprises. Le commerce était en France une activité interdite aux nobles sauf dérogance royale ; beaucoup d'entreprises étaient cependant conduites en sous-main par l'élite nobiliaire. La gestion d'une entreprise capitaliste était elle aussi méprisée car elle consistait surtout à maîtriser l'endettement. Or la dette était un moyen naturel de maintien de son rang dans le monde des nobles (voir le cas symptomatique de Balzac sur cette période : Bouvier et Maynal, 1949). C'est pourquoi la *science des affaires*, dans sa première mouture, a difficilement conquis sa place au sein des nouvelles sciences économiques et juridiques : son objet était quelque peu méprisable.

L'influence du retard de la révolution industrielle en France par rapport à l'Angleterre est elle aussi décisive. Cette mutation économique globale change la taille des entreprises à gérer ; elle rend plus complexes les relations internes à ces firmes ; elle modifie les rapports de pouvoir entre les classes sociales et permet l'apparition d'une classe moyenne de gestionnaires, des managers avant la lettre. Pour tenir compte de ces réalités, les économistes généralistes étendent leur modèle de l'entrepreneur à toutes les activités industrielles et commerciales (voire financières), tant privées que publiques ou parapubliques (municipales, hospitalières, etc.). Mais ce modèle est déjà dépassé par la réalité des faits. Car la gestion des activités motrices de la révolution industrielle (chemins de fer, métallurgie, chimie) exige des méthodes gestionnaires nouvelles, pas seulement imitées des procédés militaires de l'administration publique du temps.

Références

- Condillac, E. (1776) *Le commerce et le gouvernement, considérés relativement l'un à l'autre, ouvrage élémentaire*, Paris, Jombert et Cellot, 586 p.
- Ferrier, F. (1821) *Du gouvernement considéré dans ses rapports avec le commerce, ou de l'administration commerciale opposée à l'économie politique*, Paris, Pélicier, 581 p.
- Roux, V. (1800) *De l'influence du gouvernement sur la prospérité du commerce*, Paris, Fayolle, 484 p.

CHAPITRE 3

LA DEUXIÈME

SCIENCE DES AFFAIRES

1884-1938⁵⁵

L'expression « science des affaires » n'apparaît dans des titres de livres que dans la période 1884-1938. En effet, en 1884 le hollandais Georges Claes fait paraître *La science des affaires appliquée à la vente de terrains à bâtir* (Anvers, Imprimerie B.J. Mees, 93 pages). De même, en 1905 un auteur au nom étrange, De la Chapelle, publie *La science des affaires en assurance-vie* (Paris, chez l'auteur, 22 p.)⁵⁶ La conception universaliste de la première discipline fait ici place à une application particulière à un domaine précis : le milieu de l'assurance sur la vie dont les origines gestionnaires sont très anciennes (Marco, 2012). Tandis qu'en 1918 le belge Paul Mosselmans édite *La science des affaires* aux éditions Polmoss à Bruxelles (220 p.). Le sous-titre en précise l'objet : théorie, tactique, pratique, énergie, dynamisme, psychologie. Paul Mosselmans est un publicitaire dont la biographie a déjà été étudiée. En 1919 enfin, Jules Lepain et Jacques Granville publient *La science des affaires et les méthodes américaines*.

Le statisticien Lucien March utilise encore en 1930 l'expression dans le sous-titre de son livre *Principes de la méthode statistique, avec quelques applications aux sciences naturelles et à la science des affaires* (Paris, Alcan, 807 p.). Il est suivi quelques années plus tard par Jean Morini-Comby qui édite *Sur les possibilités et les limites de l'enseignement de la science des affaires* (Paris, chez l'auteur, 7 p.). Il s'agit d'un discours donné à l'École supérieure de commerce de Montpellier en 1938. L'auteur est un économiste ayant fait sa thèse sur *Mercantilisme et protectionnisme, essai sur les doctrines interventionnistes en politique commerciale du XV^e au XIX^e siècle* (Paris, Alcan, 1930, 217 pages). C'est donc la fin de l'utilisation de cette expression pour désigner les sciences de gestion. Mais il faut bien resituer celles-ci dans la mouvance historique pour comprendre la survivance de cette deuxième science des affaires dans le premier tiers du vingtième siècle.

Petite question épistémologique : les sciences évoluent-elles de manière purement continue ou par ruptures brutales ? Thomas Kuhn a montré que les paradigmes scientifiques varient de façon discontinue et sont à l'œuvre dans

⁵⁵ Texte paru sous le titre : « Les origines disciplinaires des sciences de gestion en France : retour sur une controverse », *Management et Sciences Sociales*, 2011, n° 10-11, p. 47-69.

⁵⁶ Cet opuscule se trouve à l'*International Institute of Social History* d'Amsterdam.

plusieurs disciplines à la fois (Kuhn, 1972). Ainsi les théories modernes de la décision ont concerné depuis 1930 à la fois l'économie, la science politique et les sciences de gestion (Hernandez et Marco, 2006). Bien sûr ces ruptures ne sont pas totales : le modèle classique de la gravité en physique a continué d'exister après la découverte par Einstein de la relativité limités. Mais soutenir pour les sciences de gestion une pure solution de continuité avec la vieille science des affaires, comme le fait un comptable (Nikitin, 2003), nous semble contestable. La méthode récurrente qui consiste à partir de l'état actuel de la science pour remonter aux idées du passé et en montrer les insuffisances nous paraît elle aussi inadéquate pour comprendre la genèse des sciences de gestion. L'utilisation du pluriel alors que la précédente était au singulier va prouver une multiplicité d'approches scientifiques possibles.

En retenant une méthode progressive qui part de l'état relatif des idées d'autrefois pour aboutir à *l'état présent* des connaissances, on évite le piège d'anachronisme et les survols rapides qui évacuent des pans entiers de l'évolution historique de la pensée gestionnaire française. Ainsi le rôle des économistes dans la fondation des sciences de gestion est évacué par l'approche rétrospective. Nous plaiderons, au contraire, pour la thèse d'une filiation *économique* des sciences de gestion actuelles.

Pour cela nous procéderons en trois temps. Dans un premier point nous rappellerons la thèse de la génération spontanée : les sciences de gestion seraient apparues sans l'aide des économistes ni des politistes. Dans un deuxième point nous proposerons l'antithèse de la source économique unique : les sciences gestionnaires n'existeraient pas sans *l'imperium* des sciences économiques. Dans un troisième point, nous procéderons à un essai de synthèse : les sciences administratives sont apparues à partir des sciences économiques en opérant une rupture épistémologique grâce à des apports extérieurs. Enfin, en guise de conclusion provisoire, nous résumerons les trois ruptures épistémologiques à l'œuvre dans cette évolution complexe à comprendre car très compliquée dans ses multiples dimensions : doctrinales, institutionnelles et pratiques. Il n'est pas anodin que les deux disciplines, l'économie et la gestion, soient encore aujourd'hui liées au CNRS ou dans les instances du Ministère de l'Enseignement Supérieur. C'est que leur source est commune. Vouloir nier ce fait relève d'une reconstruction du passé qui nous paraît abusive.

1. LA THÈSE DE LA GÉNÉRATION SPONTANÉE

Notre collègue comptable commence son article par un rapide rappel étymologique de l'expression « sciences de gestion » (Nikitin, 2003, p. 67) qu'il date de « mai ou juin 1969 » en s'appuyant sur le travail de Chessel et Pavis (2001, p. 101). La lecture de cette page laisse perplexe : la note n° 87 indique la date du 28 mai 1969 (lettre d'Edgar Faure à Pierre Tabatoni) et la note n° 89

celle du 17 juin 1969 qui correspond à une réunion du groupe « Enseignements supérieurs des sciences de gestion » au sein de la Direction des enseignements supérieurs dirigée par Pierre Tabatoni. Croire qu'une expression aussi générique apparaît au cours d'un même mois nous semble puéril. Fabienne Pavis, dans sa thèse, est plus prudente et indique qu'un arrêté du 27 décembre 1968 cite l'expression « doctorat d'État ès sciences de gestion et ès économie appliquée » (Pavis, 2003, p. 103). Selon nous, l'expression s'est forgée entre le début de 1960 et cette date. Elle se trouve dans le premier numéro de la revue *Management International* en 1961. Le lien avec l'économie appliquée est très fort dans cet arrêté : il confirme que la gestion des entreprises est alors conçue comme une science auxiliaire, appliquée de l'économie politique, rebaptisée sous les atours plus modernes de sciences économiques.

Notons cependant qu'au début des années 70, le principal fondateur du Centre universitaire Dauphine, Henri Tézenas du Montcel utilise l'expression « sciences de la gestion » dans le titre de son célèbre dictionnaire (Tézenas, 1972). Il y définit la gestion (Management en anglais) comme la discipline qui « englobe tout à la fois la science, la technique et l'aptitude nécessaire au responsable du fonctionnement d'un système économique. » (Tézenas, 1972, p. 164). Il renvoie au mot « management » qui est pour lui : « Art, science et technique du gouvernement efficace d'une entreprise. » (Idem, p. 198). Sur la page de garde de son livre, il indique comme titres : « Docteur ès sciences économiques, maître-assistant à l'Université Paris IX (Dauphine) ». La gestion est bien encore un des sciences économiques.

Et il met en épigraphe de son dictionnaire à destination des étudiants, une phrase de son collègue Jacques Desrousseaux : « La confusion entre ce qui est et ce qui est bon est une maladie systématique des jeunes sciences. » (Idem, p. 5). La gestion d'entreprise est alors une jeune science économique qui a tendance à se différencier de son aînée, l'économie politique, dès le milieu des années 50 : « L'étude de l'entreprise tend à devenir dans l'économie politique une discipline distincte, à la fois parce que ce sujet prend un aspect politique et social de plus en plus accentué, parce que les techniques de gestion des entreprises réalisent présentement de larges progrès, et parce que le concept même d'entreprise, s'est, de nos jours, profondément modifié. » (Campion 1956, p. 492). Écrire, ainsi que le fait Marc Nikitin, qu'une communauté scientifique « correspondante » s'est constituée « à partir de la même époque » (Ibid.) sans mentionner le rôle fondamental des économistes n'est pas correct. Car il faut rappeler les faits suivants : dès avril 1969 une option intitulée « gestion des entreprises » est instituée au sein du concours d'agrégation des sciences économiques qui prendra alors le nom de « Sciences économiques et de gestion » (Chessel et Pavis, 2001, p. 252, note 79). Car la France ne pouvait ignorer la tendance mondiale du management. Et l'influence grandissante des revues anglo-saxonnes va accentuer ce fait.

La même année, une commission spéciale au sein de la Commission Consultative des Universités, composée d'économistes, prépare la nouvelle section des sciences de gestion qui s'intitulera au départ : « 5^e section : Gestion des entreprises » (Pavis, 2003, p. 115). Le doctorat de troisième cycle, dit d'ancien régime (arrêté de 1963) s'intitule « Économie et administration des entreprises ». Le nouveau régime instauré en 1974 comporte bien la spécialité « sciences de gestion », mais il n'y a que 10 soutenances en 1977 (Ménisseez, 1979, p. 90-92). Le doctorat d'État ès sciences de gestion a été créé au niveau national par l'arrêté du 16 avril 1974, mais il existait à Dauphine dès 1969 à titre expérimental. Les premières thèses soutenues le furent en 1977, compte tenu du délai nécessaire pour les rédiger. La montée en puissance fut ensuite régulière : 4 thèses en 1979, 19 en 1980, 19 en 1981 (dont 8 à Paris IX Dauphine ; Marco, 2019). Enfin, en 1976-1977, le premier concours d'agrégation des sciences de gestion, présidé par un juriste (Roger Percerou⁵⁷, Université Paris I Panthéon-Sorbonne) comprend quatre économistes-gestionnaires (Alain Bensoussan, Jean Mérigot, André Page et Maurice Saias) et deux professionnels (Philippe Daublain, vice-président de BSN, et André Reydel, président d'honneur de l'Ordre des Experts-Comptables). Les cinquante candidats sont pratiquement tous docteurs ès sciences économiques (archives du concours, fichier n° 1). Il faudra attendre une vingtaine d'années pour que la proportion change au profit des purs docteurs en sciences de gestion (Marco, 2006a). Donc la thèse de la génération spontanée sur un seul mois du vingtième siècle finissant ne tient pas, il faut chercher ailleurs, avec d'autres lunettes.

2. L'ANTITHÈSE D'UNE SOURCE ÉCONOMIQUE UNIQUE

Si les sciences de gestion sont apparues institutionnellement avec l'aide (volontaire ou forcée) des économistes, leur contenu théorique et pratique découle-t-il uniquement du savoir économique ? Nikitin nie, dans son article, l'existence d'une première « science des affaires » au début du XIX^e siècle, car il ne vaut pas voir dans l'économie politique de l'époque un antécédent important de la deuxième science des affaires qu'il étudie en reprenant des pistes que nous avons déjà éclairées (Marco, 1988, 1993, 1998, 2003). Pour comprendre de quoi il retourne, il ne faut pas partir de la situation présente, mais bien se remettre dans les cadres idéologiques de l'époque pour comprendre l'agencement des sciences économiques entre elles, la gestion des entreprises (ou des entrepreneurs auparavant) étant l'une d'elles. L'étude des revues peut nous y aider.

Ainsi, sous le Second Empire, le grand historien de la Presse Eugène Hatin présente, dans son historique introductif, une nomenclature intéressante en trois parties, qu'il trouve dans les revues spécialisées du siècle de Lumières :

⁵⁷ Sur l'histoire de son université, voir Boutry, Charle et Luce (2022).

« 1°) Économie domestique. Industrie. – En 1751 : *Journal économique, ou Mémoires, notes et avis sur les arts, l'agriculture, le commerce et tout ce qui peut avoir rapport à la santé ainsi qu'à la conservation et augmentation des biens*. – En 1759, sous le titre de la *Feuille nécessaire*, une sorte de bulletin des sciences, des lettres, des arts et de l'industrie. » (Hatin, 1866, p. lxx). Cette « économie domestique » sera un peu plus tard bien théorisée par Jean-Jacques Rousseau, qui en fera le double nécessaire de l'économie politique⁵⁸. Un livre pratique comme celui de Bellial des Vertus (1759) applique les règles de bonne gestion domestique à un domaine agricole. Cette tradition sera prolongée par la famille Malepeyre au milieu du siècle suivant (François Malepeyre, 1836).

Il poursuit par d'autres titres : « 2°) Commerce, Agriculture, Finances. – En 1759 : *Journal de commerce*, qui devient bientôt *Journal de l'agriculture, du commerce et des finances*, par les apôtres des nouvelles doctrines économiques. » Sur le contenu de cette revue et de ses concurrentes, voir le chapitre de Philippe Steiner dans l'ouvrage collectif que nous avons dirigé aux éditions L'Harmattan (Marco, dir., 1996, p. 33-78). Les « apôtres » dont il est question sont bien entendu les physiocrates conduits par le Docteur Quesnay.

Il finit par le domaine-roi : « 3°) Économie politique. - C'est en 1765 que les économistes songèrent à se créer un organe, destiné à propager la science économique, destiné à propager la science nouvelle ; ils lui donnèrent ce titre assez étrange : *Éphémérides du Citoyen*, avec le sous-titre de *Chronique de l'esprit national*, qu'ils changèrent ensuite en celui, plus significatif, de *Bibliothèque raisonnée des sciences morales et politiques*. Par l'abbé Baudeau, le marquis de Mirabeau, Dupont de Nemours, etc. » Cette expression de sciences morales et politiques signifie que les disciplines qui s'y trouvent sont humanistes et qu'elles sont normatives : c'est-à-dire qu'elles doivent indiquer comment le Citoyen doit se comporter dans sa vie sociale, sur les plans juridiques, économiques et pratiques.

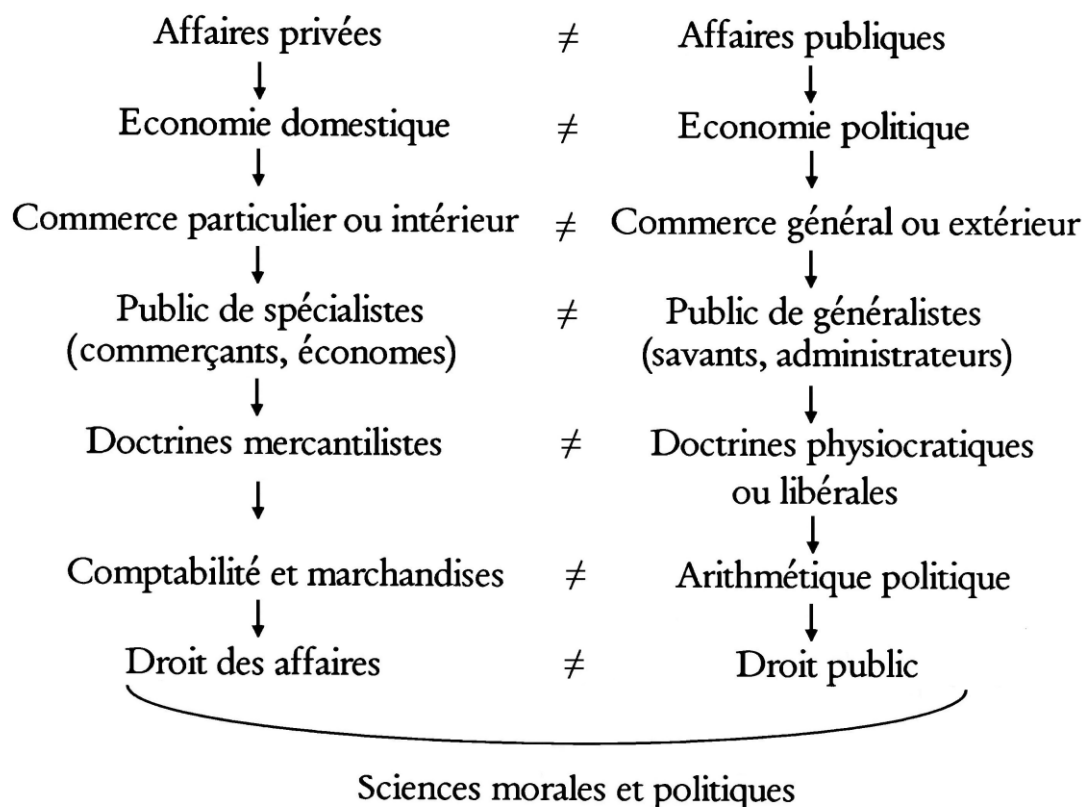
On constate donc une césure assez importante entre deux domaines d'application (l'économie domestique, l'économie politique), qui renvoie à la partition entre affaires privées et affaires publiques, partition découlant elle-même d'une distinction purement juridique (Szramkiewicz, 1989, p. 138-141). Nous pouvons la résumer par le schéma numéro 2 de la page suivante.

Notre collègue va chercher les définitions du mot « affaires » dans les dictionnaires généraux de la langue française (Nikitin, 2003, p. 68). Mais nous pensons qu'il vaut mieux se référer aux dictionnaires spécialisés en économie et commerce. Il prétend « qu'avant le XIX^e siècle, affaires n'a donc pas cette connotation commerciale qu'en donnera ultérieurement sa traduction par *business*. » (Ibid.). Pourtant, dans le *Dictionnaire* de la famille Savary, on trouve

⁵⁸ Voir son article « Économie ou oeconomie » dans *l'Encyclopédie* (1757-1758) et les lettres II, X, et XI de la quatrième partie de la *Nouvelle Héloïse* (Rousseau, 1761, p. 329-421).

dès 1723 la définition suivante : « AFFAIRE. Ce qui nous occupe ; ce à quoi nous travaillons. - Ce terme est d'un grand usage dans le Commerce, et y a diverses significations. Quelquefois il se prend pour Marché, Achat, Traité, Convention, etc., mais également en bonne ou mauvaise part, suivant ce qu'on y ajoute pour en fixer le sens. Ainsi, on dit : Cet homme a fait une bonne affaire ; pour faire entendre, qu'il y a beaucoup à gagner. Et au contraire : Qu'il a fait une mauvaise affaire, quand il y a considérablement à perdre dans le marché, l'achat, le traité, la convention, etc., dont il est question. - Quelquefois Affaire se prend pour la fortune d'un Marchand ; et en ce sens on dit, qu'il est bien dans ses affaires, quand il est riche et à son aise, sans dettes, et avec des fonds considérables : Et, qu'il est mal dans ses affaires, quand il a fait de grandes pertes, et qu'il doit beaucoup. - Entendre ses affaires, c'est se bien conduire dans son négoce. - Donner ordre à ses affaires ; c'est les régler, les mettre en bon état, payer ses dettes, liquider ce qui est dû. - On dit en proverbe, Que qui fait ses Affaires par commission, va à l'hôpital en personne. » (Savary des Bruslons, 1723, p. 27 ; nous avons modernisé la typographie).

Schéma 2. Les domaines des affaires au Siècle des Lumières.



Contrairement à ce que prétend Nikitin, cette définition est reprise tout au long du XVIII^e siècle : ainsi en 1784 dans le *Dictionnaire encyclopédique du Commerce* de Panckouke, l'article de Savary des Bruslons est repris tel quel avec

l'ajout d'une acception plus juridique du terme : « Entendre les affaires, signifie aussi entendre un peu la chicane ou procédure en justice. On dit cet homme n'entend pas les affaires, il ne sait pas comment conduire un procès. » (Panckouke, 1784, p. 15). Il ne faut pas privilégier cette acception au détriment des autres, qui sont plus anciennes.

Notre collègue a cependant raison quand il affirme : « L'expression *science des affaires* avait eu une première période d'existence dans le dernier tiers du XVII^e siècle, mais ni *science*, ni *affaires* n'avaient leur sens actuel. *Affaires* avait le sens d'un « ensemble de faits créant une situation embrouillée ou constituant des embarras ». Par extension, le mot signifiait procès, litige » (Nikitin, 2003, p. 68). Car la tendance juridique des auteurs d'ouvrages pratiques est encore très forte à cette époque. L'alternative de l'économie politique pratique ne s'impose qu'à la fin du XVIII^e siècle, ce que confirme la lecture du *Dictionnaire de la géographie commerçante* de Jacques Peuchet, publié sous le Consulat : « Les principes et les faits, en matière de commerce, ont acquis un développement qu'ils n'avaient point à la fin du dernier siècle. L'économie politique et l'art d'observer en administration, ont fait des progrès, qui, pour être ignorés ou méconnus de quelques esprits faux, n'en doivent pas moins faire la base de l'étude du commerce moderne. (...) Mais gardez-vous aussi d'ériger tout en abstraction, de quitter les détails pour les généralités, de réduire en système les éléments d'une science qui doit marcher entre l'observation méthodique et les calculs exacts. » (Peuchet, 1798, p. i).

Croire que le mot « science » n'avait pas le sens moderne dans les écrits des économistes depuis Montchrestien et des négociants du siècle des Lumières est une contrevérité qui découle d'une méthode d'étymologie superficielle par emprunt dans les dictionnaires généraux au lieu de retourner aux textes originaux des premiers spécialistes de ces disciplines. C'est que le sens commun des mots a toujours un grand retard sur la définition érudite énoncée par les savants des domaines scientifiques (Cf. Georgin, 1954 ; Des Mazis, 1965)⁵⁹.

Bien entendu, l'antithèse d'une source unique de la science des affaires, qui serait l'économie politique elle-même, n'est pas solide car l'opposition aux économistes est venue des négociants eux-mêmes et a donné naissance au

⁵⁹ En 1954, le mot *management* n'est pas utilisé alors que le mot *affaires* désigne toujours le milieu commercial et industriel. En 1965 le lien entre l'économie et la gestion est toujours aussi prégnant : « Dans cette expression (économie politique) le mot *économie* est bien entendu pris dans le sens d'aménagement de ressources et de bonne gestion sans que cette bonne gestion se traduise par l'existence d'un surplus de quelque chose. L'économie politique, dans ces conditions, pourrait se définir comme *la science ou la technique de l'aménagement des ressources nationales*. Il ne paraît pas indispensable d'indiquer le but poursuivi, le mot *aménagement* suppose en effet un plan préétabli et un ordre vers lequel on tend, donc un but. » (Des Mazis, 1965, p. 180). Aménagement annonce ici management, qui s'imposera à partir de 1968.

libéralisme « éclectique » comme l'a bien montré Jean Airiau dans sa thèse au milieu des années soixante (Airiau, 1965). D'un côté, les physiocrates sous la houlette de Quesnay, de l'autre divers libéraux : Accarias de Sérionne, Bégard de l'Abbaye, Costé de Saint-Supplix, Forbonnais, Galiani, Graslin, Linguet, Mably, Montaudouin, Necker, Pesselier, Tifaut de la Noue, voire Voltaire.

Plus toute une ribambelle de praticiens qui publient des livres sur la science des négociants, tel Mathieu De la Porte en 1799⁶⁰. La première science des affaires est donc née à la fin du XVIII^e siècle au carrefour du droit des affaires, de la comptabilité, du commerce en général et de l'économie politique. Le XIX^e siècle n'a fait que préciser le contenu spécifique de cette mouture tout à fait initiale de la science des affaires, avant qu'une rupture épistémologique ne vienne changer totalement l'angle d'observation des faits dans le taylorisme et le fayolisme au début du XX^e siècle.

3. LA SYNTHÈSE DE PLUSIEURS SOURCES PARALLÈLES

Dans *l'Encyclopédie* de Denis Diderot et d'Alembert la nomenclature des sciences distingue trois formes de l'entendement : la mémoire, la raison, et l'imagination. Cette division est reprise du grand Chancelier Francis Bacon qui distinguait, lui : l'Histoire (mémoire), la Philosophie (raison), et enfin la Poésie (imagination) (Diderot-D'Alembert, 1751, I, p. 204).

Le domaine de la raison comprend à la fois la théologie sacrée et la philosophie. La philosophie se divise en science de Dieu, science de la Nature, et science de l'Homme. La science de l'Homme se répartit en science de l'homme proprement dite et en science civile. Celle-ci comprend à la fois la science de la conversation, la science des affaires, et la science de l'État. La science de l'Homme *stricto sensu* comprend la pneumatologie (science de l'âme), la logique, et la morale. Cette dernière peut être générale (distinction entre bien et mal, quête de la vertu parfaite) ou particulière. La morale particulière intègre la science des lois ou jurisprudence, qui elle-même se divise en trois éléments : naturelle, économique, ou politique. Elle débouche sur quatre sortes de commerce : le commerce intérieur, extérieur, de terre, et de mer. Cette division des sciences est assez complexe mais s'avère très intéressante car elle montre que toute science appliquée doit se référer à la mémoire, à la raison et à l'imagination. Pour la gestion des entreprises privées, la mémoire c'est l'histoire des firmes et des organisations, la raison c'est le calcul et la déduction, enfin l'imagination c'est l'invention ou l'innovation.

Dans son livre fondateur de 1605, Francis Bacon traite de la science de la vie sociale (ou science civile) en trois parties : la « convivance » (relations avec

⁶⁰ Mathieu de la Porte (1799) *La science des négociants et des teneurs de livres*, ouvrage posthume édité par Pierre Boucher, Paris, Pellier-Lawalle, 188 p. Première édition : 1769.

ceux qui vivent en commun), le commerce, et le gouvernement. Ce qui renvoie à trois types de sagesse : celle dans la conduite, celle dans les affaires, et celle d'État. Il intitule la conduite des affaires pratiques le *De negotiis gerendis*. Le *negotium*, ce sont les affaires de la vie sociale : échange, don, courtoisie. La gestion a donc une origine romaine que Bacon situe dans le livre *De petitione consulatus* de Quintus Cicéron et dans les aphorismes du roi Salomon (Bacon, 1605, p. 239). C'est donc une philosophie de l'action personnelle dans la vie sociale qui doit guider les principes du *commerce* des hommes (et des femmes) entre eux.

De son côté, David Hume constate l'existence d'une nouvelle science : « Dans les *Éléments du Commerce* de M. de Forbonnais qui a bien voulu se charger de l'article du Commerce dans l'Encyclopédie... [il] prouve qu'en effet le Commerce est une Science qui a ses principes et que personne ne les connaît mieux que lui. » (Hume, *Discours politiques*, t. 2, p. 323-324, cité par Airiau, 1965, p. 107). Forbonnais publie en 1754 son livre, dont De Salles dit : « que Forbonnais est le premier qui ait osé réduire en art les pratiques minutieuses des négociants et des armateurs. » (Cité par Véron Duverger, 1899, p. 182). Mais les idées de ce livre-là sont déjà dans les articles « Change » et « Commerce » du même auteur.

Une première source des sciences de gestion est donc bien la pratique des affaires proprement dites, mais mise en forme par un économiste libéral. Un autre praticien peut être considéré comme l'un des fondateurs de la science du commerce : Samuel Ricard avec son livre de 1781, *Traité général du commerce*. Son influence a été grande sur les gestionnaires de la première moitié du XIX^e siècle, en particulier sur ceux qui ont fondé la Chambre de commerce de Paris (Lemerrier, 2003). La comptabilité ainsi que les mathématiques financières constitueraient pour eux toute la science du commerçant, mais « c'est confondre la boussole avec l'art du navigateur » (Lefèvre, 1880, p. 28).

La géographie commerciale ou la connaissance des langues étrangères veulent aussi revendiquer la paternité de la science commerciale, mais « Les arithméticiens, les économistes, les comptables, les géographes, et les polyglottes se disputent la prééminence en matière d'instruction commerciale ; nul n'a songé à constituer d'abord la science propre du commerce, qu'avaient entrevue les auteurs du siècle dernier et par quoi il faut commercer. » (Lefèvre, 1880, p. 28).

La science des affaires ne deviendra une véritable science que si les connaissances économiques des négociants sont suffisantes : « La science du commerce ne peut se constituer d'abord que sur des marchandises pour lesquelles on peut faire abstraction de la *qualité*, lorsque cette qualité est toujours identique à elle-même, de manière à ne chercher, dans les combinaisons des achats et des ventes, des recettes et des paiements, que des rapports de

quantités ; rapports eux-mêmes qui ne peuvent s'établir nettement que sur des *unités* de même nature. » (Lefèvre, 1880, p. 108-109).

Le comptable de formation qu'est Lefèvre est conscient de la nouvelle conception de l'identité scientifique comptable : « C'est précisément parce qu'en ces matières on a méconnu jusqu'ici les principes organiques de toute science réelle, qu'il a été impossible de constituer celle du commerce. - Or, là où il n'y a pas de science à la base, il ne saurait y avoir d'enseignement commercial à aucun degré ni même de pratique progressive. - Il n'y a, en effet, qu'un seul commerce qui puisse faire l'objet d'une véritable science et qui soit par conséquent enseignable : c'est celui qui opère sur des marchandises formant des types bien définis, sur lesquels il ne puisse y avoir de discussion entre l'acheteur et le vendeur. » (Idem).

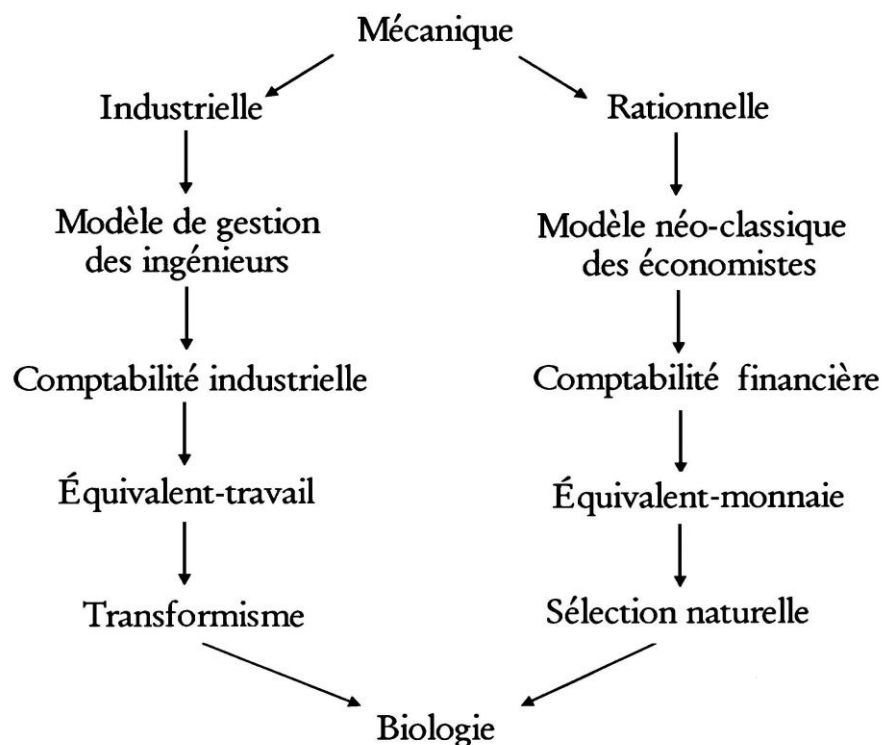
Il distingue enfin entre deux concepts antagonistes : « Or, on ne peut pas enseigner la spéculation, c'est-à-dire l'art de prévoir les événements météorologiques, économiques ou politiques ; mais les rapports des quantités et des prix avec les combinaisons des marchés constituent le commencement d'une véritable science, qui a ses lois et ses règles facilement démontrables, par conséquent enseignables, et qui conduisent à des procédés pratiques intimement plus sûrs et plus rapides que ceux qui ont été en usage jusqu'ici. » (Idem). Il oppose l'intuition et l'analyse fondée sur la théorie économique.

Il fonde la science du commerce sur trois soubassements : la métrologie générale (calculs financiers), les règles pratiques universelles (préparation des cotations, parités, opérations de change), la polégraphie générale (achats et ventes, spéculation raisonnée, opérations de bourse). Son *Dictionnaire du commerçant* annexé à son livre concerne quatre domaines : la banque, la Bourse, le commerce et la navigation. C'est bien l'approche classique de la gestion des entreprises capitalistes.

Parmi ces connaissances économiques, la statistique et le calcul économique sont les deux principaux piliers de la science des affaires première manière, celle qui apparaît au cours du premier tiers du XIX^e siècle. Sur ces deux disciplines auxiliaires, nous disposons maintenant, grâce à François Vatin, de la thèse posthume de Bernard Grall (2003) qui fait suite aux travaux antérieurs de François Etnier (1987). Les secteurs économiques qui ont induit des calculs à visée gestionnaire furent surtout ceux concernant les moyens de transports modernes. L'utilité des travaux publics a connu son âge d'or entre la Restauration (1815) et le début du Second Empire (fin 1852). Les ingénieurs sont donc une source fondamentale de la science des affaires, en parallèle avec les économistes intéressés par la comptabilité comme Courcelle-Seneuil (1867) ou John Laing (1867). Mais la réelle application du calcul économique dans la science des affaires deuxième manière n'a pas eu lieu avant 1955 environ dans notre pays (Barreyre, 1968, p. 110). En attendant, deux autres jeunes sciences

ont beaucoup compté pour les auteurs gestionnaires du dix-neuvième siècle : la mécanique et la biologie. Nous pouvons essayer de lier les deux domaines par un schéma synthétique résumant l'opposition entre l'approche des ingénieurs mécaniciens et celle des nouveaux économistes postclassiques influencés par les biologistes.

Schéma 3. Les liens entre deux sciences dures et la gestion.



Ce schéma résulte des travaux de Vatin (1993) et de Grall (2003) pour la partie haute qui concerne la mécanique, et de Limoges (1970) et Durand (2000) pour la partie basse qui intéresse plus particulièrement la biologie. Du côté de la mécanique industrielle issue des nouveaux moyens de transport (chemins de fer, canaux), un certain nombre d'auteurs veulent créer une nouvelle « économie industrielle » à l'usage des dirigeants des compagnies en parallèle avec l'économie politique destinée aux chefs politiques, ou l'économie politique pratique à destination des entrepreneurs (Vatin, 1993, p. 30-31).

Les principaux noms de cette mouvance sont : Christian, Dupin, Claude Burdin pour la France, puis Banfield, Ure et Babbage pour l'Angleterre. En découle une comptabilité industrielle utilisant l'équivalence en termes de travail, qui s'oppose à la comptabilité financière classique des économistes qui préfèrent l'équivalent-monnaie. Cette approche nous semble présenter une similitude avec la théorie transformiste de Lamarck. En effet, le grand savant naturaliste invente une nomenclature des animaux qui ressemble à celle des postes d'une comptabilité industrielle, l'équivalent-travail étant l'homologue de la vie pour les êtres

vivants. Tandis que chez Charles Darwin la sélection naturelle s'appuie plus sur la pression de l'environnement que sur une nomenclature donnée à priori. L'équivalent-monnaie permet de convertir tous les postes du bilan en équivalent-capital qui se trouve plus facilement liquidable que le précédent.

L'évolutionnisme d'Herbert Spencer (1820-1903) permet de passer des théories darwiniennes au monde de l'entreprise et donc au champ des affaires qui est encore à la recherche d'une nouvelle science le concernant. L'influence du médecin Claude Bernard (1813-1878) vers 1870 a permis d'adapter les méthodes de la biologie à la médecine et aussi à la gestion des entreprises privées. Il a rappelé les règles de la méthode scientifique et a permis de l'appliquer à la science des affaires deuxième mouture. Mais il fallait aller plus loin.

Le lien entre le monde des affaires et la philosophie pratique a été tenté en 1928 par Philippe Girardet dans un curieux petit livre⁶¹. Il y dénonce le système français de formation des gestionnaires : « L'erreur de nos pontifes du grand enseignement a été de croire qu'en dotant le pays d'écoles techniques de tout rang on avait suffisamment préparé les chefs futurs de nos grandes entreprises. - Nos grandes écoles techniques fournissent en effet chaque année une pléiade d'ingénieurs dont beaucoup sont des hommes de valeur. Ce sont eux, qui, généralement fournissent, par une sélection qui s'opère dans les vingt premières années de leur carrière, la plupart des chefs d'industrie. Ils sont, il faut le reconnaître, assez mal préparés à leur rôle. - Riches en techniciens, nous sommes pauvres en administrateurs, voilà la vérité. » (Girardet, 1928, p. 61).

La relation entre la gestion d'entreprises et la psychologie est, elle aussi, complexe. Schématiquement, c'est le développement de la publicité dans les années 1900 qui a permis l'importation de concepts issus de la recherche psychologique (Marco dir., 2003). Les principales idées viennent des États-Unis où dominant deux écoles : la *gestaltheorie* et le béhaviorisme. La première est d'origine allemande avec Hugo Munsterberg (1863-1916). Pour la deuxième, l'origine est américaine : en 1907 le passage de Watson de l'université au monde publicitaire permet de comprendre les mécanismes de base du comportement d'achat du consommateur (Braunstein et Pewzner, 1999, p. 138-147).

En France, deux économistes ont beaucoup contribué à faciliter le passage entre théories psychologiques et applications gestionnaires : Maurice Roche-Agussol (1877-1934) vers 1930, et Robert Guihéneuf (1923-1991) vers 1965. Le premier a ainsi soutenu en 1919 une belle thèse, fondatrice sur la psychologie économique chez les anglo-américains. Le second a tenté d'établir un pont entre psychologie et sociologie commerciale au travers de ses articles dans les revues

⁶¹ La première édition de son livre *Les affaires et les hommes* est de 1927. Il en donnera une version définitive en 1950. Voir le *Mercur de France*, 1950, p. 758. Il a aussi publié une *Encyclopédie de la vente* en 1936 et *La Vente et la publicité* avec Paul Legendre en 1961. En 1927 il était directeur technique de la Société des automobiles Peugeot.

économiques ou dans ses cours à l'Université de Nice où nous avons été son étudiant à la fin des années 1970⁶².

Entre la science des affaires professée dans les écoles de commerce et les sciences de gestion enseignées aujourd'hui à l'Université, il a existé, au sein des Facultés de droit (puis « et des Sciences économiques » à partir d'octobre 1957), une discipline intermédiaire qui s'appelait alors « l'économie des entreprises ». D'origine allemande, cette spécialité est apparue pendant la seconde guerre mondiale. Cet intitulé remonte en effet à l'arrêté ministériel du 16 juin 1942 qui instituait un programme d'enseignement de l'Économie privée (Vie et gestion des entreprises, 2^e partie) pour l'examen final du diplôme d'expert-comptable (Hoog, 1943, p. 4)⁶³.

Les économistes agrégés des Facultés de Droit ne laissèrent pas ce marché inoccupé. Ainsi, en 1950 le professeur Auguste Murat publie un ouvrage intitulé *Économie privée des entreprises*, chez l'éditeur spécialisé Foucher à Paris (Murat, 1950). Ce livre servait à la préparation des brevets professionnels, au brevet supérieur d'études commerciales, et à l'examen préliminaire du diplôme d'expert-comptable. Il comprend trois parties. La première est intitulée « Qu'est-ce qu'une entreprise ? » ; la deuxième « La vie externe de l'entreprise » ; la troisième « La vie interne de l'entreprise ».

Ce genre de livre se prolongera assez tard, jusqu'en 1970, quand Fernand Borne publiera la cinquième édition de son livre *Organisation des entreprises*, toujours chez l'éditeur Foucher (petit in-8°, 245 p.). Borne était professeur à l'École supérieure de commerce et d'administration des entreprises. Dans sa bibliographie il cite 36 auteurs, dont une trentaine de français. Il ne cite pas Murat, mais se situe bien dans sa perspective pédagogique. Il considère que le contrôleur de gestion est un « personnage nouveau » (Borne, 1970, p. 167).

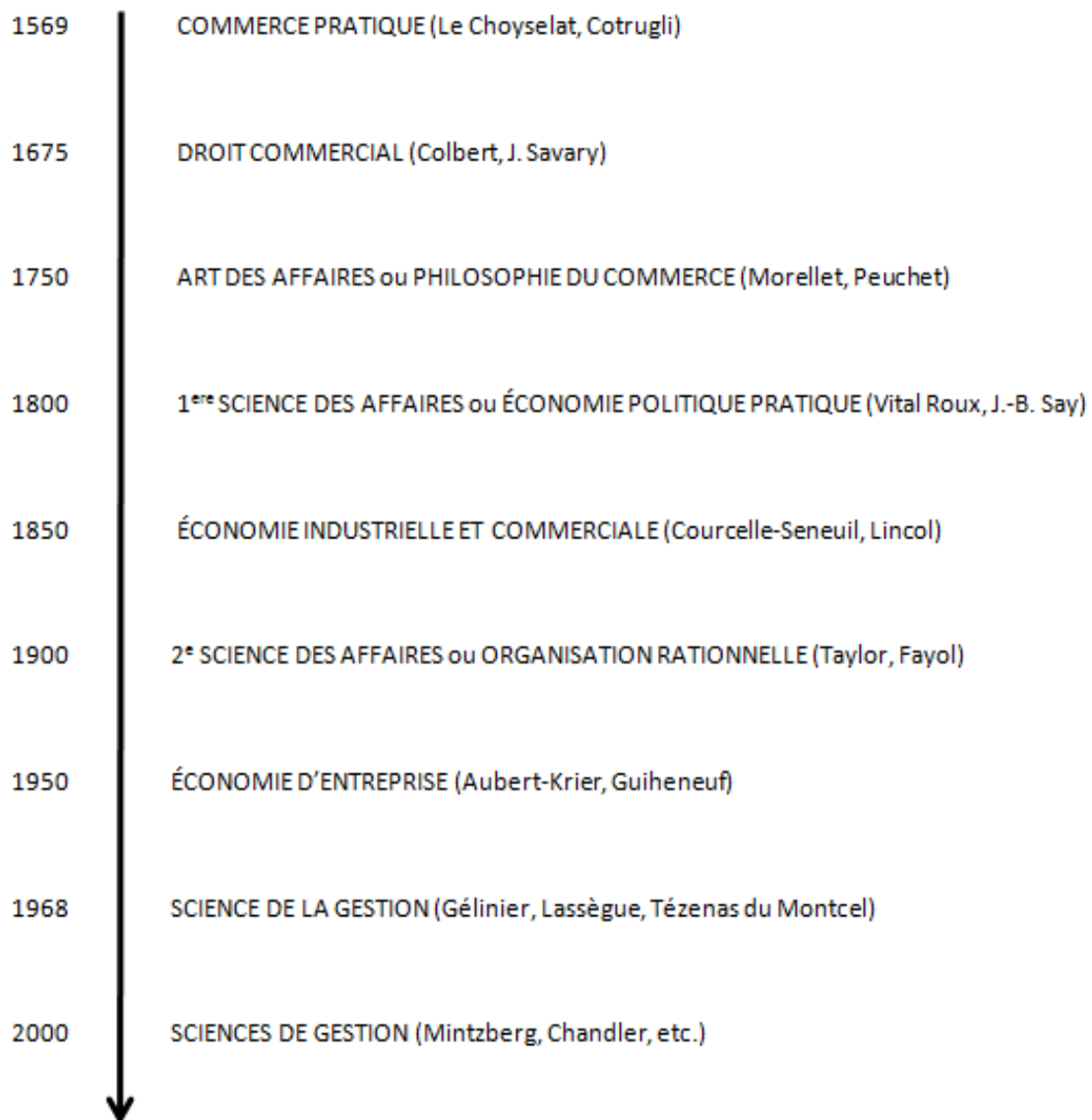
Murat essaie de faire la liaison entre la théorie économique et la pratique des affaires. Il défend sa position dans un avant-propos révélateur : « Pendant longtemps l'économie politique a hésité entre deux méthodes que Gaëtan Pirou a nommées respectivement : positive et abstraite. En forçant l'opposition jusqu'à la caricature, la première devient un empirisme non scientifique, la deuxième, un jeu de l'esprit. Cette opposition est heureusement dépassée depuis longtemps.

⁶² Il faut aussi signaler le rôle important du Professeur Jean Dubergé (1910-2005) dans cette même université où il enseignait la sociologie économique. Voir sa préface et ses notes de bas de page à la traduction du livre de Georges Katona (1969) *Analyse psychologique du comportement économique*, Paris, Payot. Guihéneuf présidait en 1963 le Centre associé d'administration des entreprises de Nice, qui devint l'IAE de Nice le 9 juillet 1966 (*Notes et études documentaires*, 1968, n° 3481-3501, p. 64).

⁶³ Lors de la création du diplôme national d'expert-comptable par le décret du 22 mai 1927, il y avait une dissertation sur la vie des entreprises ou sur l'économie politique, d'une durée de trois heures. Dès 1905, le brevet d'expert-comptable décerné par la Société Académique de Comptabilité comportait une épreuve d'économie politique (voir Reymondin, 1910, p. 62).

Les « Positifs », soumis aux disciplines les plus strictes de la méthode expérimentale et armés des instruments précieux de la technique statistique, se sont rencontrés sur le terrain commun de la science exacte avec les « Abstraites », descendus de l'Olympe ou des nuages de l'abstraction et qui, par leurs analyses de plus en plus fouillées, enserrent dans leurs hypothèses toujours plus de réalité. » (Murat, 1950, p. 3). Les économistes universitaires ont pendant encore longtemps considéré la gestion des entreprises privées comme leur pré carré.

Schéma 4. La filiation des Sciences de Gestion au travers du temps long.



Pourquoi donc les enseignants praticiens des écoles de commerce et les théoriciens des Facultés de Droit (et des Sciences Économiques) se font-ils la guerre à cette époque ? La réponse est donnée par Murat : « Mais, à partir du moment où l'économie politique cesse d'être simple empirisme pour devenir science véritable, une distinction tend à s'établir entre cette connaissance et la pratique courante, comme entre la science pure et la technique de l'ingénieur.

« A vrai dire, dans l'industrie, à part pour quelques autodidactes, cette distinction est purement une question de fait, une sorte de division du travail imposée par des motifs de commodité et de rendement. Au contraire, dans le domaine proprement économique, et il n'est pas le seul, la distinction est presque une opposition. Le praticien ne trouve pas toujours dans les livres d'économie politique écrits par les universitaires, la réponse aux questions qu'il se pose, ni même parfois un langage accessible ; en revanche, les universitaires sont rarement satisfaits des livres écrits par des praticiens autodidactes. » (Ibid.)

Une décennie plus tard la discipline « Économie des entreprises » est toujours vivace dans l'édition destinée aux étudiants. Ainsi les éditions Dunod publient, entre 1961 et 1964, une collection intitulée « L'économie de l'entreprise », avec cinq titres au catalogue, dont : *Le bilan dynamique* par Eugen Schmalenbach (1961), *La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise* par R.-B. Thibert (1961), *La vérification du bilan* par E.-G. Snozzi (1964), et *Les ratios et l'expansion de l'entreprise* par Gilbert Angénieux (1964). Le domaine s'est fortement formalisé comme le montrent les exercices techniques proposés par Hubert Lévy-Lambert dans ses *Problèmes d'économie de l'entreprise* (1964). Il précise son objectif pédagogique : « Devant l'intérêt porté à ces problèmes par les élèves du Centre d'Études des Programmes Économiques, que leurs connaissances mathématiques soient du niveau des écoles d'ingénieurs, ou du niveau de la Faculté de Droit, il a paru utile d'en publier les textes et les solutions intégrales, afin de permettre à l'étudiant, même isolé, ou à l'ingénieur soucieux de ne pas se cantonner uniquement dans les problèmes techniques, de contrôler ou d'approfondir ses connaissances empiriques. Nous espérons qu'il leur sera de quelque utilité. » (Lévy-Lambert, 1964, p. VIII).

A la Faculté de Droit et des Sciences Économiques de l'Université de Paris, le cours d'économie des entreprises (pour le DES) de l'année 1960-1961 est donné par le professeur Georges Lasserre⁶⁴. Il comprend une introduction sur l'origine historique et l'évolution des entreprises, une description du monde des entreprises modernes et de leurs fonctions, un rappel de leur organisation, l'analyse des bases comptables de la gestion, de la comptabilité analytique d'exploitation, de la gestion financière, commerciale et économique (Flouzat, 1962, p. 113-115). Les directions de recherches sont assurées par le professeur Pierre Lassègue. La matière n'est pas fondamentale mais peut faire l'objet de la première épreuve écrite pour le Diplôme d'études supérieures de Sciences Economiques, préparatoire à la rédaction d'une thèse *ad hoc*. Les doctorants choisissent un directeur de thèse parmi les professeurs des matières principales

⁶⁴ Le *Guide du doctorat 1960-1961* (Paris, Cujas, 272 p.) indique aussi P. Lassègue (p. 180). La comptabilité des entreprises est assurée par Gaston Commesnil. Le contenu de ces cours est donné p. 158-161 avec une bibliographie de 24 titres à la fin, et p. 152-153 avec une courte liste d'ouvrages comptables.

(11 choix possibles, Flouzat, 1962, p. 97) et parmi les directeurs de recherches, agrégés, chefs de travaux ou assistants (ici aussi 11 choix sur 15 matières offertes).

La thèse ès sciences économiques nécessite d'avoir un DES de sciences économiques. Le texte fondateur de 1948 a été réformé en 1959, mais sans apporter d'innovation dans le choix du sujet, ni dans les règles de rédaction, ni dans les conditions de la soutenance. Le choix du sujet est libre, mais il doit être accepté par un directeur de thèse et visé par le Doyen. Un cahier conservé au Décanat recense tous les sujets déjà étudiés à Paris, et un fichier contient tous les sujets donnés en France et en Algérie française. Le texte de la thèse doit être dactylographié en trois exemplaires et fait l'objet de deux sessions d'évaluation : le 15 janvier ou le 30 avril. La soutenance dure une heure et demi environ, devant trois membres : le président du jury et deux suffragants dont le directeur de la thèse. Les thèses soutenues font l'objet d'une reproduction immédiate sur microfilm négatif servant à éditer 18 films positifs : un pour chaque université française (n = 17), et un pour le Collège de France (Flouzat, 1962, p. 123)⁶⁵. Des subventions pour publication ultérieure peuvent être accordées par une Commission après avis du Doyen (à cette époque Gabriel Le Bras)⁶⁶. Les meilleures thèses étant publiées à Paris ou en province, la liste des doctorats en gestion est facile à établir (Marco, 2019).

A l'École pratique des Hautes Études, la sixième section « Sciences économiques et sociales » comprend un chargé de conférences, banquier de profession, André Amar (1908-1990), qui est le titulaire du cours intitulé *Méthodes d'administration et de gestion des entreprises* (Flouzat, 1962, p. 239). Quoi de plus compétent en plans d'affaires qu'un banquier qui est aussi normalien et enseignant à Sciences Po ? Il a aussi publié en 1956 « Essai psychanalytique sur l'argent », *Revue française de psychanalyse*, vol. 20, n° 3, p. 332-344.

A l'École des Hautes Études Commerciales, tous les cours d'économie industrielle et commerciale, portant aussi sur la géographie économique générale et les grands courants commerciaux, sont assurés par les professeurs Robert Goetz-Girey (1910-1964) et Émile James (1899-1992). L'ensemble de ces matières s'intitule « administration des entreprises », et comprennent des cours de gestion de l'entreprise (Flouzat, 1962, p. 246). Les enseignants accompagnent les étudiants dans des visites d'établissements industriels et commerciaux, avec remise de rapports. Le directeur d'HEC est Guy Lhéroult (1914-2015) qui sera

⁶⁵ Cette méthode de conservation existera jusqu'à la création de l'Atelier National de Reproduction des Thèses en 1971. Les microfilms de 1960 à 1970 n'ont pas été analysés, à notre connaissance.

⁶⁶ Gabriel Le Bras (1891-1970) était un juriste spécialisé en sociologie des religions. Il devait avoir un vice-doyen économiste pour l'aider dans cette tâche.

en poste de 1958 à 1969 soit pendant la période d'apparition des sciences de gestion selon nous.

A *HEC jeunes filles*, école fondée en 1916, les cours s'appellent gestion et organisation des entreprises. La direction de l'école est alors assurée par Yvette Ménissez (1922-2021), une spécialiste reconnue de l'enseignement de la gestion en France. L'accès des femmes aux fonctions de hauts managers dans les grandes entreprises était alors au début de son essor ultérieur (Ménissez, 1979).

A *l'ESCP* on forme des étudiants qu'on initie à la vie des affaires. On y trouve, en deuxième année, un cours d'organisation des entreprises, mais pas d'économie d'entreprise. Les cours d'économie politique sont assurés par Gérard Dehove (1914-1979) professeur spécialiste d'histoire du travail à Lille. Le directeur est René Villemer, docteur en 1939, qui publie en 1945 un livre sur *L'organisation industrielle, principes et applications* (Paris, ISTR, 288 p.).

Au *CNAM* un diplôme d'études supérieures économiques (DESE, créé en août 1960) comprend une section « gestion des entreprises » qui dispense un cours d'économie et statistiques industrielles. Cette institution est réputée pour former, en cours du soir, des gestionnaires appréciés des entreprises. Nous y reviendrons avec Raymond Boisdé et Bruno Lussato.

A *l'IAE de Paris*, à l'époque dirigé par Robert Goetz avec l'assistance d'Alain Barrère, les cours principaux se nomment « organisation générale et économique de l'entreprise » et « organisation scientifique de la production et du travail » (enseignant : Jean Chevalier). On sent l'influence du taylorisme de ce dernier intitulé. Voir son livre *Organisation* (Paris, Dunod, 11^e éd., 1966)⁶⁷.

A *l'École d'Organisation Scientifique du Travail* les séries obligatoires sont les « principes généraux de l'organisation scientifique » et les « sciences humaines et l'organisation ». Tout le monde s'intéresse à la discipline des organisations, mais les intitulés ne sont pas encore unifiés. De même, au sein même de la Faculté de Droit et des sciences économiques de Paris existait depuis 1946 un *Centre d'enseignement de l'Institut des Sciences Juridiques et Financières appliquées aux affaires*, créé à l'initiative de l'Ordre national des Experts-Comptables et des Comptables Agréés. Il visait à former des juristes pour la vie des entreprises. En 1961, le cours obligatoire en licence s'intitule déjà « gestion des entreprises ».

A *l'Institut Européen d'Administration des Affaires*, qui est créé en 1959 à Fontainebleau, c'est la méthode des cas qui est privilégiée. Cet organisme a pour principal objet « de préparer directement aux carrières bancaires, industrielles et commerciales dans les entreprises européennes. » (Flouzat, 1962, p. 283). Le mot « affaires » est aussi utilisé dans le titre du *Centre de Perfectionnement dans*

⁶⁷ La première édition, sous le titre *La technique de l'organisation des entreprises*, est de 1937 (Dunod, 233 p.).

l'Administration des Affaires, fondé en 1930 pour la formation continue des cadres (appellation datant, elle, de 1937).

Enfin, une École libre fondée en 1937, *l'École Nouvelle d'Organisation Économique et Sociale*, retient bien l'expression « administration et gestion des entreprises » pour sa première session d'enseignement (Idem, p. 288). Les cours d'économie y étaient donnés par Gérard Dehove et Pierre Dieterlen. Le lien entre les économistes de la Faculté de Droit et les écoles professionnelles était donc réel et durable.

Conclusion

Nous pouvons maintenant présenter une vision résumée de cette discipline qui a toujours eu besoin des autres champs du savoir universitaire pour exister en tant que telle (voir le schéma 4 supra). Selon nous, il y a eu trois ruptures épistémologiques dans l'existence de cette science appliquée, un peu comme pour la médecine par rapport à la biologie, la chimie ou la physique. L'état originel des réflexions en gestion était d'opérer une induction à partir des pratiques réelles d'entreprises en liaison avec le droit commercial, le commerce pratique et l'arithmétique politique qui commençaient alors à se développer.

La première rupture épistémologique se situe vers 1820. C'est à cette époque qu'apparaît l'économie politique pratique. Cette inféodation à l'économie politique classique sous la plume de Jean-Baptiste Say ou même de Courcelle-Seneuil un peu plus tard, renverse la perspective d'Ancien Régime : il ne s'agit plus d'une simple induction pragmatique mais bien d'une déduction à partir des lois naturelles dégagées par l'économie théorique et mises en application dans l'économie pratique. Le nom même de la discipline gestionnaire devient alors « économie industrielle et commerciale », comme l'attestent tout au long du XIX^e siècle et au début du XX^e l'histoire des revues spécialisées (Marco dir., 1996 ; Marco, 2002).

La deuxième rupture survient vers 1900. L'inféodation disciplinaire passe alors de l'économie politique « littéraire » vers les sciences plus mathématisées (physique, chimie). L'induction s'opère à partir du calcul des temps, des risques, des coûts. On essaye d'imiter le modèle scientifique dominant de la physique. D'où le succès du taylorisme en France, importé par de brillants auteurs : Henri Le Chatelier, Charles de Fréminville. Ces deux ingénieurs voulaient trouver une alternative à l'inféodation classique de la gestion par les économistes libéraux et même universitaires. Ils avaient l'avantage d'être sur le terrain des firmes et d'y observer directement les pratiques managériales (Chandler, 1992-1993). Le recours aux autres sciences sociales alors en émergence visait aussi à réduire la domination de l'économie politique qui se transformait alors en sciences économiques, le pluriel indiquant la mise des sciences sociales appliquées sous la tutelle bienveillante de l'économie pure, c'est-à-dire mathématisée.

Mais les économistes ne renoncèrent pas à étudier les entreprises dans les Facultés de Droit. D'où la survivance d'une spécialité intermédiaire intitulée « économie privée des entreprises », puis de manière un peu plus abrégée en « économie des entreprises ». La bibliographie spécialisée en 1962 comporte six rubriques : 1°) Formes d'entreprises ; 2°) Coopération ; 3°) Gestion et comptabilité ; 4°) Investissement ; 5°) Commerce et distribution ; 6°) Profit. L'ensemble constitue une liste de 64 ouvrages ou cours photocopiés, qui est conseillée aux étudiants concernés (Flouzat, 1962, p. 411-415). C'est à partir de cette dernière spécialité académique qu'apparaîtra institutionnellement la nouvelle discipline « sciences de gestion » en France, tandis que théoriquement, un nouveau renversement de perspective s'opérera sous l'influence conjointe de la psychologie, de la sociologie et des sciences cognitives.

La troisième rupture se réalise donc vers 1968. On peut alors la qualifier d'inféodation aux sciences sociales : les sciences de gestion ne sont plus un compartiment spécial de l'économie politique ou de la technologie, mais un domaine au carrefour des sciences de l'homme et de la société, vieille idée de Courcelle-Seneuil reprise par des auteurs qui ne l'ont pas lu. La déduction se fait à partir des lois sociétales découvertes par ces sciences en amont, tandis que l'induction s'effectue depuis les comportements observables sur le terrain. La synthèse propre aux sciences de gestion se réalise selon les grandes fonctions d'entreprises, et sous la contrainte des objectifs de l'organisation. Le lien avec les nouvelles sciences cognitives est alors évident : les buts suprêmes sont politiques et renvoient aux interactions des organisations à but lucratif avec la Société en général (Le Goff, 1995). La boucle est ainsi bouclée : partie des sciences morales et politiques, la gestion redevient en ce début de XXI^e siècle une science politique éthique, c'est-à-dire morale.

Références

- Berran, A. (1939) « Les amortissements : leur comptabilisation dans les affaires industrielles », *La Comptabilité*, p. 89. Par le directeur de la revue.
- Bournisien, J. (1930) « Le Napoléon des affaires : Ouvrard », *Experta*, p. 297.
- Bunau-Varilla, Ph. (1923) *Le mécanisme de succès dans les affaires*, Paris, Ravisse, 118 p.
- Casson, H. (1940) *Faire des bénéfices, même quand les affaires vont mal*, Bruxelles, Éditions de l'Efficiencie, 174 p.
- Claes, G. (1884) *La science des affaires appliquée à la vente des terrains à bâtir*, Anvers, Imprimerie B.J. Mees, 93 p.
- De la Chapelle (1905) *La science des affaires en assurance-vie*, Paris, 22 p.

- Dupont, A. (1930) « Les affaires dans la Rome antique : un aperçu de la comptabilité, il y a deux mille ans », *Experta*, p. 69, 143.
- Fassio, M., Mis, G. (1940) *La vie des affaires*, Paris, Dunod, 272 p.
- Jourdain, A. (1923) *La psychologie des affaires : comment les traiter et comment les vendre*, Paris, Ravisse, 194 p.
- Léger, F. (1927) « La connaissance du prix de revient est une condition *sine qua non* de la réussite dans les affaires industrielles et commerciales », *Experta*, n° 28, janvier, p. 5.
- March, L. (1930) *Les principes de la méthode statistique, avec quelques applications aux sciences naturelles et à la science des affaires*, Paris, Alcan.
- Morini-Comby, J. (1938) *Sur les possibilités et les limites de l'enseignement de la science des affaires*, Montpellier, Discours à l'ESC, 7 p.
- Nancey, M. (1929) *Comment va mon affaire*, Paris, Dunod, 270 p.
- Rimboux, J. (1939) « Poésie et philosophie des affaires », *Les Affaires*, p. 155, 263, 291. Conférence du 20 avril 1938 au Club des 27, groupe Bâtiment.
- Sabatier, Ch.-M. (1927) *La mesure des affaires : Bilans-or ? Réévaluations d'actif ? Théories et expériences allemandes*, Paris, Sirey, 176 p.



Herbert N. Casson

Photographie retouchée d'Herbert Casson
(Collection privée)

CHAPITRE 4

LES DÉBUTS FRANÇAIS

DU MANAGEMENT

(1880-1960)⁶⁸

Le management est à la mode en France depuis 1968. Hier il a investi le monde des grandes firmes, aujourd'hui il atteint celui des PME, demain il concernera peut-être nos activités de tous les jours. Les administrations publiques en font les frais depuis la fin du vingtième siècle (Dupuy, 2015). Le management est-il né en 1968 sous la seule pression intellectuelle des américains ? Cette idée naïve n'a bien entendu plus cours aujourd'hui, mais il faut aller plus loin : quand cette discipline scientifique a-t-elle émergé en France ? Si l'on parcourt attentivement les quelques histoires du management qui existent, on se rend compte que chaque auteur a toujours tendance à choisir son propre début, par exemple, on peut trouver quatre périodisations différentes.

Les français Luc Boyer et Noël Elquibey (1990, p. 31) remontent à la préhistoire pour le management en général, et à Colbert vers 1675 pour son application à la France. C'est aussi la position du canadien André Gingras (1980) qui insiste surtout sur les précurseurs du domaine avant le XIX^e siècle : le Canada, de par sa proximité avec les États-Unis a reçu une influence directe⁶⁹.

L'américain Alfred Chandler (1977, 1990) commence en 1840 pour les États-Unis et indique pour l'Europe occidentale une émergence vers 1880-1890. Patrick Fridenson (1987, p. 1060) relève bien un léger retard pour la France, qui n'aurait pris conscience de ses capacités managériales que vers 1904 avec le premier article traduit de Taylor.

L'américain Daniel Wren (1979) insiste sur l'importance de la révolution industrielle qui a été aussi une révolution managériale : pour l'Angleterre à partir de 1760, pour la France après 1820 seulement. Louis Salleron (1949, p. 12) a aussi montré que la pensée économique classique résulte de cette révolution industrielle. Nous soutenons que la pensée managériale première manière en est aussi la conséquence logique à long terme.

⁶⁸ Texte paru sous le titre « Histoire du management en France : la question des origines effectives », *Vie et Sciences Économiques*, n° 139, octobre-novembre 1993, p. 39-49.

⁶⁹ Il ne définit pas le mot « management » et son écart de signification par rapport au terme « gestion ». Par contre, il propose bien une vision rétrospective à la Mark Blaug et non une approche relativiste à la Karl Pribram. En outre, la trinité stratégie-gestion-management n'y est pas clairement définie.

Enfin les historiens français de l'enseignement commercial (Meuleau, 1981 ; Maffre, 1984) vont justement nous rappeler que c'est vers 1880 que le management prend corps comme nécessité pédagogique. Mais le système ne sera vraiment opérationnel qu'au milieu des années 1950.

Pourquoi de telles disparités temporelles dans la datation des débuts du management en France ? La raison profonde est que ce terme « fourre-tout » correspond à un concept à géométrie variable, qui change de signification selon la hauteur de vue de l'historien des entreprises. En basse altitude, au niveau des faits, il est clair que les premières grandes entreprises sont très anciennes dans notre pays, et ont fait du management sans le savoir depuis que le bon sens français existe.

En moyenne altitude, au niveau des institutions, il n'est pas moins évident que la longue tradition de l'enseignement classique était réticente vis-à-vis d'une discipline ayant à la fois le commerce, l'économie et la technologie comme objets principaux. La classe des cadres-managers est donc apparue tardivement en organisant elle-même ses propres formations supérieures, après 1881 avec la fondation de l'École des Hautes Études Commerciales à Paris.

En haute altitude, au niveau de la théorie, un compromis est trouvé : ni au Moyen-Âge ni de nos jours, mais quelque part entre le début de la révolution industrielle française (1820) et le début des Trente Glorieuses (1945). Nous voyons donc qu'il y a trois positions méthodologiques possibles pour dater avec plus de précision les débuts effectifs du management en France : 1°) La thèse *praticienne* qui constate que la gestion, et son double plus subtil le management, existent dans les faits depuis qu'il y a de grandes entreprises hexagonales (Saint-Gobain : 1665 ; De Dietrich : 1684). 2°) La thèse *institutionnelle* qui étudie l'apparition du jeune management dans les grandes écoles de commerce (ESCP : 1820 ; HEC : 1881) et l'apparition de l'ère de la classe des managers (idée de Philippe Goubet, 1987, p. 1-3). 3°) La thèse *théorique* qui nous rappelle que les précurseurs de Taylor et Fayol furent en France les ingénieurs-économistes écrivant entre 1874 et 1914. Une chose est certaine : le début effectif se situe sûrement au XIX^e siècle dans notre pays. Que ce soit au début, au milieu ou à la fin, c'est bien dans ce siècle de progrès technique accéléré que se trouvent les bases de notre management actuel. Reprenons donc plus attentivement ces trois thèses en essayant de préciser ces diverses datations divergentes.

1. LA THÈSE PRATICIENNE

Qu'est-ce qu'une pratique ? Selon le dictionnaire Larousse, c'est l'action d'exercer un métier ou une activité professionnelle en fonction de l'expérience acquis auparavant dans cette tâche. Le management serait donc une pratique spécifique des entrepreneurs et des cadres, qui font métier de diriger des firmes à leurs risques et périls (pertes pour les uns, licenciements pour les autres ; Dubois

et alii, 1977, p. 1406). Mais le management ne se réduit pas à une simple pratique : c'est aussi un art. Ici un art est l'ensemble des règles qui régissent le métier. On en déduit que le management est l'art de bien diriger l'entreprise, privée ou publique. Ce glissement de sens doit se retrouver à la fois dans les mots et dans les idées qui fondent le management hexagonal moderne.

1.1. L'évolution du mot « management » à travers les âges

On dit souvent : management vient de ménagement avant importation de l'anglais. Mais est-ce bien exact ? Il faut, selon nous, distinguer le sens commun et le sens spécialisé de ces termes. Sur la distinction entre ces deux sens, voir la thèse de Pierre des Mazis (1965, p. 13) et celle de Thibault Le Texier (2016).

Le sens commun, c'est-à-dire utilisé par le peuple français, résulte d'une longue évolution lexicale. Au départ seul existe le mot « mesnagement », qui signifie vers l'an 1550 « l'art de conduire, de diriger, de manier : [on dit] les mesnagement des esprits, des affaires. » (Littré, 1877, t. 4, p. 3817). L'action concerne au seizième siècle la maison dans le sens originel du terme latin (*mansinaticum* : ce qui concerne la maison) : « Anciennement, quand un gentilhomme, avec le bon mesnagement de sa femme, laissoit à la fin de son aage sa maison bien meublée à ses enfants, c'estoit beaucoup fait. » (Lanoue, *Discours politiques et militaires*, Bâle, 1587, p. 167, cité par Littré, op. cit.).

Vers 1740, le « s » disparaît et le mot ménagement intègre un degré supplémentaire : il devient « l'art de bien diriger, de bien conduire une action déterminée. » (INALF, 1985a, p. 630). Cette action peut être la création et la gestion d'une entreprise industrielle ou commerciale, même si le principe de dérogeance en écarte à priori, la direction officielle aux Nobles.

Le terme *ménagement* perd son sens classique d'administration et de gestion domestique vers 1860 pour ne garder que sa signification actuelle : « réserve, modération dont on use à l'égard de quelqu'un. » (Lexis Larousse, 1977, p. 1082). Un cadre peut ménager ses collaborateurs pour ne pas rompre le bon esprit du groupe. Un chef d'entreprise peut ménager ses fournisseurs pour avoir de bons prix de gros.

Le sens plus spécialisé, concernant l'économie agricole, industrielle et commerciale, va connaître un sort lexical bien parallèle avec la périodisation suivante. En 1668 le ménagement c'est déjà l'art de diriger une organisation quelconque. Le fabuliste Jean de La Fontaine n'a-t-il pas écrit : « Il sut ménager des associations et des ligues. » (Lexis, op.cit.). Vers 1720, au temps de la banqueroute de John Law, ce sens s'est précisé en direction des affaires privées. Il s'agit de bien diriger, de bien organiser une opération rentable, c'est-à-dire produisant des bénéfices que l'on peut réinvestir dans la firme. Un siècle plus tard, Madame de Staël parle encore du « ménagement habile du crédit. » (INALF, op. cit.). Ménagement n'est pas management, mais n'est pas très loin.

A partir de 1863 le sens spécialisé de ménagement passe dans le mot « management » qui est alors importé de l'anglais : c'est l'art de conduire, de diriger les affaires de soi-même, de quelqu'un d'autre, ou d'une association de personnes (Le Texier, 2016). Mais les titres d'ouvrages spécialisés en gestion des organisations conservent l'expression « administration des entreprises industrielles ou commerciales » pendant encore 100 ans. Deux pistes de recherche apparaissent ici : soit on va essayer de préciser le moment exact où le sens classique délaisse la maison pour intéresser l'affaire privée, soit on poursuit l'étude du mot après 1865 et son importation de l'anglo-américain.

1.2. Les deux pistes : de gestion à management

La première piste a été suivie par Hélène Vérin (1982, p. 15-35) dans sa thèse sur les concepts d'entrepreneur et d'entreprise. Elle indique justement que la notion de gestion change progressivement de nature sous l'Ancien régime, soit entre 1515 et 1789 : de l'avènement du règne du roi François 1^{er} jusqu'à la proclamation de l'Assemblée nationale du 17 juin 1789 et de la fin des privilèges dans la nuit du 4 août. Cette période de 274 ans est très agitée.

L'italien Nicolas Machiavel (1469-1527) prouve dès 1513 que la gestion est un principe universel de conduite des affaires publiques et privées. Comme le mot « gestion » est emprunté au latin classique *gerere* (exécution d'un ordre), il est normal qu'en 1550 le sens du mot « mesnagement » suive aussi cette pente lexicale naturelle (Jay, 1968 ; Harris, Lock & Rees, 2000 ; Ménissier, 2017).

Cent soixante ans plus tard, Jacques Savary (1622-1690) fixe en 1675 les règles d'action qui permettent de dépasser la gestion routinière des petites exploitations rurales ou des boutiques, et de mettre en place des organisations plus grandes et surtout plus complexes dans leur gestion quotidienne. Il est évident que le Code de commerce de 1673 est à l'origine d'une mutation de la gestion en une administration plus rigoureuse (Savary, 1675).

Au début du dix-huitième siècle, Richard Cantillon (1680-1734) perçoit dès 1720 cette mutation, en intégrant cette fonction large de la gestion à sa théorie de l'entrepreneur. Il va influencer Adam Smith et à travers lui toute l'école classique aussi bien en économie (Jean-Baptiste Say, Léon Walras) qu'en management proprement dit (F. Taylor et H. Fayol). Il intitule son domaine le « commerce en général » et non l'économie politique en particulier (Cantillon, 1755). Notre datation se précise donc : pour la thèse praticienne la première apparition d'une gestion un peu élaborée se situerait entre 1675 et 1720. Mais les réels fondements juridiques et comptables n'interviendront qu'au début du dix-neuvième siècle. Ce n'est pas encore le management proprement dit.

La deuxième piste nous renvoie à la fin du Second Empire, soit vers 1869. Comme nous l'avons montré par ailleurs (Marco, 1988), le mot management a été emprunté à l'anglais entre 1863 et 1868 dans le sens « d'action de conduire,

de diriger ou d'entraîner une ou plusieurs vedettes du sport ou du spectacle. » (INALF, 1985, p. 279). Le management est le fait du manager, dans le sens restreint qui est aujourd'hui encore en vigueur chez nos stars du spectacle ou du sport : celui d'un agent d'affaires. (Autin, 2019). Cela sous-entend que l'activité créatrice et l'activité gestionnaire sont difficilement compatibles chez les stars ou les sportifs en raison du manque de temps et de compétence : l'acteur a besoin de son agent pour gérer ses revenus et surtout sa fortune. Certains y laisseront des plumes (Demongeot, 2020).

Ensuite, sous la pression du grand capitalisme industrielle et financier qui commence à se mettre en place en France, le mot a pris, entre 1868 et 1921, une signification plus universelle, en quatre étapes. Au départ, il est directement emprunté à l'anglais « *to manage* » dans le sens d'entraîner, de conduire, de s'occuper de quelque chose, de diriger quelqu'un. En anglais ce mot était à l'origine un terme d'équitation qui signifiait entraîner ou dresser les chevaux, et qui venait de l'italien *managgiare* (INALF, 1985 c, p. 280). Le management est ainsi une relation de gestion conjointe entre deux individus : l'un agit, l'autre gère et conseille. C'est le maniement des hommes et des femmes salariés.

Puis, grâce à la montée de sociétés anonymes, qui suit la libération due à la loi de 1867 sur les sociétés commerciales, cette relation entre individus s'élargit à une relation entre groupes d'agents économiques : les actionnaires qui contrôlent et les directeurs qui gèrent : sur la genèse de cette évolution, voir Anne Lefebvre-Teillard (1985, p. 331). Ce n'est qu'ensuite, vers 1905-1912, que le terme a été employé pour désigner la nouvelle discipline créée par Frederick Winslow Taylor : c'est-à-dire l'organisation scientifique du travail au sein de grandes firmes, ou *scientific management* (Vatin, 1990, p. 9-24). Enfin, entre 1918 et 1921 environ, le sens s'est élargi à l'ensemble des méthodes scientifiques de gestion : il concerne aussi bien Taylor que Fayol, qui est plus orienté vers l'administration. Mais, même à cette époque le mot est resté très spécialisé en France et encore confiné à des cercles étroits de spécialistes : les organisateurs-conseils, profession fondée par Taylor vers 1890 (Whyte, 1959)⁷⁰.

Résumons donc ici ce premier point. La thèse praticienne postule deux hypothèses très fortes : a) le management comme pratique existe depuis très longtemps puisque des entreprises rentables ont toujours survécu grâce à des gestionnaires performants : voir le cas exemplaire de Saint-Gobain ou celui de la

⁷⁰ Dès 1922 un expert-comptable, J.-M. Caquas se déclare organisateur-conseil in *Produire, usinage et outillage modernes*, revue technique des industries mécaniques et électromécaniques, vol. 5, p. 170. L'expression se trouve aussi chez Joseph Wilbois (1926) *Le chef d'entreprise, sa fonction et sa personne*, Paris, Alcan. Et le Grand Larousse (1984, vol. 7, p. 7626) précise que l'organisateur-conseil est « le professionnel capable de déterminer les structures propres à assurer la marche d'une affaire au mieux des objectifs qui lui sont assignés. ». Ce terme remonte en France au moins à la période 1900-1914.

Compagnie des Fiacres à Paris et sa banlieue (Causse, 1972 ; Marco, 2017) ; b) le management comme art codifié par des spécialistes existe depuis environ 1890, c'est-à-dire quand sont apparues les très grandes entreprises françaises, qui sont internationalement compétitives⁷¹. C'est la division des tâches au sein de ces nouvelles firmes géantes qui a produit une classe de managers, et le système d'enseignement commercial a dû les former (Fontaine et Marco, 1993).

2. LA THÈSE INSTITUTIONNELLE

Mais depuis quand forme-t-on vraiment des managers en France ? Cette question, simple en apparence, a reçu deux sortes de réponses. Une réponse plate, descriptive, qui étudie les lieux d'enseignement, et une réponse plus élaborée, qui étudie la conscience de classe de cette catégorie nouvelle d'agents économiques, que l'on appelle en France les cadres.

2.1. Comment faire du management sans le savoir ?

L'historienne Michelle Perrot (1976) pense que le management est apparu vers 1830 grâce à l'enseignement technique de Claude-Lucien Bergery (1787-1863) à Metz. Ce « management » se caractériserait par : a) une saine gestion du temps de travail des ouvriers par les patrons, la logique managériale étant axée sur la production ; b) une bonne gestion du personnel formé dans l'entreprise en fonction des capacités de production à court terme (les moyens employés dépendant du chiffre d'affaires des ventes) ; c) enfin une administration générale fondée sur la prudence et le bon sens, qualités acquises lors de cet enseignement spécialisé en cours du midi ou du soir (Naccache, 1970 ; Goubet, 1987 ; Vatin, 2007). Cette position nous semble un peu anachronique.

Or Marc Meuleau (1981) et surtout Philippe Maffre (1984) ont montré la faiblesse de l'enseignement commercial avant 1881. En effet, le système français était organisé en plusieurs étages : a) le premier étage était constitué de l'École commerciale de la rue Trudaine à Paris, fondée en 1863, qui accueillait des enfants de 12 ans ayant achevé l'école primaire ; b) le deuxième étage était composé des 7 écoles supérieures de commerce créées entre 1820 (ESCP) et 1874 (Mulhouse, Le Havre, Lyon, Marseille, Rouen, etc.). Les élèves y entraient à 16 ans et y restaient 3 ans ; c) le troisième étage sera constitué, à partir de 1881, par l'École des Hautes Études Commerciales, qui reçoit des bacheliers âgés d'au moins 17 ans et qui les instruit en 3 ans. Elle va former de hauts gestionnaires grâce à la combinaison de plusieurs disciplines de base, dont on savait depuis Jacques Savary, qu'elles sont bien indispensables à l'entrepreneur

⁷¹ D. Miller et P.H. Friesen (1978) « Archetypes of Strategy Formulation », *Management Science*, t. 24, n° 9. Selon eux, il existe 6 types d'entreprises à succès et 6 types à échec : la très grande entreprise minimise au maximum son risque d'échec final, la PME y arrive rarement à long terme, sauf si elle devient beaucoup plus grande.

moderne : la comptabilité en partie double (12 heures par semaine à HEC) ; la législation commerciale (de 3 à 4 h) ; l'économie politique appliquée aux affaires (1,5 h) ; la géographie commerciale (3 h.) ; et l'histoire du commerce (1,5h).

Cependant l'enseignement commercial traditionnel ne peut produire des managers qu'à deux conditions : qu'il existe des théories du management à leur apprendre, et qu'il ait des postes de managers à pourvoir dans les grandes entreprises. En 1830 ces deux conditions ne sont certainement pas remplies et l'idée de Michelle Perrot nous semble prématurée dans le cadre de la thèse institutionnelle elle-même. Les écoles supérieures de commerce se sont créées beaucoup plus tard pour nos managers. Il faudra du temps pour que cette petite élite se constitue en classe sociale et prenne conscience d'elle-même par des revues, des syndicats et des penseurs spécialisés en la matière.

2.2. La classe des managers existe-t-elle depuis longtemps ?

Le mot *manager* a précédé dans le temps son dérivé *management*, en fonction des trois sens que nous avons déjà signalé : dès 1785, il signifie, en anglais, « organisateur, administrateur » pour un maître de cérémonie (INALF, 1985c, p. 279). En 1857, il prend déjà le sens de conseiller particulier d'une vedette du sport ou du spectacle. Enfin en 1865 il désigne celui qui gère une entreprise. Mais ce sens ne sera acquis en France qu'après la seconde guerre mondiale. Auparavant les français lui préféraient les mots : gérant, régisseur, inspecteur, administrateur, employé supérieur, commis ou tout simplement directeur. Au pluriel on parlait des chefs d'entreprise ou des ingénieurs en chef sans autre précision.

Mais quand cette classe de salariés gestionnaires s'est-elle constituée en un groupe social spécifique ? Trois contributions d'auteurs américains sont aujourd'hui bien connues. D'abord l'hypothèse de James Burnham en 1941 dans *l'Ère des organisateurs* : la classe des managers prendra conscience de sa force dans le demi-siècle suivant. En France la Confédération générale des cadres est née en 1944, mais le mot « management » ne sera couramment employé qu'à partir de 1968 environ. Avant on lui préfère le terme de cadre qui remonte à 1937, ou celui d'organisateur qui lui est antérieur⁷². Ensuite l'analyse de John Kenneth Galbraith en 1968 dans *Le nouvel état industriel*, qui montre que la prise de conscience de la classe managériale est venue d'abord du haut de la pyramide hiérarchique. C'est la technostructure des grandes firmes qui s'est identifiée aux managers organisés. Peu à peu cette identification s'est étendue aux gestionnaires des PME. Ce passage est contemporain de l'informatisation des grandes firmes, soit entre 1960 et 1975. Le mot est attesté depuis.

⁷² Selon le *Lexis Larousse* ce terme est apparu en français en 1793. La deuxième revue des saint-simoniens s'appelait d'ailleurs *L'organisateur* en 1830 (Coilly, N., Régnier, Ph., 2006).

Or les grands magazines qui s'adressent à cette nouvelle classe choisissent encore des termes anciens ou plus neutres : *Direction et gestion des entreprises* (1965), *L'Expansion* (1967), *Le Nouvel économiste* (1976), *Dynasteurs* (1986), *Capital* (1991). Ensuite un s'intitule *Manager* au singulier, ou *Managers* au pluriel. Le magazine à l'intitulé général n'apparaît qu'en 1995 sous le titre *L'essentiel du Management*. Il devient *Management* en 1999 seulement. *Manager et Réussir* (tout un programme !) est né en 2016. En langue anglaise la *Magazine Management Company* dure de 1947 à 1970.⁷³

C'est pourquoi la position d'Alfred Chandler en 1977, dans la *Main visible des managers*, nous semble plus exacte : la prise de conscience de classe suit très longtemps après la constitution des catégories de managers (*top, middle* et *low management*). Pour les États-Unis, Chandler date cette constitution dans les chemins de fer de 1840-1880 ? Mais l'étude de Berle et Means sur la séparation entre la propriété et le contrôle n'est que de 1932. Pour la France, Halbwachs (1938, p. 191) montre bien son émergence dès la fin du XIX^e siècle, mais les organisations professionnelles correspondantes ne surgissent qu'après 1937 ou 1938. La thèse institutionnelle semble donc être assez inopérante à fixer avec précision les origines du « management français ». En effet, selon elle, cette spécialité serait balbutiante avant l'entre-deux-guerres⁷⁴, et serait directement importée d'outre-Atlantique vers 1955-1960. Cette imprécision temporelle est compréhensible car les institutions d'enseignement ne sont que l'interface entre les pratiques de terrain et les théories de cabinet.

3. LA THÈSE THÉORICIENNE

Le Management est un domaine scientifique plus large que l'ancienne économie d'entreprise, la science administrative ou l'art de l'ingénieur. Cette idée a mis du temps à s'imposer en France : elle n'a pu apparaître au début du XX^e siècle que sous deux conditions : d'une part que des précurseurs aient préparé le terreau des organisateurs, et d'autre part qu'un concept clair soit communément admis par tous les spécialistes qui œuvrent dans cette discipline scientifique. Cela ne s'est pas fait sans réticences de certains économistes et timidité de plusieurs gestionnaires de terrain. Nous verrons donc deux points dans cette partie : a) la question des précurseurs ; b) la question de l'unicité de l'origine du concept de management. Nous renvoyons aux philosophes de notre discipline pour plus d'analyses approfondies.

⁷³ Le grand spécialiste de ce domaine est Michael Heller (2008) « Company Magazines, 1880-1940 : an Overview », *Management & Organizational History*, vol. 3, n° 3-4, p. 179-196. Pour la France : Catherine Malaval (2001) *La presse d'entreprise française au XX^e siècle : histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 416 p. Elle a fondé en 2014 la société Neotopics.

⁷⁴ Le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises est né à cette époque : en 1938 sous le nom de Centre des Jeunes Patrons, selon M. Roy (1988, p. 13).

3.1. Les fondateurs du management ont-ils eu des précurseurs ?

Le rôle de Léon Walras (1834-1910) célèbre économiste ne doit pas être oublié. Comme l'a montré Hervé Dumez dans sa thèse (1985, p. 118), Walras se définissait dès l'année 1874 comme un professeur de médecine sociale dont les infirmiers étaient les ingénieurs français chargés de gérer les grandes firmes, privées ou publiques. Grâce à son grand effort de mathématisation de l'économie politique, il a impulsé des vocations gestionnaires parmi certains ingénieurs.

Jules Dupuit (1804-1866) fut l'un des premiers à analyser le rapport entre coût et efficacité des entreprises de travaux publics. Son utilité est différentielle selon le type d'agent économique (Vatin et Simonin, 2). Il a influencé Alfred Marshall et au travers de lui, toute une branche d'histoire du management qui s'intéresse aux relations entre l'industrie et le commerce.

Émile Cheysson (1836-1910) va faire paraître en 1887 sa *Statistique géométrique*, qui étudie les problèmes de gestion des tarifs de chemins de fer. Or c'est dans ce secteur-là que sont apparus les premiers managers selon Alfred Chandler : est-ce vrai pour la France ou y a-t-il eu un décalage temporel ?

Clément Colson (1853-1939) publie en 1890 son grand livre intitulé *Transports et Tarifs* (Paris, J. Rothschild, 479 p.) : il sera ainsi le plus grand professeur d'économie d'entreprise de son époque en enseignant à l'École des Ponts et Chaussées. Il a eu beaucoup de disciples parmi les ingénieurs civils.

Paul Razous (1870-1961) fonde en 1906 la première revue scientifique qui est consacrée à la gestion moderne, qui s'intitule *Économie industrielle*, et qui s'oppose à la conception alors dominante d'une inféodation de la gestion à l'économie politique classique (Marco, 1990).⁷⁵

Enfin Henri Fayol (1841-1925) publie en revue en 1916 son grand texte *Administration générale et industrielle*. Il rompt avec l'approche empirique antérieure et veut construire une science expérimentale rigoureuse, fondée sur une stricte hiérarchie des organisations modernes (Reid, 1986, 1988).

La discipline existe donc en France au début des années 1920, mais les organisateurs se disputent encore sur son contenu. Les tayloriens ont une vision assez étroite du domaine, tandis que les fayoliens optent pour une vision plus large. Est-ce encore parce que le concept de base est trop flou ? La discussion occupe encore de nombreux historiens des idées organisatrices. En tous les cas, le concept de management n'a pas eu une seule origine, comme nous allons le voir maintenant. Prétendre le contraire, c'est avoir une vision déformée de la réalité historique.

⁷⁵ Cet ingénieur civil était au départ inspecteur départemental du travail. Il était aussi licencié ès sciences. Il fut ensuite Vice-président de l'Institut des Actuaire français. Il était édité chez un grand éditeur de gestion. Voir P. Razous (1905) *Agenda Dunod : Usines et manufactures*, Paris, Dunod, 518 p.

3.2. Le concept de management n'a pas eu une seule origine

Selon Duncan (1990, p. 2-3), le concept de management comme science de l'ingénieur-économiste a été proposé en 1886 par Henry Robinson Towne (1844-1924) lors d'un exposé devant la Société des ingénieurs mécaniciens américains. Dans l'assistance se trouvait un certain Frederick Taylor, qui développera cette idée durant les vingt années suivantes. C'est d'ailleurs Towne qui fera l'introduction du livre de Taylor (1911) *Shop Management*, New York, Harper, 207 p. Ce livre sera réédité en 1919.

Pour Stéphane Rials (1977, p. 79, note 87) c'est en 1887 que le professeur Woodrow Wilson (1856-1924), futur président des États-Unis, proposa d'établir un pont entre l'administration publique et le *business*. Vieille idée de Jean-Baptiste Say, d'Henri de Saint-Simon et d'Alexandre-François Vivien⁷⁶, qui sera reprise systématiquement par Fayol cent ans plus tard.

Or, c'est dès 1861 que Fayol commence à noter au jour le jour les idées qui paraîtront tardivement en 1916. Il est nommé directeur général de la société Commentry-Fourchambault en 1888 et peut donc mettre concrètement en œuvre ses théories alors en gestation. Moralité : le concept était dans l'air vers la fin des années 1880, aussi bien aux États-Unis qu'en France. Mais il ne fait l'objet de publications sérieuses dans notre pays qu'à partir de 1910 grâce au courant taylorien et après 1916 avec le courant fayolien (Peaucelle et Guthrie, 2019).

Il faut donc étudier plus précisément la période 1880-1910 pour comprendre les conditions d'émergence de cette discipline nouvelle, aussi bien dans les revues et magazines spécialisés, que dans les institutions *ad hoc*, ou dans les ouvrages de gestion des entreprises de l'époque (Marco, 1988). Ainsi la thèse théorique est celle qui rapproche le plus les commencements du management vers notre temps. Mais cette apparition n'a rien de la génération spontanée.

Conclusion

Quand faut-il vraiment débiter une histoire du management en France ? La division du travail universitaire sépare un peu artificiellement les trois approches que nous avons brièvement envisagées : *primo* les historiens d'entreprises s'attachent surtout aux faits bruts, qui sont vérifiables sur archives ou dans la littérature de l'époque ; *deuzio* les historiens des institutions s'intéressent aux organismes d'enseignement et aux traditions culturelles qui en résultent ; *tertio* les historiens de la pensée managériale se concentrent sur les textes fondateurs, sur les filiations et sur les ruptures intellectuelles majeures.

Il convient donc de retenir une datation spécifique pour chaque sous-spécialité et une datation générale pour l'approche transversale aux grandes fonctions d'entreprises. D'abord une histoire des faits managériaux doit étudier la

⁷⁶ A.-F. Vivien (1845) *Études administratives*, Paris, Guillaumin, 2 volumes.

période 1880-1920 car c'est là que les fondements techniques (comptabilité, droit commercial, gestion commerciale) se structurent durablement et que la France industrielle moderne apparaît après l'impulsion décisive du Second Empire (Dansette, 1976).

Ensuite une histoire des institutions managériales commencera en 1881 avec la naissance de HEC. Elle prolongera l'enquête jusqu'au moment où le management pénètre les Facultés de Droit et des Sciences économiques, c'est-à-dire au début des années 1960. Ce n'est pas innocent que le sous-titre de la revue *Management International*, soit, en 1961 : *revue internationale des sciences de gestion et d'administration des entreprises*.

Enfin une histoire de la pensée managériale française doit partir des ingénieurs de 1880-1890 et aller jusqu'à la diffusion de Fayol en Amérique en 1949-1955. Puis il faut étudier son retour inopiné dans les manuels traduits de l'américain pendant les années cinquante, soixante et soixante-dix. Car une histoire managériale généraliste doit étudier la période 1880-1970 en relation avec les trois disciplines d'où est issu, selon nous, le Management à la française.

D'abord en liaison avec l'économie politique appliquée aux affaires privées, dite « économie industrielle » ou encore « économie d'entreprise » selon les appellations des auteurs des sous-époques considérées. Puis en relation avec le droit commercial des affaires privées et avec la science administrative des établissements industriels et commerciaux de l'État, car la distinction gestion privée/gestion publique est plus complexe que l'on ne pense habituellement et parce que le management a envahi l'Administration à partir des années 1980. Enfin, en tenant compte de la technologie et des sciences de l'information et de la communication, car nos fondateurs du Management étaient d'abord des ingénieurs formés par de grandes écoles scientifiques avant de devenir des hommes d'affaires émérites. Il faut donc débiter l'histoire du management quand la Société française a voulu comprendre les pratiques gestionnaires de ses grandes entreprises, c'est-à-dire vers 1880.

Références

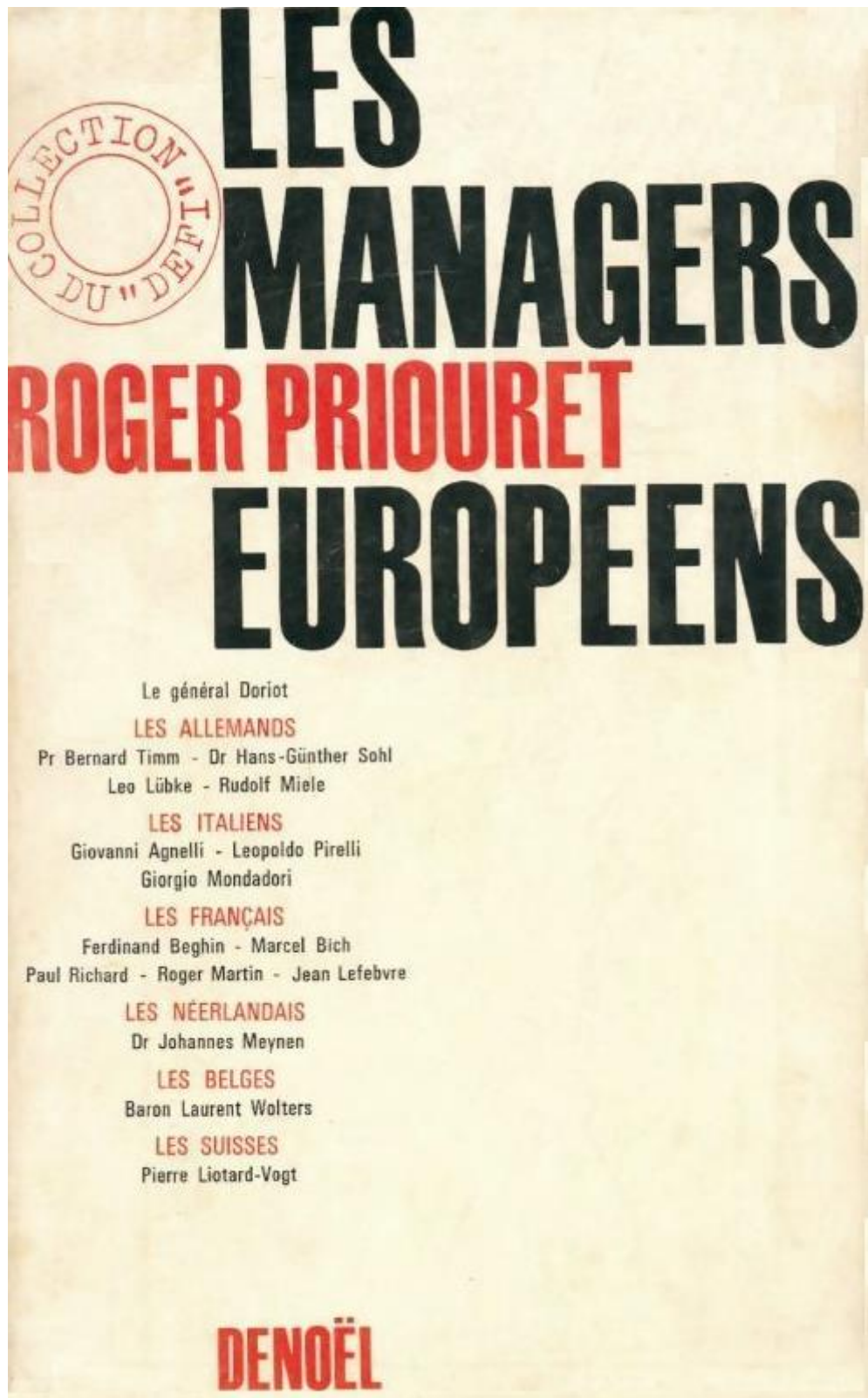
Collange, Ch. (1969) *Madame et le management*, Paris, Tchou, 214 p.

Hartung, H. (1970) *Ces princes du management : le patronat français devant ses responsabilités*, Paris, Fayard, 117 p.

Léger, W. (2014) *Le Français du management*, Paris, Orphys, 276 p.

Maclean, M. (2002) *Economic management and French Business, from De Gaulle to Chirac*, London, Palgrave, 293 p.

Priouret, R. dir. (1968) *La France et le management*, Paris, Denoël, 411 p.



La suite du best-seller de 1968 : une enquête deux ans plus tard (1970).

CHAPITRE 5

LES PREMIERS

GESTIONNAIRES UNIVERSITAIRES

(1931-1964)

A partir du moment où les économistes des universités ont eu leurs départements autonomes dans les vieilles Facultés de droit, et que le doctorat ès sciences politiques et économiques s'est ouvert, en 1925, à la gestion des entreprises privées, certains professeurs se sont intéressés au domaine. Ils ont été poussés par la demande des étudiants qui voulaient faire des carrières de gestionnaires privés ou publics. Il faut donc faire la liste de ces enseignants-chercheurs et voir ce qu'ils ont publié et en quoi leurs activités les rattachaient à la fonction de gestionnaire, privé ou public. Nous allons donc partir des tableaux d'avancement de ces fonctionnaires, que nous avons publiés dans un article antérieur (Marco, 2009). En 1931, il n'y avait que 45 économistes pour 185 juristes dans les Facultés de droit. En 1945 ces nombres étaient passés à 59 économistes et 210 juristes. En 1964, il y avait déjà 138 économistes pour 400 juristes. La part est donc passée de 24,3 % en 1931, à 28,1 % en 1945 et à 34,5 % en 1964. Cette hausse a permis une certaine spécialisation. On peut dire qu'avant 1945 il n'y avait que des économistes intéressés par l'entreprise, alors qu'ensuite il y aura des économistes devenus peu à peu des gestionnaires universitaires. Nous allons donc rappeler la biographie succincte de ces professeurs-là et indiquer leurs ouvrages principaux concernant notre champ d'étude.

1. LES ÉCONOMISTES INTÉRESSÉS PAR L'ENTREPRISE

Nous avons rangé ces professeurs non d'après leur date de naissance, mais selon leur année de réussite à l'agrégation des sciences économiques, et donc de leur entrée dans l'Université en tant que maîtres. Ils devaient cependant attendre quelques années qu'une chaire de titulaire parti à la retraite ou décédé se libérât avant de pouvoir donner toute leur mesure.

1.1. Marcel Porte

Ce juriste de formation est né le 25 juillet 1875. Il passe d'abord une thèse de droit en 1899 : *Essai sur l'article 664 du Code civil (du cas où les différents étages d'une maison appartiennent à divers propriétaires)*. Puis il soutient sa thèse ès sciences politiques et économiques à la Faculté de Grenoble sur le sujet *Entrepreneurs et profits industriels* en 1901 (Paris, A. Rousseau, 229 pages), dans laquelle il défend la doctrine libérale contre les idées socialistes. Il réussit

l'agrégation de sciences économiques la même année, classé à la première place. Sa leçon d'agrégation sur « Y a-t-il lieu de protéger le travail national en France contre l'immigration étrangère » a été publiée chez l'éditeur A. Rousseau (1901, 11 p.). Il choisit la Faculté de Grenoble où il fera toute sa carrière. Il meurt en 1935 après avoir été l'un des grands dirigeants de la Mutualité française.

Son œuvre concerne le mutualisme. Il publie en 1913 un petit livre intitulé *Budgets de familles et consommations privées* (Grenoble, Allier frères, 120 p.). Pendant la première guerre mondiale il se bat pour défendre les intérêts économiques français dans diverses conférences. En 1921 il édite *Le projet de loi sur les assurances sociales et la Mutualité* (Grenoble, L. Ginier, 24 p.). En 1923 il récidive avec *Assurances sociales et traditions mutualistes* (Grenoble, 32 p.)⁷⁷.

1.2. Louis-Germain Martin

Cet historien de formation est né le 7 novembre 1872. Après avoir fait l'École des Chartes, il soutient sa thèse sur *Les papeteries d'Annonay (1634-1790)* en 1897 et réussit l'agrégation à la deuxième place en 1903. Il enseigne à Paris la législation et l'économie industrielle. Il deviendra successivement député, ministre et membre de l'Institut de France. Il meurt le 4 octobre 1948.

Son œuvre concerne surtout l'histoire économique. Dès 1900 il sort *La grande industrie en France, sous le règne de Louis XV* (Paris, A. Fontemoing, 399 p.). En 1903 il publie *Problèmes transatlantiques* (Paris, A. Rousseau, 199 p.). En 1913 il écrit avec la collaboration de Marcel Bezançon une *Histoire du crédit en France sous le règne de Louis XIV* (Paris, Larose et Tenin, 252 p.). En 1925 il édite *Les finances publiques de la France et la fortune privée, 1914-1925* (Paris, Payot, 444 p.). En 1927 il traite *Une année de politique financière* (Paris, Guillemot et de Lamothe, 61 p.) et écrit une *Histoire économique et financière de la France* (Paris, Plon, 656 p.). En abordant la gestion sous l'angle historique, cet auteur renoue avec les premiers enseignants des grandes écoles de commerce qui traitaient de l'histoire du commerce et de l'industrie, comme Blanqui aîné.

1.3. Alfred Beaucourt

Cet économiste est né le 31 août 1888. Il passe d'abord en 1912 une thèse en droit sur *Le contrat de travail, nature juridique et législation comparées* (Paris, A. Rousseau, 412 p.). Puis il soutient sa thèse d'économie en 1914 sur *La filature de lin en Belgique* (Paris, A. Rousseau, 192 p.) et passe l'agrégation en 1920 en sortant troisième. Il enseigne la législation et l'économie industrielle à la Faculté de Droit de Strasbourg. Il meurt en 1968.

⁷⁷ Cyrille Marconi (2021) « La réception de la question sociale à la Faculté de Droit de Grenoble : l'exemple du mutualisme de Marcel Porte », in Collectif, *Les facultés de droit de province aux XIX^e et XX^e siècles*. Tome 3. Les conquêtes universitaires, Toulouse, Presses de l'Université Toulouse I Capitole, p. 234-255.

En 1919 il publie *La politique du pain pendant la guerre, 1914-1919* (Paris, Rousseau, 365 p.), pour lequel il aura une médaille d'or de la section d'économie, statistique et législation agricole de l'Académie agricole de France. Il se spécialise ensuite sur l'étude économique de l'Allemagne.⁷⁸

1.4. Émile James

Ce juriste est né le 18 juillet 1899. Il soutient sa thèse en 1922 sur *De l'adoption d'une monnaie de compte internationale considérée comme un remède à l'instabilité des changes* (Paris, Éditions de la Vie Universitaire, 267 p.) Il réussit l'agrégation en 1926 à la deuxième place et prend un poste à Toulouse. Il revient à Paris en 1944 où il enseigne la législation et l'économie industrielle. Puis il passe à l'HPE. Quand nous l'appelons au téléphone en 1982 pour avoir des renseignements sur son article sur les entreprises défailtantes (*REP*, 1932), il nous dit être très étonné que quelqu'un s'intéresse encore à un article ayant 50 ans. Élu à l'Académie des sciences morales et politiques en 1967, il prend sa retraite en 1969. Il meurt à Paris le 12 janvier 1992.

Il a publié, en 1935, *Les formes d'entreprise* (Paris, Recueil Sirey, 604 p.), puis une *Histoire de la pensée économique au XX^e siècle* en 1955 (Paris, PUF, 711 p.). Son article majeur nous concernant est bien : « L'État au secours des entreprises défailtantes », *Revue d'économie politique*, 1932, vol. 46, n° 5, p. 1496-1538. Il a dirigé la thèse de Sylviane Guillaumont-Jeanneney (1964) *Le rôle des actifs financiers dans la croissance*, Université Paris, 456 p. Il a été le président du premier concours d'agrégation du secondaire, qui vit le comptable Perrochon être major en 1962-1963.

1.5. François Perroux

Ce lyonnais est né le 19 décembre 1903. Il soutient sa thèse en 1926 sur *Le problème du profit* (Paris, Marcel Giard, 558 p.) et réussit l'agrégation à la première place en 1928. Il est d'abord affecté à Lyon puis vient à Paris où il enseigne à partir de 1943 la législation et l'économie rurales et aussi l'histoire des doctrines économiques. Il a été à l'origine de la création de la revue *Sciences de gestion* à l'ISMEA en 1979 avec son disciple Henri Savall⁷⁹. Il est mort le 2 juin 1987 à Stains.

Il a publié de nombreux textes sur le profit d'entreprise. En 1927 il fait un exposé à la Société d'économie politique sur *Le profit de l'entrepreneur* (Lyon, Imprimerie L. Bonnaviat, 18 p.). Il rédige dès 1948 un petit Que sais-je ? sur *Le*

⁷⁸ Voir F. Facchini (2015) *Histoire doctrinale du corps professoral d'économie politique dans les facultés françaises, de 1877 à 1969*, V^e congrès de l'AFEP, 51 p.

⁷⁹ H. Savall (1998) « Réflexions sur une jeune discipline en voie de maturité », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n° 8-9, p. 9-26.

Capitalisme qui sera repris en 1977 par son disciple Alain Cotta⁸⁰. En 1966 il dirige trois numéros de revue consacré à « L'entreprise et l'économie du XX^e siècle » repris ensuite en livres (Paris, PUF). En 1973 il édite *Pour une théorie « englobante » du profit* (Genève, Droz, 234 p.). Disciple de Joseph Schumpeter qu'il présente aux français en 1935, il arrive cependant à une conclusion opposée concernant l'avenir des entrepreneurs dans le capitalisme contemporain, qu'il considère comme les agents qui vont relancer la machine économique. Il écrit en 1979 une préface importante, intitulée « L'entreprise, la rénovation de l'équilibre général et les coûts cachés », au livre de Henri Savall, *Reconstruire l'entreprise* (Paris, Dunod). François Perroux a été à l'origine, avec Savall, de la création de la revue scientifique *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, à partir de 1979. Ce périodique s'appelle aujourd'hui *Recherches en sciences de gestion* et paraît en trois langues : français, anglais et espagnol.

1.6. Georges Lasserre

Cet économiste est né le 8 septembre 1902 à Genève et a fait ses études secondaires et supérieures à Lyon. Après une thèse sur *Des obstacles au développement du mouvement coopératif* (Paris, Recueil Sirey, 268 p. avec un avant-propos de Charles Gide) soutenue en 1927, il passe l'agrégation en 1934 et y termine troisième. Il part en province à Bordeaux puis à Lille et revient à Paris en 1958 où il enseigne l'économie politique et l'économie d'entreprises. Il meurt le 7 novembre 1985 à Neuilly-sur-Seine.

Spécialisé au départ sur les coopératives, il passera ensuite au modèle soviétique et à ses problèmes de gestion. En 1939 il publie *Coopératives contre cartels et trusts : l'expérience suédoise* (Paris, A la Fédération nationale des coopératives de consommation, 129 p.). En 1949 il publie *Socialiser dans la liberté : vocation de l'Europe* (Paris, Grevin, 316 p.). En 1950 il écrit un grand article sur « La réforme de l'entreprise », paru in *Études et travaux du Conseil économique*, n° 2. En 1959 il actualise son grand Cours de doctorat de l'année précédente : *Problèmes de structure sociale et de politique économique dans l'entreprise* (Paris, Cujas, 250 p.). En 1962 il édite un « Que sais-je ? » Sur *La Coopération* (Paris, PUF, 128 p.). En 1964 il étudie *L'entreprise socialiste en Yougoslavie* (Paris, Éditions de Minuit, 129 p.). En 1975 il écrit *Réformer l'entreprise en 1975 ?* (Paris, Cujas, 196 p.). Enfin, en 1984, il cosigne, avec James Kapetsky un livre en anglais : *Management of Coastal Lagoon Fisheries* (New York, ONU, 776 p.). Un numéro d'hommage lui a été consacré par ses amis en 1985 : « Socialiser dans la liberté, éléments pour une actualisation », *Revue des études mutualistes, associatives*, n° spécial, 208 p.

⁸⁰ Sur la pensée économique de Perroux, voir R. Barre, G. Blardone et H. Savall dir. (2005) *François Perroux : le centenaire d'un grand économiste*, Paris, Economica, 170 p.

1.7. Robert Pelloux

Ce juriste est né le 11 décembre 1907. Il soutient à Grenoble sa thèse en droit sur *La notion de domanialité publique depuis la fin de l'ancien droit* (Paris, Dalloz, 324 p.) en 1932. Il réussit l'agrégation en 1938 à la deuxième place. Il part à Lyon enseigner le cours d'économie et législation rurales et industrielles. Des *Mélanges dédiés à Robert Pelloux* lui ont été consacrés en 1980 (Paris, L'Hermès, 342 p.). Il meurt en novembre 1989.

Il publie une brochure en 1934 sur *L'embargo sur les exportations d'armes et l'évolution de l'idée de neutralité* (Paris, A. Pedone, 18 p.). Deux ans plus tard, il édite une brochure sur *Le parti national-socialiste et ses rapports avec l'État* (1936, Paris, Hartmann, 98 p.). En 1949 il édite *Un nouveau Machiavel : James Burnham et ses idées sur la domination du monde* (Paris, Cahiers de la FNSP, 38 p.). C'est le texte le plus proche de la gestion par les *managers*. Le livre de Burnham sur *l'Ère des organisateurs* était sorti deux ans auparavant (1947, Paris, Calmann-Lévy, 280 p.). La spécialité de Pelloux était plutôt les droits de l'homme et leurs conséquences économiques et politiques.

1.8. Henri Guitton

Cet industriel de la soie est né le 5 juillet 1904 à Lyon. Il soutient sa thèse sur *Économie rationnelle, économie positive, économie synthétique de Walras à Moore* en 1938 (Paris, Recueil Sirey, 148 p.), et réussit l'agrégation la même année à la troisième place. Il part à Dijon et revient à Paris en 1962 où il enseigne alors les statistiques. Des *Mélanges offerts à Henri Guitton* lui ont été consacrés en 1977 (Paris, Dalloz-Sirey). Il meurt le 28 décembre 1992 à la maison de retraite de la rue des Feuillantines, où j'étais allé le voir fin 1984 au titre d'une candidature à la Fondation Thiers. Il m'interrogea sur mon article sur les faillites (*REP*, 1984)⁸¹ comme si j'étais un étudiant de première année et essaya de me coller sur les abréviations contenues dans l'article (BODACC, etc.). Avant de partir il m'a offert un livre d'histoire de la pensée économique.

Introduceur de la statistique dans les Facultés de droit, son œuvre est assez éclectique. Il a cosigné le *Précis d'économie politique* de Paul Reboud en 1953 (Paris, Dalloz, 2 volumes) puis l'a repris sous son seul nom jusqu'à la fin des années 1970. Il a aussi préfacé le livre de Jean Mehling (1970) *La gestion financière* (Paris, Dunod, 476 p.). Michel Albert et Jean Foyer ont publié en 1995 : *Notice sur la vie et les travaux d'Henri Guitton (1904-1992)*, Paris, Institut de France, 16 pages. Avec son frère le philosophe Jean, il a laissé un grand souvenir à l'Académie des sciences morales et politiques.

⁸¹ L. Marco (1984) « Les défaillances d'entreprises et la crise en France (1974-1983) », *REP*, p. 676-687. Cet article a été cité 9 fois, par C. Bordes et J. Mélitz, P.-C. Hautcoeur et N. Levratto, R. Blazy, A. Aazzab, G. Hountondji, ainsi que par C.B. Jacques.

1.9. Pierre Vigreux

Né le 23 février 1906 à Gournay-en-Bray (Seine-Maritime). Après une thèse sur *Le crédit par acceptation* (Paris, Marcel Rivière) en 1931. Il passe l'agrégation en 1938 et termine 5^e. Il est d'abord nommé à Bordeaux, puis part à l'Université de Toulouse où il dirigera l'Institut de Préparation aux Affaires (1955-1978). En 1934 il publie *Le change manuel : la thésaurisation des lingots et monnaies d'or* (Paris, Dalloz, 208 p.). En 1935 il édite *Le fondement de la valeur de la monnaie chez Turgot* (Paris, Marcel Rivière). En 1938 il publie *Le change à terme : déports et reports, baromètres monétaires* (Paris, Sirey). En 1947 il édite des *Textes choisis de Turgot* (Paris, Dalloz, 429 p.). En 1953 : *Les droits des actionnaires dans les S.A.* (Paris, Pichon et Durand). Des *mélanges* en deux volumes lui ont été consacrés en 1985. Il meurt en avril 1995.

Au total, ces neuf économistes, s'ils n'ont pas directement enseigné la gestion des entreprises, ont bien aidé leurs jeunes collègues à aborder cette nouvelle discipline avec rigueur et opiniâtreté. Sans eux la spécialité serait apparue plus tard dans les Facultés de droit, sous l'influence des grandes écoles de gestion qui commençaient à faire venir des professeurs de l'étranger (par exemple : Pierre Guillet de Monthoux, un franco-suédois, à HEC en 1970 pour enseigner l'histoire du management).

2. LES ÉCONOMISTES DEVENUS GESTIONNAIRES

Dans la recherche d'après-guerre l'influence américaine se fait de plus en plus sentir. Certains économistes vont aller se former aux États-Unis et revenir avec des idées plus claires sur l'enseignement de la gestion des entreprises. Cette génération, née entre 1918 et 1934, veut entrer dans la modernité des affaires industrielles, commerciales et financières en formant de solides gestionnaires nationaux. D'où leur parcours, différents de ceux de la génération précédente.

2.1. Henri Bartoli

Cet économiste est né le 22 avril 1918 à Lyon. Il soutient sa thèse sur *Essai d'étude théorique de l'autofinancement de la Nation* (Lyon, Vinay, 239 p.) en 1943 et réussit l'agrégation de 1945 au sixième rang. Après un passage à Grenoble, il rejoint Paris en 1960 où il enseigne l'économie des entreprises. C'est sous son impulsion en tant que recteur que l'Université Paris-Dauphine fut créée en 1969-1970. Des *mélanges* lui ont été offerts par ses collègues en 1998 sous le titre *L'économie, une science pour l'homme et la société* (Paris, Publications de la Sorbonne, 508 p.). Il meurt le 1^{er} octobre 2008.

Historien de vocation, il publie *La doctrine économique et sociale de Karl Marx* en 1950 (Paris, Le Seuil, 413 p.), puis un *Cours d'histoire de la pensée économique* en 1960 (Paris, Les Cours de droit). En 2003 il écrit *Histoire de la pensée économique en Italie* (Paris, Publications de la Sorbonne, 571 p.). En tant

qu'économiste, on lui doit *Le financement de la reprise* en 1945 (Paris, Domat-Montchrestien, 31 p.), et *L'économie, service de la vie : crise du capitalisme* en 1996 (Grenoble, PUG, 496 p.). En tant que gestionnaire, il a toujours participé à la direction collégiale des universités où il était enseignant-chercheur. Ce qui ne l'empêchait pas de suivre très attentivement la recherche en train de se faire ; ainsi, il a dirigé 20 thèses : voir la liste complète sur le site Thèses.

2.2. Jean-Guy Mériqot

Ce professeur est né le 27 juin 1920. Après une thèse intitulée *Essai sur les comités d'organisation professionnelle* (Bordeaux et Paris, Delmas et LGDJ, 602 p.) en 1943, il passe l'agrégation en 1948 où il atteint la troisième place. Il choisit Bordeaux où il fera toute sa carrière. Il enseigne au départ l'économie politique puis se spécialise en gestion des entreprises. Il est le fondateur de l'IAE de Bordeaux en 1955 et s'est beaucoup investi dans la direction de l'IUT de Bordeaux. Il meurt en 2007.

Son œuvre est riche en gestion : *Autour de l'homo oeconomicus* (1949, Bordeaux, Centre de recherche et de documentations économiques, 11 p.) ; *Sur quelques aspects psychosociologiques des problèmes de communication et d'information dans les groupes de travail et les organisations* (1962, IAE de Bordeaux, 120 p., avec Jacques Ardoino) ; *Éléments de gestion stratégique des entreprises* (1980, Paris, Cujas, 354 p., avec André Labourdette) ; *Dix années d'études et de recherches commerciales en IUT* (1980, édité par l'Association pour la promotion des études et recherches économiques et commerciales, 291 p.). Il a dirigé 22 thèses entre 1985 et 2007.

2.3. Pierre Lassègue

Ce gestionnaire est né le 29 juillet 1922. Après une thèse sur *La réforme de l'entreprise* en 1948 (Paris, Recueil Sirey, 458 p.), il est major du concours d'agrégation de sciences économiques la même année. Il part en province et ne revient à Paris qu'en 1963 où il obtient une chaire d'économie politique mais enseigne déjà la comptabilité et la gestion. Il est toujours vivant au moment où nous écrivons ces lignes (février 2022).

Son œuvre est importante : son livre classique *Gestion de l'entreprise et comptabilité* est de 1962 (Paris, Dalloz, 474 p.) et sera réédité jusqu'en 1996 ; *Cours de problèmes généraux de l'administration des entreprises* est de 1964 (Paris, Les Cours de Droit, 359 p.) ; *Le conseil de gestion : contribution à l'étude du rôle des membres de l'Ordre* (1966, OECCA, 12 p.) ; *Lexique de comptabilité* (8^e édition en 2015, avec Frédérique Déjean et Marie-Astrid Le Theule, 768 p.) ; *Gestion commerciale* (1987, Paris, Les Cours de droit, 616 p.). Des *Mélanges* lui ont été consacrés par ses collègues en 1991 chez Vuibert Gestion. Il a dirigé 7 thèses depuis 1985.

2.4. Jane Aubert-Krier

Cette théoricienne est née le 2 juin 1920. Après une thèse *Essai sur la courbe d'offre en théorie économique* en 1945 (publiée en 1949 aux PUF, 266 p.). Elle fait un séjour de recherche de deux ans à l'Université d'Harvard. Elle passe l'agrégation en 1948 où elle termine cinquième, et première femme agrégée de sciences économiques (la seconde sera Colette Nème en 1960). Elle se marie avec Henri Krier et part avec lui, reçu major du même concours, à Rennes en 1950 où elle fera toute sa carrière. Elle enseigne la gestion et fait le point en 1956 dans un numéro spécial de la *Revue économique*. Elle crée l'IAE de Rennes la même année et le dirige jusqu'en 1962. Un séminaire de recherche a été organisé sur son œuvre par Maurice Baslé le 14 octobre 2019⁸². Elle meurt centenaire le 16 septembre 2020. Un amphithéâtre lui a été dédié récemment dans son établissement en juin 2021.

Elle publie plusieurs ouvrages majeurs en gestion : en 1949 un *Traité pratique des comptes courants* (Paris, Editions L'Avenir, 83 p.), en 1956 un livre collectif *La prévision et le contrôle de gestion* (Rennes, Centre régional d'études et de formation économiques, 173 p.),⁸³ en 1961 elle publie deux courts textes dans le Centre des études statistiques économiques (Espagne) : « L'analyse de la rentabilité par le graphique de point-mort » (28 p.) et « La politique des prix des entreprises » (19 p.). En 1962 *Gestion de l'entreprise* (Paris, PUF, 2 volumes) qui sera réédité de 1966 à 1981. Le premier volume est ainsi consacré à la relation « Structure et Organisation », tandis que le second concerne « Activités et politiques ». En 1962 toujours, elle édite *Comptabilité privée* (Paris, PUF, 231 p.). Elle a dirigé 2 thèses. Quand elle dirige la thèse de Joël Jallais (1974) *Le comportement du consommateur face au magasin de détail alimentaire : approche multidimensionnelle*, son établissement s'intitule alors « Faculté des sciences économiques et d'économie appliquée à la gestion ». Ceci indique qu'elle considérait que la gestion était encore une branche dérivée de l'économie politique. Cela est confirmé par la thèse ultérieure de Jean-Luc Despois (1985) *Expériences en matière d'enseignement de la gestion*, Université de Rennes I.

2.5. Pierre Tabatoni

Cet économiste est né le 9 février 1920 à Cannes. Après une thèse en 1950 sur *Étude théorique de la translation et de l'incidence des impôts* (Paris, Office de polycopie de l'Association générale des étudiants, 270 p.) il passe l'agrégation la même année et termine quatrième. Après un séjour aux États-Unis, il revient à

⁸² L'affiche est ainsi disponible sur le site du CREM. Voir aussi : Collectif (1982) *Entreprise et organisations : mélanges en l'honneur de madame le professeur Jane Aubert-Krier*, Paris, Economica, 374 p.

⁸³ Co-dirigé avec R.B. Thibert et J. Benoît. Il s'agit des journées d'études des 20 et 21 janvier 1956 à la Faculté de Droit de Rennes.

Paris en 1964 sur une chaire d'économie politique. Il est à l'origine de la création de l'Université Paris-Dauphine. Il crée la Société Universitaire Européenne de recherches financières. En 1976 il est le directeur de cabinet de la secrétaire d'État aux universités, Alice Saunier Seïté, et participe à la création de la Faculté de Droit et des sciences économiques de Malakoff (Université René Descartes Paris 5) par transfert de collègues venus de Nanterre. Il meurt le 11 avril 2006.⁸⁴

Son œuvre comprend *Économie financière* (1963, Paris, PUF, 701 p., avec H. Brochier) ; *Principes et pratique du management stratégique dans l'Université* (1998, vol. 1, Association des Universités Européennes, avec Andris Barblan) ; *Strategic Management and Universities Institutional Development* (2002, AUE, 36 p., avec Andris Barblan et John Davies) ; *Innovation, désordre, progrès* (2005, Paris, Économica, 235 p.). Il a dirigé la thèse de 3^e cycle de Jacques Girin (1975) *Structure et environnement : le cas des sociétés de conseil*, Paris-Dauphine.

2.6. Marcel Capet

Cet économiste est né le 23 mars 1924 à Montrouge, fils du président de la Radiofiduciaire, filiale de crédit de la firme Philips. Après une thèse sur *L'interaction des marchés : la liaison horizontale* en 1952 (Paris, Colin, 224 p.), il passe l'agrégation de sciences économiques en 1954 et termine sixième. Il choisit Lille où il enseigne en 1964 l'économie et la sociologie d'entreprise. Il vient à Paris I Panthéon-Sorbonne en 1973 pour enseigner à l'IAE dont il prend ensuite la direction. Il est décédé le 4 février 2004.

Ses principaux travaux sont : *A propos de la fraude fiscale* (1954, Paris, LGDJ, 30 p.) ; *La firme en tant qu'objet d'analyse, rapport introductif au Congrès des économistes de langue française* (1962, Paris, Sirey, 80 p.) ; *Organisation et politique de l'entreprise* (1973, Paris, Paris-Dauphine, 130 p.) ; *Gestion de l'entreprise sous-traitante* (1978, Paris, Économica, 172 p., cosigné avec Jean Hoflack) ; et *Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise* (2005, Paris, Économica, 200 p., avec Geneviève Causse et Jeanne Meunier, reprise d'un ouvrage de 1979). Il a dirigé 36 thèses entre 1985 et 2004 : voir la liste complète sur le site Thèses. Il a aussi écrit, dans les *Mélanges en l'honneur d'Émile James* : « Des formes d'entreprises aux modèles de la firme », Paris, Cujas, 1974, p. 103-113. Il a enfin rédigé un très intéressant texte sur la « Reformulation du marginalisme » dans les *Mélanges Gérard Dehove*, en 1983. Dans la *Revue économique*, c'est lui qui était chargé de faire les notes de lecture des principaux livres de gestion d'entreprise paraissant alors en France ou à l'étranger. Voir aussi « Note sur la somme des cash-flows comme indicateur des bénéfices actualisés », *Revue économique*, 1969. Son cours, qui était intitulé « Organisation et politique de l'entreprise », a été publié en 1975.

⁸⁴ Voir R. Pérez (2008) « Pierre Tabatoni et le management », *RFG*, vol. 34, n° 180, p. 15-24.

2.7. Robert Guihéneuf

Ce breton est né le 19 février 1923. Il soutient en 1949 à Rennes une thèse remarquée sur *Le problème de la théorie marxiste de la valeur* (éditée en 1952, Paris, A. Colin, 194 p.), mais échoue à l'agrégation de 1954⁸⁵. Il réussit celle de 1956 à la onzième place. Il arrive à Nice, après Aix-Marseille, en 1960 où il dirige le Centre associé d'administration des entreprises, qu'il transforme en IAE en 1966. Il enseigne surtout l'histoire de la pensée économique, puis la psychosociologie économique en maîtrise d'économie d'entreprise ainsi qu'en maîtrise d'économie générale dans les années 1970. Il meurt le 27 novembre 1991 à Nice et est ensuite enterré au Cimetière Sainte-Marguerite de la ville.

Son œuvre comprend surtout des articles. En 1952 il publie un grand texte qui est intitulé « Psychologie individuelle et psychologie sociale dans l'œuvre de Schumpeter 'Capitalisme, socialisme et démocratie' », *Revue française de science politique*, vol. 2, n° 3, p. 581-595, et puis « Essai sur une méthode d'analyse du comportement du groupe syndical », *Revue économique*, vol. 3, n° 3, p. 379-401 ; en 1956 paraît son bel article « Remarques sur la gestion des stocks dans l'entreprise » dans la *Revue économique*, vol. 7, n° 1, p. 68-91 ; en 1965 on a : « L'organisation et l'analyse économique : aspects psycho-sociologiques », *Revue économique*, vol. 16, n° 4, p. 529-568 ; en 1967 il participe au livre collectif dirigé par Guy Palmade sur *L'économique et les sciences humaines* ; en 1968, il écrit « Science économique et psychologie » pour le Congrès des économistes de langue française, *Revue d'économie politique*, vol. 78, n° 3, p. 448-484⁸⁶. Il a dirigé 6 thèses : Albert Marouani (1974), Jean-Louis Chandon (1975), Nicole Attia (1980), Claude Feliciello (1985), H. Affes (1988), et S. Trigui (1988), Nous lui consacrerons infra tout un chapitre en lien avec l'école niçoise.

2.8. Alain Cotta

Ce niçois est né le 16 février 1934. Diplômé d'HEC, il soutient sa thèse en 1958 sur *La dépréciation du capital et le sujet économique* (Paris, SEDES, 365 p.). Il passe l'agrégation en 1960 et en sort troisième. Il rejoint l'université de Caen, puis revient pour la création de l'Université Paris Dauphine en 1969. Il est toujours vivant aujourd'hui.

Son œuvre gestionnaire comprend : en 1960 *Analyse sommaire du fonctionnement de l'entreprise* (Paris, 189 p.) ; en 1967 *Théorie générale du capital, de*

⁸⁵ Sur les raisons générales d'échec des candidats de cette époque, voir Henri Noyelle (1951) « A propos de l'enseignement économique en France : le rapport sur le concours d'agrégation 1950 », *Revue économique*, vol. 2, n° 2, p. 189-208. Il y dénonce le manque de préparation et « l'érudition illusoire » des candidats qui font trop de fiches, qu'ils apprennent par cœur sans réfléchir au contenu théorique de leurs assertions.

⁸⁶ A ce Congrès, Pierre-Louis Reynaud a fait un contre-rapport sur le même thème, qui est publié dans le même numéro de la REP : dissension entre les deux collègues ?

la croissance et des fluctuations (Paris, Dunod, 430 p.) ; en 1970 *Les choix économiques de la grande entreprise* (Paris, Dunod, 266 p.) ; en 1974 *Analyse des processus de pouvoir dans les organisations* (Paris IX) ; en 1985 *Que dire du face à face commerce-industrie ?* (Paris, Institut du commerce et de la consommation), et *Distribution, concentration et concurrence* (Paris, à l'ICC, 24 p.). Parmi ses articles, signalons : « Théorie des prix et oligopole, rapport au congrès des économistes de langue française », *Revue d'économie politique*, 1967, vol. 77, n° 3, p. 339-373 ; « La structure du pouvoir dans les organisations et la théorie des messages », *Revue économique*, 1973 vol. 24, n° 2, p. 197-215 ; « Le pouvoir et la stratégie du chef dans un système centralisé », *Revue d'économie politique*, 1974, vol. 84, n° 3, p. 399-415 ; « Investissement industriel et croissance de l'économie française », *Revue économique*, 1983, vol. 34, n° 4, p. 691-731. Sur sa vie, il a publié « Le maître », *Revue d'économie politique*, 1964, vol. 74, n° 6, p. 1292-1296, où il raconte sa rencontre avec René Courtin lors de sa soutenance de thèse. Il a lui-même dirigé 20 thèses. Nous renvoyons au site « thèses » pour l'intitulé de ces thèses.

Conclusion

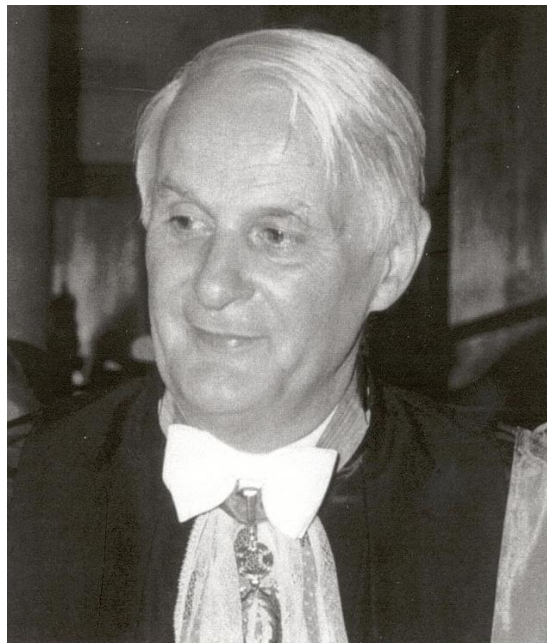
Ainsi, dans l'ensemble, ces huit économistes-gestionnaires ont assuré les cours spécialisés au début des sciences de gestion en France. Ils vont vite être rejoints par des collègues nettement plus jeunes, mieux formés aux techniques quantitatives et mathématiques et qui firent souvent des stages aux États-Unis. Par ailleurs la littérature spécialisée va connaître, pendant les années soixante, une amélioration notable, soit par des traductions d'ouvrages étrangers, ou par la venue des professeurs invités de ces pays. En France, la nécessité d'avoir de bons gestionnaires à l'université a conduit la FNEGE, tout juste naissante, à envoyer dès 1968 des doctorants faire des stages aux États-Unis. La plupart ne deviendront pas des universitaires mais tous auront une bonne connaissance des méthodes américaines de gestion des grandes entreprises, voire des moyennes. Nous avons collationné ces méthodes dans la réédition du manuel de gestion de la firme multinationale *International Harvester* pour sa filiale française (Marco, éd., 2019), qui avait été rédigé par ses cadres gestionnaires en 1974.

Références

- Caro, J.-Y. (1983) *Les économistes distingués, logique sociale d'un champ scientifique*, Paris, Presses de la FNSP, 287 p.
- Lebaron, F. (2000) *La croyance économique : les économistes français entre science et politique*, Paris, Le Seuil, 260 p.
- Lorino, Ph. (1989) *L'économiste et le manager, éléments de micro-économie pour une nouvelle gestion*, Paris, La Découverte, 227 p.



Jane Aubert le jour de sa soutenance, en 1945
(Cliché CREM Université Rennes 1)



Le Recteur Pierre Tabatoni vers 1990
(Cliché Chancellerie des Universités)

CHAPITRE 6

LES NOUVEAUX

ÉCONOMISTES-GESTIONNAIRES

(1965-1980)

De nombreux jeunes gestionnaires universitaires actuels n'apprécient pas leurs collègues économistes qui sont en concurrence avec eux pour des financements internes aux universités (les fameux BQR : budgets qualité recherche)⁸⁷. Ils leur dénie toute compétence en gestion. Cela est une méconnaissance absolue de l'histoire des deux disciplines car, au moins de 1965 à 1975, elles ont été très intimement liées par l'existence de collègues vraiment bi-disciplinaires : à la fois économistes, car agrégés de la discipline, et gestionnaires, car publiant dans ce nouveau champ scientifique. Pour ceux qui sont vivants il suffit de leur parler. Cela a débuté par les concours d'agrégation d'économie de 1962 et 1964, ce qui est l'indice que les futures sciences de gestion commençaient à poindre dans la recherche internationale. Dans un premier temps, jusqu'en 1967 environ, ces nouveaux économistes-gestionnaires étaient des généralistes, alors intronisés par l'agrégation des sciences économiques. Puis, à partir de 1968, le concours inclut une épreuve de gestion des entreprises et les lauréats furent alors spécialisés dans ce domaine. La situation perdurera jusqu'en 1977 quand les premiers agrégés de sciences de gestion furent intronisés dans leurs Facultés (Marco, 2006a). Nous allons donc ici distinguer les deux espèces de bi-spécialistes.

1. LES AGRÉGÉS GÉNÉRALISTES

Dans le système du concours de l'époque, il valait mieux réussir dans un bon rang que dans un mauvais car alors la sanction était forte : on partait pour les ex-colonies. C'est pourquoi, par exemple, Denise Flouzat, qui avait trois enfants, refusa de passer le concours et préféra faire une voie longue. Elle fera le va-et-vient entre l'économie et la gestion avant de devenir rectrice en 1996. En revanche, il y a intérêt à rejoindre la nouvelle section « gestion des entreprises » à partir de 1969-1970 car les carrières y seront moins bloquées qu'en économie, le cocotier étant moins resserré dans la nouvelle section.

Les présidents des concours 1962 (Jean Lhomme) et 1964 (Gaston Leduc) étaient eux-mêmes sensibles aux problèmes des entreprises françaises. Jean

⁸⁷ Voici une blague qui circulait à Paris 13 : « A l'Université, il n'y a pas de problème sans solution. Il n'y a que des solutions sans budget suffisant, et des budgets sans imputation précise. » Nous l'avions lancée lors d'un conseil d'administration très détendu.

L'homme a publié en 1952 un important article intitulé « Le profit et les structures sociales » (*Revue économique*). Gaston Leduc fera aussi un article : « Réflexions sur la concentration des entreprises » (*Revue des Deux-Mondes*, 1966). Il avait auparavant traduit le grand livre d'histoire de l'organisation d'Alfred Marshall : *L'Industrie et le commerce* (1934). Pour le concours de l'année 1966, le président sera Gérard Marcy qui avait publié, dès 1938, un article intitulé « Essai sur les prix différentiels » dans la *Revue d'économie politique*. Si le président du concours n'est pas intéressé par le sujet de recherche du (ou de la) candidat(e), les choses commencent mal pour lui ou elle. Les présidents des concours de 1968 (Jean Marchal) et 1969 (Jean Marczewski) ont eu un intérêt certain par la gestion des entreprises.

1.1. Nguyen Huu Chau

Ce ressortissant d'origine vietnamienne est né en 1930. Il soutient sa première thèse d'économie en 1961 : *Structures, institutions et développement économique dans les pays sous-développés* (Paris, LGDJ, 1964, 287 p.) et sa deuxième thèse de sciences politiques : *Le Sud de 1934 à 1960 et la nation vietnamienne* (Paris, dactylographiée) en 1962. Il passe l'agrégation la même année, et termine à la huitième place. Après un passage en province, il intègre l'Université de Paris 1 en 1970 où il fera toute sa carrière, à l'IAE et à l'IEDES (Institut d'étude du développement économique et social, rattaché à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne).

Concernant les textes en sciences de gestion, il publie en 1974 : *Théorie du marketing, la distribution* (Paris, Montchrestien, 126 p.) ; puis, en 1974 et 1975 : *Économie de l'entreprise, théorie et gestion* (Paris, Montchrestien, 388 p.) ; et en 1977 : *L'entreprise comme organisation* (Paris, Les Cours de Droit, 431 p.) ; en 1987 il sort : *L'entreprise, organisation et management : selon la logique du système* (Idem) ; et en 1989 : *Logique des systèmes et management* (Paris, Les Cours de Droit). Il s'est donc contenté de publier ses cours, mais ceux-ci sont excellents. Il a dirigé 8 thèses : J.-C. Plessis (1986), B. Roussy (1986), K. Ben Farhat (1986), A. Benkirane (1987), A. Maurial (1987), G. Weiss (1989), K. Ben Rached (1991), B.-A. Ndzogoué (1994).

1.2. Jean-Pierre Jobard

Cet économiste est né le 5 octobre 1930 à Chalon-sur-Saône (Saône et Loire) où son père était gérant de société. Après une belle thèse sur *Retard de croissance et disparités régionales, l'exemple du Centre-Est de la France* (Édité par l'Institut d'économie régionale Bourgogne Franche-Comté, 1962, 740 p.), il est agrégé en 1962 à la onzième place. Il est alors nommé à Dijon et rejoint l'Université Paris 1 Panthéon en 1970. Il fera beaucoup pour le développement des recherches en finance dans son université. Il est mort en 2007.

Son œuvre comprend notamment : en 1971, *Les disparités régionales de croissance : analyse économique des départements situés dans le Centre-Est de la France, 1801-1962* (Paris ; Armand Colin, 238 p.). En 1983 : *Le tableau de financement du plan comptable 82* (Paris, CLET, 120 p.). En 1988 : *Gestion financière de l'entreprise* (Paris, Sirey, 2 volumes, avec Georges Depallens). En 1995 : *Gestion* (Paris, Dalloz, 764 p., avec Pierre Grégory). En 2003 : *Finance* (Paris, Dalloz, 578 p., avec R. Gillet, P. Navatte et Ph. Raimbourg). Il a dirigé 4 thèses : E. Chayed (1987), J. Chansin (1987), F. Kuhnen (1991), et J.-M. Lafin (1995). Pour l'intitulé précis de ces thèses, voir le site correspondant.

1.3. Jacques Wolff

Cet historien de vocation est né le 5 octobre 1928 à Paris (dans le 5^e arrondissement près de la place du Panthéon). Après une thèse sur *Le rôle de la Livre dans la recherche d'un système de paiements internationaux*, en 1956 (Bibliothèque Cujas, exemplaire dactylographié, 400 p.), il devient chargé de mission au Commissariat général du plan (1957-1962) puis passe l'agrégation en 1962 et termine douzième⁸⁸. Nommé à Poitiers il part en détachement à Alger, puis va à Lille en 1966 et revient à Paris en 1969. Nous l'avons connu quand il dirigeait la Salle d'études statistiques et économiques dans les anciens locaux du Panthéon entre 1989 et 1997. Il a obtenu le prix Zerilli-Marimo de l'Académie des sciences morales et politiques en 1990 en compagnie de l'économiste Jean-Pascal Benassy. Il est mort le 21 octobre 2002.

Son œuvre pouvant intéresser les gestionnaires est : un résumé de son mémoire de DES, *Entrepreneurs et firmes : Ford et Renault, de leurs débuts à 1914* (1957, Paris, A. Colin, 27 p.) ; *Les grandes œuvres économiques* (1981-1982, Paris, Cujas, 4 volumes) ; *La pensée économique au XX^e siècle : cent ans, cent œuvres* (1992, Paris, Les Cours de droit, 190 p.) ; *Les Perier : la fortune et les pouvoirs* (1993, Paris, Economica, 363 p.) ; *Les pensées économiques, des origines à nos jours* (1993, Paris, Economica, 111 p.) ; *La psychologie économique* (1996, Paris, Economica, 111 p.). Il a dirigé 10 thèses : Rémi Leurion (1986), Nikolaos Iriotis (1988), Philippe Fontaine (1989), Pierre Brouste (1990), Semi Boudabbous (1991), Caroline Widehem (1998), Sung-Sin Bae (1998), Laurent G'Sell (2001), et Aïdi Sy (2002).

1.4. Guy Hosmalin

Cet auvergnat est né à Riom le 29 juillet 1927, fils de Claude Hosmalin Receveur-Percepteur aux Finances. Il a fait ses études supérieures à l'Institut d'Études Politiques de Paris dans la section « service public ». En 1954 il est à la fois membre de la Société de Statistique de Paris et de l'ANDESE. Il est

⁸⁸ François Facchini (2015, p. 33) indique 13^e, mais le tableau d'avancement dit bien 12^e.

ensuite assistant à la Faculté de Droit et des sciences économiques de Paris (1955-1957), puis chargé de cours à Dijon et chargé de conférences à l'IEP (1957-1962). Après une thèse soutenue en 1954 qui a été publiée sous le titre : *Investissements, rentabilité et progrès technique : calculs prévisionnels du profit et rythme du progrès* (Paris, Marie-Thérèse Génin, 1956, 242 p.), il passe l'agrégation en 1962 et termine à la treizième place. Il est nommé à Tananarive (Madagascar) où il arrive pour la rentrée 1962-1963. Il y reste jusqu'en 1968 quand il part en mutation pour l'Université de Nice où il fera toute sa carrière. Il est cependant détaché à Madagascar comme conseiller économique du gouvernement malgache (1970-1974), puis auprès du gouvernement rwandais (1985-1986). Il fut élu au bureau national du Syndicat Autonome des enseignants du supérieur. Il prend sa retraite en juin 1995 à l'âge de 68 ans. Il est mort à Paris le 10 juillet 2021 à l'âge de 93 ans et onze mois. Nous reviendrons sur lui dans le chapitre consacré à l'école niçoise de gestion.

Dès 1954, il diffuse l'intégralité de sa thèse d'État : *Calculs de rentabilité applicables aux investissements privés et rythme du progrès technique dans l'entreprise* (Paris, chez l'auteur, dactylographiée, 391 p.)⁸⁹. En 1962 il écrit un très important article sur « Le rôle des salaires dans l'évolution de l'économie allemande (1950-1961) », *Revue économique*, 13 (3), p. 382-438. A Tananarive, il dirige le Centre d'administration des entreprises (1963-1966), qui publie en 1964 les actes d'un grand colloque : *L'organisation rationnelle de l'entreprise face aux impératifs du développement de l'économie malgache* (Tananarive, CAE, 47 p., co-signé avec le polytechnicien Roland Pihouée). A Nice, il se spécialise en économie du développement. Il participe en 1986 à un ouvrage collectif intitulé *Les systèmes monétaires et bancaires étrangers* (Paris, Cujas, sous la direction d'Huguette Durand avec la collaboration de Robert Ballon). Il a dirigé six thèses : Michel Drouin (1977), Nitaya Punyakij (1979), Olama Ossama (1985), Nejjib Baba (1985), Marie-Claire Freundlich (1991), Ismail Özbay (1992).

1.5. Alain Bienaymé

Cet économiste est né le 22 mai 1934. Il passe sa thèse très jeune, en 1957, sur *Les conditions du développement des oléagineux en Afrique noire française* (Paris, dactylographiée, 472 p.). Confronté à Raymond Barre, une photographie le montre lui faisant face à pendant sa leçon d'agrégation de 1958 (dans la *Revue de l'enseignement supérieur*). Hélas, il échoue à sa première tentative et devient conseiller du Ministre de l'agriculture⁹⁰. Il se représente en 1964 et termine à la cinquième place. Il part à Dijon et revient à Dauphine en 1969 où il poursuit

⁸⁹ Sur la version publiée de cette thèse, voir Pierre Dieterlen (1958) « Hosmalin (Guy) Investissements, Rentabilité et Progrès Technique », *Revue économique*, vol. 9, n° 3, p. 505-508.

⁹⁰ Voir Ion Cucui (2008) *Alain Bienaymé : l'optimiste débordant*, Targoviste, Bibliotheca, 101p.

toute sa carrière. Il nous a fait l'honneur d'être membre de notre jury de doctorat d'État à Paris I Panthéon Sorbonne en décembre 1984.

Son œuvre publiée est importante : *Graines oléagineuses et corps gras dans l'économie française (1949-1952)* (Paris, IRHO, 1953), *La croissance des entreprises* (Paris, 1971-1973, Bordas, 2 vol.), *La conversion des entreprises industrielles* (Paris, 1979, Conseil Économique et Social), *L'entreprise sans ombres* (Université Paris IX, 1979, 47 p.), *La reprise des affaires en difficulté : le repreneur* (Paris IX, 1980, 11 p.), *Entreprise, marchés, Etat : entre jungle et labyrinthe* (Paris, 1982, PUF, 317 p.), *Le capitalisme adulte* (Paris, 1991, PUF, 360 p.), *Principes de concurrence* (Paris, 1998, Economica, 470 p.). Il a dirigé 14 thèses : Jean René Edighoffer (1985), Jean-Marie Siroën (1985), Sylvie Galam (1986), Bruno Malka (1986), Benjamin Leneman (1989), Yaya Moussa (1990), Bruno Moustachhi (1991), Michel Zitt (1991), Mohamed Bentabel (1992), Philippe Vidal (1992), Latifé Chalayini (2004), Julie Vanriet-Margueron (2004), Noomen Lahimer (2009), et S.E. Benjelloun (2009).

1.6. Robert Le Duff

Ce breton est né à Brest le 1^{er} août 1930. D'abord banquier au Crédit agricole (1953-1956), il passe sa thèse sur *Analyse marginale et produits liés* en 1961 sous la direction de Raymond Barre (437 p.), et réussit l'agrégation en 1964 à sa deuxième tentative, à la neuvième place. Il est nommé à Rennes mais rejoint Caen en 1968. Il y dirige l'IAE qui avait été fondé par Jean Marczewski en 1956. Il a eu une importante activité au CNU de sciences de gestion en tant que président dans les années 1990 pour le Syndicat autonome. Des Mélanges lui ont été consacrés en 2002 (*Organisations privées, organisations publiques*, Rouen, PUR, 372 p. Dirigé par G. Clicquet et G. Orange).

Son œuvre spécialisée de gestionnaire comprend : *Un échantillon de 1 200 entreprises françaises face à l'exportation* (1976), *De la recherche en gestion* (1986) avec Patrick Joffre (IAE de Caen, 14 p.), *L'anti-déclin ou les mutations technologiques maîtrisées* (1987) avec André Maisseu, *Annales du Management* (1992) avec José Allouche (Économica), et enfin la direction scientifique de *L'encyclopédie de la gestion et du management* (1999) chez Dalloz, 1644 p. Il a dirigé 12 thèses dont celles d'Ali Smida (1992), et de Gérald Orange (1992).

2. LES AGRÉGÉS SPÉCIALISÉS

Sous la direction des professeurs précédents, de jeunes doctorants ont préparé des thèses plus techniques, mieux mises au courant des théories anglo-saxonnes. Grâce à la nouvelle option « gestion des entreprises » dans le concours d'agrégation des sciences économiques, ils ont eu la chance d'avoir un créneau pour intégrer l'enseignement supérieur alors en pleine mutation comme le montre la *Revue de l'enseignement supérieur*, en 1963, dans un numéro sur la

prospective des Facultés de droit et des sciences économiques, 124 p. C'est l'indication que, sous l'impulsion de Gaston Berger, les professeurs de droit et de sciences économiques se sont intéressés à leur avenir bien avant que la prospective n'ait droit de cité sur la place des sciences sociales. Les premiers gestionnaires ont dû être contents de cette préoccupation.

2.1. Jacques Lebraty

Ce pied-noir est né le 29 août 1933 à Alger. Sa thèse est soutenue en 1967 : *Profit, décision et incertitude, essai d'analyse microdynamique* (Paris, Cujas, 288 p.). Il est agrégé en 1968 (deuxième tentative après 1964), à la seizième place. Il est nommé à l'Université de Nice où il fera toute sa carrière (IUT + IAE). Des mélanges lui ont été consacrés en l'an 2000 : *La décision managériale aujourd'hui : mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty* (Nice, IAE, 391 pages, sous la direction de Maryse Martin et Robert Teller).

Son œuvre comprend, outre sa thèse : *Accidents du travail et maladies professionnelles en Algérie* (1958, Librairies Techniques, 57 p., avec Jean Dupuy) ; *Le conflit du neuf et du vieux comme instrument d'analyse de la croissance économique* (1962, 714 p.) ; *Les stabilisateurs fiscaux automatiques* (1964, Sirey, 37 p.) ; *Recherche sur les modèles à génération de capital* (1967, 120 p.) ; *Étude sur la construction électrique grand public et sa distribution en France* (CCE, 1978, 305 p.) ; *Relations et contrôle dans la commercialisation* (1978, 169 p.) ; *Diagnostic d'entreprise et compétitivité : quelques réflexions méthodologiques* (Nice, IAE, 1982, 12 p., avec Robert Teller) ; *Diagnostic global d'entreprise : aspects comptables et financiers* (Paris, Liaisons, 1994, 175 p., avec Robert Teller) ; *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise* (Paris, Liaisons, 1994, 165 p., avec Robert Teller) ; *La différence est une force : essai sur le management stratégique de la diversité* (Paris, Eska, 2012, 315 p., avec Lyvie Guéret-Talon). Il a dirigé 16 thèses et plusieurs HDR. Voir son rôle infra dans le chapitre 26.

2.2. Jacques Péron-Magnan

Cet agriculteur dans l'âme est né en 1938. Il est chargé de cours à la Faculté de Droit de Lille en 1963. Sa thèse s'intitule : *Inflation et répartition des revenus salariaux* (Paris, Sirey, 1964, 262 p.). Il est agrégé en 1968 à la vingt-et-unième place après un premier échec en 1962, et il sera nommé à l'Université Paris 13, à la Faculté de Droit et des Sciences économiques (Villetaneuse)⁹¹ en 1971. Il créera ensuite une Maîtrise de Sciences de Gestion en partenariat avec

⁹¹ Cette Faculté se scindera en deux vers 1990 : la Faculté de Droit et des Sciences politiques d'un côté, la Faculté de Sciences économiques et de Gestion de l'autre. La raison de cet éclatement était un différend syndical très marqué entre des juristes politiquement à droite et des économistes à gauche. Les gestionnaires étaient partagés entre les deux options.

l'Université Paris-Dauphine. Il fondera aussi un petit laboratoire de recherche avec les quelques professeurs et maîtres de conférences alors en poste à Paris 13 (Collectif, 2010). Il est mort d'une crise cardiaque le 29 octobre 1993 à Presly (Cher). En 1964 il publie : « Glissement des salaires et politique des salaires », *Revue économique*, n° 5, septembre, p. 720-756. Il s'est ensuite spécialisé en gestion de la santé. Il a dirigé la thèse de Philippe Maxence en 1993 : *L'écu, une nouvelle devise*, Université Paris 13, thèse en sciences de gestion, 313 p.

2.3. Jean-Jacques Obrecht

Cet alsacien est né en 1935. Il soutient sa thèse en 1959 : *Automation et problèmes de l'emploi* (Chez l'auteur, 487 p.). Il agrégé en 1969 à la neuvième place. Il est nommé à l'Université Robert Schuman de Strasbourg où il fait toute sa carrière. Aujourd'hui il est professeur honoraire de son université et de l'INSCAE de Madagascar (Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration des Entreprises, Antananarivo). Voir sa contribution dans les *Mélanges pour le 30^e anniversaire de l'INSCAE*, Paris, L'Harmattan, 2014, 267 pages. L'Université malgache a accueilli beaucoup d'économistes et quelques gestionnaires entre 1960 (date de son indépendance) et aujourd'hui.

Il a été rapporteur pour la thèse de Walid Ben Ahmed (2014) sur la PME tunisienne, et membre du jury de la thèse de Mouazinou Bissiriou (1987) sur les PME innovatrices en France et en Allemagne. Spécialiste d'entrepreneuriat, il a notamment publié : *PME-PMI et leur contribution au développement régional* (1995, Strasbourg, IAE, 342 p., avec M. Bayad) ; *De l'éthique entrepre-neuriale à l'entrepreneuriat soutenable : un recueil de textes, 1994-2017* (2017, Sarrebruck, Éditions Universitaires Européennes, 256 p.). Voir la recension de ce livre in *Revue internationale PME*, 2019, vol. 32, n° 1, p. 161-166 (par Pierre-André Jullien).

2.4. Michel Marchesnay

Ce francilien est né le 29 janvier 1940 à Clichy-la-Garenne (Hauts de Seine). Il fait ses études secondaires et supérieures à Paris. Sa thèse principale s'intitule *Analyse dynamique et théorie de la firme : contribution à une théorie générale de l'entreprise* (1969, 1091 p.). Sa thèse complémentaire portait sur *Entreprise et développement : la politique industrielle de la Tunisie* (1969). Il réussit l'agrégation de sciences économiques (option gestion de l'entreprise) en 1970 à la 8^e place (1^{er} de l'option « gestion »). Il est nommé à Montpellier où il fait toute sa carrière jusqu'en 2006 et son départ à la retraite. Des mélanges lui ont été consacrés : *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay* (Caen, EMS, 380 p., dirigé par Roland Perez, Colette Fourcade et Gilles Paché).

Son œuvre concerne surtout l'entrepreneuriat : *Petite entreprise, services et région* (1985) ; *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle* (1986,

Paris, Chotard et Associés, 247 p.) ; *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion* (1988, Paris, Vuibert, 288 p., avec P.-A. Jullien) ; *Économie d'entreprise* (1991, Paris, Éditions Eyrolles, 109 p.) ; *Management stratégique* (1993, Paris, Eyrolles, 198 p.) ; *L'entrepreneuriat* (1996, Paris, Economica, 112 p., avec P.-A. Jullien) ; *Les PME en zone rurale* (1999, PUQ, 216 p.) ; *Richard Cantillon : Du berceau de l'économie au père de l'entrepreneuriat* (2015, Caen, EMS) ; *Entreprendre : histoire d'une servitude volontaire* (2020, Caen, EMS, 158 p.). Il a dirigé 35 thèses depuis 1985.

2.5. André Micallef

Ce français d'Algérie est né là-bas en 1940. Il est diplômé d'HEC, expert-comptable. Sa thèse : *Analyse théorique et technique de la distribution des biens de consommation par grandes unités commerciales* (Université d'Aix-Marseille, 1964, 487 p.). Il réussit l'agrégation de 1970 à la vingtième place. Après un premier poste, il est nommé à Nice le 1^{er} octobre 1976 comme professeur de gestion des entreprises. Son encadrement des thèses a été loué⁹².

Ses publications sont très éclectiques : en 1966 : *Libéralisme et politique économique en Allemagne occidentale : la pensée et l'action du Professeur Erhard* (Paris, Chez l'auteur, 450 p.). En 1967 : *Essai sur une théorie du capital institutionnel collectif* (Paris, édité chez l'auteur, 46 p.). En 1973 : *Gestion commerciale des entreprises* (Paris, Dalloz, 624 p.). En 1983 : *Connaissance de l'entreprise : l'analyse transversale* (Nice, IAE, 13 p.). En 1984 : *Positivismisme et relativisme en théorie commerciale : analyse d'une évolution et nouvelle formulation* (Nice, IAE, 28 p.). En 1992 : *Le marketing : fondements techniques, évaluation* (Paris, Litec, 192 p.). Enfin en 1998 : *Petite histoire de l'Algérie (1830-1962) : comment formez-vous le futur ?* (Paris, L'Harmattan, 266 p.). Il a dirigé 5 thèses : Jean Dufer (1986), Éric Milliot (1991), Franck Debos (1993), Shawna Milliot-Guinn (1996), et Renata Labbé-Kaminska (2001).

2.6. Henri Savall

Ce lyonnais est né le 7 novembre 1941. Disciple de François Perroux, il fait sa thèse d'État ès sciences économiques sur *German Bernácer : économiste espagnol contemporain : l'hétérodoxie en science économique* (Paris, Dalloz, 1975, 479 p.). Il est agrégé en 1980 à la 16^e place et est nommé à l'Université de Lyon 3 Lumière. En 1976, à 35 ans, il crée un laboratoire : l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des entreprises et des organisations). En 2019 il a rattaché sa fondation « Henri-Savall-ISEOR » à la Fondation de France. Il est maintenant professeur émérite. Il fait partie des français les plus cités au monde en gestion.

⁹² Blog du professeur André Boyer de Nice : « Ma stratégie face au jury (d'agrégation) », publié le 4 octobre 2016. Tout le blog est intéressant pour l'histoire de l'université de Nice.

Ses travaux portent sur la socio-économie : en 1975 il publie *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* (Paris, Economica, 276 p.). En 1979 il édite : *Reconstruire l'entreprise : l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail* (Paris, Dunod, 276 p.). Tous ses travaux ultérieurs seront cosignés avec Véronique Zardet : en 1984 « Un regard sur la recherche en sciences de gestion en France dans les années 1980 » (in G. Duru dir., *La recherche en sciences économiques et en gestion*, Paris, Éditions du CNRS, 1986, p. 203-238). Mais le CNRS désassocie son laboratoire en 1988. Dès 1987 il met alors l'accent sur les coûts cachés : *Maîtriser les coûts-performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* (Paris, Editions Economica, avec Véronique Zardet). En 1992 ils publient ensemble *Le nouveau contrôle de gestion : la méthode des coûts performances cachés* (Paris, Éditions comptables Malesherbes et Eyrolles, 400 p.). Et puis, en 1994 : *Stratégie des organisations, souple et enracinée* (Paris, Économica). Leur dernier livre, un collectif sous leur coordination, en 2021, s'intitule : *Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises* (Caen, EMS, 420 p.). Il a dirigé 47 thèses, ce qui est considérable dans ce domaine.

Au total, c'est à partir de ces économistes spécialisés en gestion des entreprises, et d'un certain nombre de professeurs à la « voie longue », que la nouvelle section du CNU pourra exister à partir de 1969. La voie royale de l'agrégation externe a été doublée, en 1999, d'une agrégation interne. Mais les changements récents de la législation sur les agrégations des disciplines du premier groupe du CNU (droit public, droit privé, histoire du droit, sciences politiques, sciences économiques, et sciences de gestion) plaident pour un renforcement des voies longues. Tous ces professeurs, aidés par les maîtres de conférences, vont aussi créer de nombreuses associations scientifiques.

3. LES AUTRES PROFESSEURS

Devant l'augmentation importante du nombre d'étudiants à partir des années 1960-1962, l'ancien système des titulaires de chaires et des agrégés en suppléance ne pouvait plus tenir. Le Ministre de l'Éducation Nationale créa donc les maîtres-assistants pour épauler les professeurs. En 1964, ils sont déjà 9,7 % du corps d'enseignants-chercheurs (56/580) : 7,7 % en Droit (35/455) et 16,8 % en économie (21/125)⁹³. Parmi ceux-ci on retrouve des candidats malheureux à l'agrégation, concours basé sur l'oral et qui ne favorise pas les timides, ou les chargés de famille qui ne veulent pas déménager pour l'autre bout de la France ou des pays de la Francophonie. Mais ils peuvent passer

⁹³ Source : Ministère de l'éducation nationale (1964) *Enseignement supérieur. Facultés de droit et des sciences économiques. Tableau de classement du personnel enseignant au 31 décembre 1964*, Montpellier, Imprimerie universitaire, 17 p. Document conservé à la Bibliothèque Cujas.

professeur à la voie longue, surtout avec la suppression des chaires après 1968. Avec la création des IUT en 1966, beaucoup de professeurs associés en gestion vont être recrutés pour une durée déterminée, en général moins de dix ans.

3.1. Pierre Hazebroucq

Cet ingénieur est né le 15 septembre 1909 à Lille. Après des études à l'École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile il suit des cours à la Faculté des sciences de Paris. Il fait ensuite une brillante carrière commerciale, dans l'aviation et l'automobile (1947-1957). Avec la Fédération nationale des directeurs commerciaux de France, il lance en 1955 des séminaires de formation. Il fonde dans le courant 1957 l'Académie des sciences commerciales à Paris. Puis il gère la collection « Techniques commerciales » aux Éditions techniques (1958-1978). A la fin des années soixante, il est nommé professeur associé à l'Université Paris 13. Il participe alors à la fondation de l'IUT de Saint-Denis et en dirige le département Techniques de commercialisation (1968-1978). Il a été le fondateur de plusieurs associations professionnelles et d'un institut privé de formation (l'ISTEC), il prend sa retraite en l'an 2000. Il meurt en 2003.

En 1958-1963 il publie *Techniques commerciales : directeurs* (Paris, Editions Techniques). Il dirige dès 1968-1970 une encyclopédie en six volumes : *Techniques commerciales* (Paris, Éditions techniques). Il publie ensuite un petit livre : *Problèmes commerciaux dans l'entreprise* (Paris, Dunod, 1969). Il actualise son encyclopédie en 1975-1978. En cela il est le successeur de l'œuvre de Léon Chambonnaud (1918-1931). Il a aussi coordonné plusieurs auteurs dans le *Dictionnaire commercial* édité par l'Académie des sciences commerciales (Paris, Hachette, 1979). Un prix annuel porte son nom lors des remises de prix par l'Académie des sciences commerciales au titre de fondateur de cette institution.

3.2. Guy Triolaire

Ce breton est né en 1933. Après de bonnes études secondaires, il sort de l'École des Hautes études commerciales en 1956 et poursuit des études de sciences économiques. Il est nommé assistant de Robert Goetz-Girey lors de la création de l'IAE de Paris. Il soutient sa thèse en 1963 : *La distribution et la formation des prix de détail*. Il se présente au concours d'agrégation d'économie en 1964, mais il n'est pas reçu. Nommé comme professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne en 1976, il rejoint l'IAE et en prend la direction de 1980 à 1983. Il s'occupe ensuite de la direction des études de cet Institut, rattaché à Paris 1. Il meurt le 3 septembre 2021 à son domicile parisien.

Son œuvre comprend des livres et des articles. Ses principaux ouvrages sont : *Coûts de la distribution et formation des prix* (Paris, Sirey, 1965) ; et *L'entreprise et son environnement économique* (Paris, Hachette, 1975). Ses

articles sont principalement publiés dans la *Revue d'économie industrielle* : « Diversification des grandes entreprises et concentration de l'industrie en France » (1980, vol. 11 et 12, p. 93-116 et p. 27-48). Il a aussi publié des notes de lecture dans la *Revue économique* de 1968 à 1973. Il a dirigé 5 thèses depuis 1985 : Jean-Claude Andréani (1986), Henri Egéa (1987), Michel Koehl (1987), Jérôme Poret (2005), et Hai Jung Jung (2006).

Conclusion

Ainsi la force des Facultés (ou UFR) de sciences de gestion consiste à avoir une grande souplesse, à la fois dans l'enseignement, en faisant venir des professeurs associés, et dans la recherche, en accueillant des post-doctorants et de brillants chercheurs étrangers invités. Même dans les Instituts Universitaires de Technologie, pourtant consacrés au premier cycle, de nombreux enseignants-chercheurs en gestion ont fait avancer la recherche et la pédagogie. Les IUT ont été lancés en 1966 et ont beaucoup progressé en nombre pour atteindre plus de 120 établissements aujourd'hui. Ce qui a donné de nombreux débouchés professionnels pour de jeunes docteurs qui commençaient leur carrière dans ces établissements. Certains, devenus professeurs à leur tour, sont revenus dans leurs IUT pour les diriger. D'autres sont partis dans les grandes associations académiques pour coordonner les publications ou organiser les colloques, séminaires et autres congrès. C'est à cette tâche que nous allons consacrer le chapitre suivant.

Références

- Bienaymé, A. (2008) « Histoire de l'université Paris-Dauphine (1968-2008) », *Commentaire*, vol. 2, n° 122, p. 575-583.
- Blanchard, M. (2015) *Les Écoles supérieures de commerce : sociohistoire d'une entreprise éducative*, Paris, Classiques Garnier, 411 p.
- Chessel, M.-E., Pavis, F. (2001) *Le technocrate, le patron et le professeur : une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 284 p.
- Pavis, F. (2003) *Sociologie d'une discipline hétéronome : le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-1990*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, thèse, 465 p.
- Pavis, F. (2010) « Une discipline 'utile' dans l'enseignement supérieur : promotion et appropriation de la gestion (1965-1975), *Le Mouvement Social*, vol. 4, n° 233, p. 127-142.
- Weber, M. (2003) *Le savant et le politique*, nouvelle trad., La Découverte.



Guy Hosmalin vers 1980 (Collection privée).



Alain Bienaymé en 2014
(Cliché Centre universitaire IESB, Brésil)

CHAPITRE 7

ASSOCIATIONS SCIENTIFIQUES

RECONNUES PAR LA FNEGE

(1979-2021)

Les plus vieilles associations de gestionnaires de terrain sont apparues une dizaine d'années après la seconde guerre mondiale : l'ADETEM⁹⁴ (1954) pour le marketing alors balbutiant, et l'Académie des sciences commerciales (1957) pour une vision plus française de la discipline. Pour l'histoire de la gestion, l'émergence des associations a été beaucoup plus tardive, comme le montre le cas de l'Association française pour l'histoire des entreprises (1992) éditée par l'Institut d'histoire de l'industrie (Ministère de l'Industrie). Aujourd'hui, 25 associations sont reconnues par la FNEGE. Ce grand nombre disperse les forces et rend la communication globale difficile pour les sciences de gestion en tant que discipline unitaire. Il faudrait faire des regroupements, mais les universitaires aiment se diviser pour mieux régner, chacun trônant sur son petit territoire autonome ! Si l'on compte 2 500 enseignants-chercheurs du secteur public et autant dans le secteur privé, cela fait 200 membres potentiels pour chaque association : c'est la loi des petits nombres. Combien dépassent ce chiffre en nombre d'adhérents ? Nous allons essayer le savoir. Nous distinguerons les structures généralistes et structures plus spécialisées par fonctions d'entreprise.

1. ASSOCIATIONS GÉNÉRALISTES

En France, depuis Colbert, tout le monde veut devenir académicien, y compris les petits gestionnaires de terrain ! Sous l'intitulé « Académie (du) Management » on trouve plusieurs centres privés de formation et quelques instituts étrangers, principalement en Afrique : *l'Académie Management* a été fondée à Paris en l'an 2000, alors que *l'Académie de Management* se trouve à Marrakech, *l'Académie du Management et du Marketing* se situe en Afrique centrale et à Cannes. Signalons cependant *l'Académie du Management de Paris* (ASMP, 2012) qui est l'école doctorale de l'IEAM : ou Institut des Études d'Administration et de Management, situé boulevard Poissonnière. En matière sportive existe une *Académie du Management des Organisations Sportives*

⁹⁴ Association nationale pour le développement des techniques d'exécution et de l'exploitation des études de marché. Publie des *Cahiers* depuis 1960 et une collection « Adetem-Marketing demain » aux Éditions d'Organisation dès 1965. La même année se crée l'UNDEO (diplômés en organisation) sous l'impulsion de Jean Gerbier qui la préside jusqu'en 1975.

(AMOS). Toutes essayent l'imiter *l'Academy of Management* américaine, mais aucune n'en a ni le budget ni l'aura scientifique. Les chercheurs français travaillent à un niveau plus modeste mais cependant prolifique. On se rend compte d'une certaine accélération de la création d'associations académiques en gestion depuis le début du vingt-et-unième siècle. Cela correspond à l'arrivée des premiers gestionnaires universitaires qui sont totalement issus de formations de gestion et non d'économie, de droit ou de sociologie. D'autres académies sont apparues, dont nous rendons compte ci-dessous.

1.1. Société française de management : la SFM (2002)

Sa raison d'être est « de permettre aux enseignants et chercheurs de réfléchir sur leurs propres pratiques et les objets dont ils traitent afin de mieux définir les standards de qualité, de pertinence et de rigueur de la profession et de la discipline. » (Site de la SFM, consulté le 14 septembre 2021). C'est donc un lieu ouvert de partage et de réflexion généraliste sur l'ensemble des domaines couverts par les Sciences de gestion. Cette Société regroupe 200 membres dans tous les domaines du Management. Voici les thèmes de ses dernières sessions : « Questions autour de l'Habilitation à Diriger des Recherches en gestion » (Jérôme Méric, 12 octobre 2020), « Modèles économiques de l'enseignement-recherche en gestion » (Collectif, 14 novembre 2020), « Les nouveaux enjeux de la souveraineté » (Collectif, 10 mars 2021), « Droits et libertés académiques » (Didier Veillon, 8 septembre 2021). La présidente est actuellement Frédérique Alexandre-Bailly, directrice générale de l'ONISEP. Le bureau comprend cinq membres dont trois femmes : Anne Janand (Paris Saclay), Jérôme Barthélémy (ESSEC), Valentina Carbone (ESCP), Thomas Durand (CNAM), Frédérique Pigeyre (CNAM). A noter qu'une *Société de Management du Sport* a été fondée en 1997 par Charles Pigeassou (Université de Montpellier).

1.2. Gestion des connaissances : l'AGeCSO (2008)

L'Association pour la gestion des connaissances dans la Société et les organisations est née en 2008 pour promouvoir la recherche, les études et la formation en ce domaine. Elle est située au départ à l'École nationale supérieure de cognitive, membre de l'Institut Polytechnique de Bordeaux. Elle comprend aussi un comité scientifique de 30 membres, principalement des français, mais aussi des canadiens (Québec), des suisses, un suédois et un philippinien. Ses principaux groupes de travail sont au nombre de 3 : Expertise, Epistémologie, et Transfert de connaissances. Elle comprend, mi-septembre 2021, 76 membres actifs. Elle organise enfin des colloques et des conférences qui sont très suivis. Ses objectifs scientifiques sont au nombre de 5 : a) Promouvoir les échanges multidisciplinaires ; b) Faire émerger une communauté francophone dans de domaine de connaissances ; c) Diffuser les résultats scientifiques qui ont été

obtenus par ses membres ; d) Favoriser les échanges entre chercheurs et gestionnaires de terrain ; e) Constituer un médium d'interface entre les deux communautés. Son bureau est actuellement composé de 10 membres : 7 hommes et 3 femmes. Son président est le professeur Pascal Lièvre (Université Clermont Auvergne).

1.3. Gouvernance d'entreprise : l'AAIG (2009)

L'Association Académique Internationale de Gouvernance comprend surtout des chercheurs belges, canadiens, français et suisses, spécialistes de gouvernance des entreprises ou des organisations. Elle a été créée en juin 2009 pour regrouper les chercheurs francophones du champ. Elle a été fondée par Alain Schatt (alors à l'IAE de Dijon). Son conseil d'administration comprend 12 membres : 7 femmes et 4 hommes. Sa présidente actuelle est Isabelle Allemand (Burgundy School of Business). Sa secrétaire générale est Vanessa Perret (Université de Lorraine). Son trésorier est Alain Schatt (HEC Lausanne). Son site internet recense 181 membres au 1^{er} novembre 2021, ce qui est proche de la moyenne théorique que nous avons pu calculer plus haut. Le thème de la gouvernance est très porteur depuis près d'une dizaine d'années, d'où ce succès d'adhésions. Nous ne connaissons pas le nombre d'adhérents institutionnels.

1.4. Management public : l'AIRMAP (2010)

L'Association internationale de recherche en management public a été fondée en septembre 2010. Elle a succédé au réseau RECEMAP (Réseau d'enseignants-chercheurs et experts en management public) qui avait été fondé en l'an 2000. Ses présidents académiques successifs ont été : Pierre-Charles Pupion (Université de Poitiers) jusqu'en 2019, puis Yves Chappoz (Université Lyon 3). Le président exécutif est David Huron (IAE de Nice). Son conseil d'administration comprend en tout 25 membres et 3 membres associés. Dans les titulaires, il y a 16 maîtres de conférences (64 %), 8 professeurs (32 %) et 1 doctorant (4 %), ce qui n'est pas habituel dans les associations académiques. Cet étudiant étant de l'Université de Nice, il doit collaborer au maintien du site internet qui est géré à partir de cette base. Le congrès annuel de cette association est très suivi. Une revue en est l'émanation : *Gestion et Management Public*. Ses rédacteurs en chef sont Annie Bartoli (Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines) et Stéphane Trébuçq (Université de Bordeaux). Le directeur de la publication est Yves Chappoz, ce qui prouve que l'AIRMAP contrôle totalement cette revue. Quelques historiens ou historiennes, comme Laurence Morgana du CNAM, participent à ces manifestations et font prévaloir l'aspect historique des évolutions en management public. Pour le nombre total d'adhérents, on a une évaluation à 251 membres en 2015. Ce nombre est d'environ 400 fin 2021 (source Erick Leroux, membre du Conseil d'Administration).

1.5. Management humaniste : l'ARIMHE (2012)

Basée à l'Université René Descartes (Paris 5), *l'Association pour la recherche interdisciplinaire sur le management des entreprises* a été fondée par Martine Brasseur (Université Paris Descartes). Son président actuel est Pierre Louart (IAE de Lille). Son conseil d'administration contient 10 membres : 6 hommes et 4 femmes. Le site internet dédié, que nous avons consulté le 1^{er} novembre 2021, revendique 334 adhérents (320 en 2015). On retrouve beaucoup de noms déjà aperçus dans les autres associations généralistes, preuve de la capacité d'attraction de cette structure. Elle soutient deux revues : la RIMHE (*Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, créée en 2012), et *Managements* (revue spécialisée sur l'Afrique, fondée en 2017).

1.6. Philosophie des sciences de gestion : la SPSG (2012)

L'idée de la *Société de Philosophie des Sciences de Gestion* a été lancée en 2009 à la suite d'un séminaire conduit par Yoann Bazin et Erwan Lamy. Bientôt rejoints par Laurent Magne et Baptiste Rappin, cette association est née en 2012 à l'occasion de la sortie d'un cahier spécial de la revue *Management et Avenir* sur le thème « Ouverture et perspectives épistémologiques ». Son objet est la réflexion sur la nature et l'objet des sciences de gestion. Elle organise des journées d'études depuis 2011, un congrès annuel depuis 2012, et participe avec une journée dédiée à la *Semaine du management* depuis 2014, qui est l'année de sa reconnaissance par la FNEGE. La journée de l'an prochain sera consacrée à Georges Bataille. Le nombre de ses adhérents était de 80 en 2015. Son président est Erwan Lamy (ESCP Business School, Paris).

2. ASSOCIATIONS PAR FONCTIONS D'ENTREPRISE

La notion de « fonction d'entreprise » remonte au moins à Courcelle-Seneuil qui, en 1855, publie son *Manuel des affaires* chez Guillaumin. Mais à son époque d'entreprises privées petites et moyennes, il n'y avait encore que 4 quatre fonctions principales : production, finance, comptabilité, et vente⁹⁵. Ce n'est qu'avec Henri Fayol en 1916 qu'on est passé à six fonctions majeures : la Technique, la Commerciale, la Financière, celle de Sécurité, la Comptable, et l'Administrative. En 1958 s'ajoute la fonction de Développement (Pouderoux, 1958, p. 13). Ensuite la complexité de la gestion augmentant, le nombre de fonctions est passé à environ une quinzaine, d'où le nombre d'associations *ad hoc*. Nous classons ces entités par année croissante de création, en commençant par la plus ancienne, qui concerne la finance. Les autres créations s'étalent du début des années 1980 au début des années 2010.

⁹⁵ Courcelle-Seneuil (1855, p. 3) distingue aussi entre la fonction subalterne dans une entreprise particulière, et la fonction publique dans une organisation communale ou étatique.

2.1. Finance : l’AFFI (1979)

Étant les gestionnaires souvent les mieux payés, il est normal qu’ils aient été les premiers à s’organiser en association académique. Elle a été créée le 18 janvier 1979 par 9 membres fondateurs. Son Conseil d’administration comprend 14 membres élus. Son bureau exécutif est composé d’un président exécutif (Philippe Bertrand) et d’un président élu, plus 5 responsables. Elle regroupe 673 professionnels de la recherche, de l’enseignement et du conseil en 2015. Elle a 30 membres institutionnels, ce qui lui donne une notoriété importante. Ses statuts lui donnent 4 objectifs et 4 moyens de les atteindre. Les objectifs sont : a) améliorer la qualité de l’enseignement et de la pratique financière ; b) soutenir les recherches ; c) promouvoir la reconnaissance des chercheurs en finance ; d) développer les échanges avec l’étranger. Les moyens afférents pour parvenir à ces objectifs sont : 1°) Organiser des manifestations scientifiques ; 2°) Faire des actions spécifiques à l’initiative des membres ; 3°) Publier des ouvrages et des bulletins d’information ; 4°) Aider au financement de la recherche.

2.2. Comptabilité : l’AFC (1979)

Cette association des chercheurs et enseignants en comptabilité a été fondée le 17 mai 1979. Rapidement elle compte environ 400 membres. En 2002 elle change de nom et devient *Association francophone de comptabilité* pour accroître ses liens avec les comptables parlant le français. Elle est domiciliée auprès du Conseil Supérieur de l’Ordre des Experts-Comptables, à Paris. Elle organise un Congrès annuel qui porte à chaque fois sur une problématique différente, en lien avec les préoccupations de ses membres. Le président actuel, en 2021, est François Meyssonier (IAE de Nantes). Elle contrôle les revues *Comptabilité, Contrôle, Audit*, quadrimestriel, et *Audit, Comptabilité, Contrôle : recherches appliquées*, quadrimestriel créé en 2018.

2.3. Audit social : l’IAS (1982)

Raymond Vatier a fondé en 1982 *l’Institut international de l’audit social*, qui regroupe des chercheurs, des praticiens et des enseignants du domaine. Voir Martine Combemale et Jacques Igalens (2012) *L’audit social*, Paris, PUF. Le nombre de ses membres était de 125 en 2015. Ses objectifs sont : promouvoir la connaissance de l’audit social, en France ou à l’étranger, via le réseau mondial de l’Institut ; développer les recherches relatives aux démarches et pratiques de l’audit social, ainsi que sur la responsabilité sociétale des organisations. En ce sens, cet institut se situe sur le même champ que l’ADERSE ou RIODD. Le président est Jean-Marie Peretti (Université de Corse). Elle soutient la *Revue Management et Innovation*, d’origine marocaine et publiant en français, anglais et arabe, et édite une *Lettre d’information mensuelle* (abonnement en ligne). Le terme « audit » est apparu dans l’enseignement de gestion en 1970 à HEC.

2.4. Marketing : l'AFM (1984) et l'AFRC (1998)

L'Association Française de Marketing a été fondée en 1984 sous la forme habituelle d'une association loi 1901. Elle revendique aujourd'hui près de 692 membres. Ses missions sont triples : stimuler la recherche, diffuser les savoirs, et valoriser la connaissance en marketing. Pour stimuler ses adhérents, elle propose des réunions, des congrès, des conférences. Pour diffuser les travaux de ses membres, elle met au point un réseau de partenaires éditoriaux. Pour valoriser les idées de ses chercheurs, elle se pose en véritable ambassadrice de la communauté francophone dans le domaine du marketing. Le président actuel est Gilles N'Goala (Montpellier Management). Elle gère deux revues : *Décisions marketing*, et *Recherches et Applications en Marketing*.

L'AFRC, *Association française de la relation client* est plus récente car elle a été fondée en 1998. Elle compte 3 500 membres en 2015 (3 800 en 2021), ce qui en fait la plus grande association du champ des sciences de gestion, car elle couvre 23 secteurs industriels ou commerciaux. Ses objectifs sont clairs : cerner l'expérience client et celle des collaborateurs, ce qui constitue un puissant levier de performance économique pour les entreprises partenaires qui sont au nombre de 300. Elle publie un magazine interne : *AFRC Mag*. Le président est un professionnel : Éric Dadian (CCA International).

2.5. Gestion des ressources humaines : l'AGRH (1989)

L'Association de gestion des ressources humaines est née en 1989. C'est l'une des plus grandes des structures de ce type avec près de 1 300 adhérents. Comme beaucoup d'autres associations, ses missions sont triples : promouvoir la recherche, faciliter la formation en GRH, et améliorer les rencontres entre spécialistes de cette discipline, qui a pris récemment une importance nouvelle dans le contexte gestionnaire de ce début de vingt-et-unième siècle. Elle contrôle la *Revue de gestion des ressources humaines*. La présidente actuelle est Florence Noguera (Université Paul Valéry, Montpellier).

2.6. Psychanalyse et Management : l'IP&M (1990)

L'Institut Psychanalyse et Management a été créée en 1990. Ses objectifs stratégiques sont au nombre de trois : a) Améliorer la recherche psychanalytique en management ; b) Dynamiser la recherche et les publications dans le champ choisi ; c) Réunir un large panorama de spécialistes concernés : professionnels, enseignants, experts, chercheurs, etc. En 2021, le président est Daniel Bonnet (Université Lyon 3) et la présidente du conseil scientifique, Isabelle Barth (Université de Strasbourg). Le nombre de ses adhérents était de 110 en 2015. Elle travaille en collaboration avec la *Revue Psychanalyse & Management*, née en 2019 sous la direction de Daniel Bonnet. Ce domaine est appelé à un bel avenir car les problèmes de conflits dans les firmes sont croissants.

2.7. Management stratégique : l'AIMS (1991)

L'Association Internationale de Management Stratégique a été fondée en 1991, et fut présidée durant une décennie par Alain Noël. Le premier Conseil d'administration réunissait aussi Pierre Dussauge, Thomas Durand, Francis Bidault, Christian Koenig, Roland Calori, Georges Blanc, Alain-Charles Martinet, Gérard Koenig, Massimo Colombo, Hervé Laroche, Michel Marchesnay, Jean-Marie Toulouse, Yves Doz et Henri Mintzberg. La présidente actuelle (2021) est Isabelle Vandegheon Derumez (UPEC, Université Paris Est Créteil). Le bureau comprend 6 membres et le CA ainsi que la Commission scientifique permanente 16 membres chacun. Le nombre d'adhérents était de 425 en 2015 (280 en 2021). La revue officielle de l'AIMS est *M@n@gement*. Elle a pour ambition d'être la référence scientifique dans l'ensemble du monde francophone des meilleures recherches effectuées dans les domaines couverts par l'AIMS pour les diffuser internationalement. L'AIMS est l'une des principales associations francophones d'enseignants et chercheurs en management, stratégie et organisation. Sa mission est de promouvoir les travaux en management stratégique et organisationnel, d'en favoriser leur diffusion et d'aider ses membres dans leur développement professionnel. L'AIMS a également un fort partenariat avec deux autres revues : *Finance Contrôle Stratégie*, et *Innovations*.

2.8. Systèmes d'information : l'AIM (1991)

L'Association Information et Management a été lancée par divers professionnels et chercheurs en 1991. Elle contrôle la revue SIM : *Systèmes d'information et Management*. Site : //aim.asso.fr. Le nombre de ses adhérents : 276. Ses objectifs sont : a) Créer et entretenir des réseaux d'échange ; b) Faciliter la communication d'informations fiables sur ces sujets ; c) Favoriser les échanges par l'utilisation d'un langage technique commun et évolutif ; d) Fluidifier la connaissance des systèmes d'information ; e) Favoriser les contacts avec les organismes nationaux et internationaux en la matière. La présidente actuelle est Johanna Habib (Université Aix-Marseille).

2.9. Entrepreneuriat : l'AIRPME (1996) et l'AEI (1998)

L'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et petites et moyennes entreprises est apparue en 1996. Ses missions sont triples : a) Pouvoir développer le réseau de recherche sur les PME et l'entrepreneuriat ; b) Valoriser les publications afférentes ; c) Favoriser les rencontres internationales sur ces deux thèmes de travail. Le nombre de ses adhérents était de 201 en 2015. Son président actuel est Christophe Schmidt (Université de Lorraine). Elle édite la *Revue internationale PME*. *L'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation* a été fondée, elle, en 1998 par un groupe de chercheurs du champ. Sa présidente actuelle est Catherine Léger-Jarniou (Université Paris-Dauphine). Ses objectifs

scientifiques sont au nombre de six : 1°) Encourager l'entrepreneuriat sous toutes ses formes ; 2°) Bâtir et diffuser des méthodes pédagogiques spécifiques pour l'enseigner aux nouvelles générations de créateurs français de firmes ; 3°) Promouvoir la recherche ; 4°) Faciliter les échanges d'expériences entre les membres ; 5°) Faire reconnaître la discipline dans toutes les diverses instances nationales ou internationales ; 6°) Faciliter le dialogue entre les enseignants-chercheurs et les praticiens du domaine. Le nombre d'adhérents était de 137 en 2015 et de 211 au 21 décembre 2021 (consultation de l'Annuaire de l'AEI sur le site internet). Elle contrôle la *Revue de l'entrepreneuriat*, trimestriel fondé en 2001 et édité par De Boeck France⁹⁶.

2.10. Responsabilité sociale : l'ADERSE (2001) et le RIODD (2005)

L'absence d'un accord sur la perspective des recherches a conduit à la coexistence de deux associations : l'ADERSE et le RIODD. *L'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise* a été fondée en 2001 par François Lépineux, Arnaud Pellissier-Tanon et Yvon Pesqueux. Suite à une tentative de prise de contrôle de cette association qui a mal tourné, *Le Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable* a été créé en 2005 par Michel Capron (Université Paris 8) et d'autres collègues. L'ADERSE est dirigée par Véronique Zardet (Université Lyon 3). Elle comprend un Conseil d'Administration de 8 membres : 6 hommes et 2 femmes. Son nombre d'adhérents est de 150. Le site de l'ADERSE propose un panel de 7 revues pouvant accueillir des articles en RSE : *Recherches en sciences de gestion* (Henri Savall), *Society and Business Review* (Yvon Pesqueux), *Management et Sciences Sociales* (Zahir Yanat), *Revue des Cas de Gestion* (Olivier Joffre), *Revue Question(s) de management* (Jean-Marie Peretti), *Management et Avenir* (Aline Scouarnec), et le *Journal of Business Ethics* (R.E. Freeman, et M. Greenwood). Le RIODD comprend un bureau formé de 4 membres, et un conseil d'administration de taille réduite à 12 membres. La présidente est Corinne Vercher-Chaptal (Université Sorbonne Paris Nord). Ses objectifs sont les mêmes que ceux de l'ADERSE. L'émulation entre les deux associations est peut-être une bonne chose car la concurrence stimule. Le nombre de ses membres s'élevait à 101 en 2015.

2.11. Logistique : l'AIRL-SCM (2002)

L'Association internationale de recherche en logistique et Supply chain management a été fondée en 2002 à Lisbonne. Elle regroupe les chercheurs en logistique et en *supply chain* voulant développer leurs recherches dans un cadre conciliateur. Elle a organisé plusieurs manifestations d'envergure : rencontres

⁹⁶ Signalons aussi la RIMEC, *Revue internationale du management, de l'entrepreneuriat et de la communication*, éditée depuis 1989 par Universiapolis (Agadir, Maroc).

entre les industriels et les chercheurs ; rencontres internationales de recherche ; et rencontres entre éditeurs et chercheurs publiant. Elle contrôle deux revues : *Logistique & Management*, et *Supply Chain Forum, an International Journal*. C'est peut-être le domaine des sciences de gestion où l'influence de la langue anglaise est la plus perceptible, et cela depuis très longtemps. Le nombre de ses membres était de 250 en 2015. Le président actuel est Dominique Estampe (Kedge Business School).

2.12. Management international : l'ATLAS-AFMI (2008)

L'Association francophone de management international a été créée en 2008 autour d'un ouvrage consacré à la globalisation : E. Milliot, N. Tournois (coord.) (2009), *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Vuibert, Paris. Elle a réuni, dès sa fondation, un noyau d'enseignants-chercheurs représentant alors plus d'une dizaine de belles institutions académiques, universités et écoles de gestion, françaises et canadiennes. Elle a quatre objectifs : a) Reconnaissance du domaine comme prioritaire pour les pouvoirs publics ; b) Rapprochement avec les organisations académiques situées hors de France ; c) Valorisation des approches inductives et abductives ; d) Accent mis sur les travaux sur les pays émergents. Elle a déjà organisé dix conférences annuelles sur ses sujets de prédilection. Elle a une collaboration avec la revue *Management International*. En 2015 le nombre de ses membres était de 280. Le président actuel est Philippe Very (EDHEC).

2.13. Gestion de la santé : l'ARAMOS (2011)

L'Association de recherche appliquée au management des organisations de santé a été fondée le 25 mars 2011. Elle est composée de chercheurs, de professionnels et d'étudiants. Son objectif principal est de favoriser le développement, la valorisation et l'ouverture internationale de la recherche en gestion de la santé. Au moment où la crise sanitaire frappe douloureusement notre pays, cette association veut aider à la discussion entre les différents responsables de la gestion du système de santé. Elle organise des journées scientifiques, aide à la publication de divers travaux de recherche, et facilite les discussions entre ses membres. Le nombre de ses adhérents était de 100 en 2015. La présidente actuelle est Karine Gallopel-Morvan (EHESP, Rennes). Elle travaille avec la *Revue Hospitalière*. Avec la crise du COVID 19, cette association a progressé en dynamisme et en soutien de la part de l'État français.

2.14. Linguistique : le GEM&L (2012)

Le groupe d'étude en management et langage a été créé à Paris le 25 mai 2012. Il cherche à développer la réflexion dans trois directions : a) la formation ; b) la recherche ; c) la pratique professionnelle. Ses missions sont l'étude des

langues dans l'entreprise, le management des différences culturelles entre les managers de pays étrangers, et la compréhension du sens structuré par la langue utilisée. Le président actuel est Philippe Lecomte (Université Paris X Nanterre). Le nombre de ses adhérents était de 65 en 2015. Elle travaille avec la revue *International Journal of Cross Cultural Management*. Les liens entre la gestion et les langues parlées par les hauts managers est très importante, surtout dans un livre consacré aux textes publiés principalement en français. L'étude de l'anglais est bien une priorité pour pouvoir lire la littérature mondiale, mais la pratique de l'allemand est très importante en histoire des idées gestionnaires. De même, la connaissance de l'italien, de l'espagnol ou du portugais peut ouvrir de grandes perspectives de recherches nouvelles et passionnantes.

2.15. Histoire du management : l'AHMO (2013)

L'Association d'histoire du management et des organisations a été fondée en 2013 par un historien de la comptabilité : Yannick Lemarchand (Université de Nantes). Dotée d'un très bon site internet, elle promeut la recherche dans le domaine de l'histoire du management et de la gestion des entreprises. Elle est gouvernée par un bureau de 5 personnes et un conseil d'administration de 9 enseignants-chercheurs. L'ouverture sur les chercheurs anglo-saxons est un plus pour cette petite association qui recueille souvent ses adhérents lors de son congrès annuel. Elle dispose du fonds Stevelinck d'histoire de la comptabilité sis à la Bibliothèque universitaire de Nantes. Elle compte 70 adhérents en 2015. Le président actuel est Pierre Labardin (Université Paris-Dauphine). La fonction impliquée est la gestion des archives et la mémoire des organisations privées ou publiques. Elle soutient la *Revue d'histoire des comptabilités* (numérique), et *Entreprises et Histoire* (version papier et numérique).

2.16. Tourisme : l'AFMAT (2013)

Cette *Association francophone de Management du tourisme* a été créée le 5 octobre 2013. Elle regroupe, dans un premier temps, les chercheurs, les enseignants et les doctorants du domaine. Puis elle s'ouvre aux professionnels du tourisme, aux pouvoirs publics chapeautant le secteur de près et les élus de terrain accueillant des structures économiques dédiées au tourisme, richesse nationale. Elle suit des principes éthiques : dynamique collaborative entre les acteurs de la recherche, éthique scientifique (lutte contre le plagiat), et collaboration avec les chercheurs francophones du domaine. Le nombre de ses membres s'élevait à 55 en 2015. Le président actuel est Nicolas Peypoch (Université de Perpignan). Elle soutient trois revues : *European Journal of Tourism Research* (semestriel), *Téoros, revue de recherche en tourisme* (semestriel), et *Via Tourisme Review* (semestriel). Signalons aussi une revue d'histoire du domaine : *Mondes du tourisme* (fondée en 2010).

Conclusion

Sur les 25 associations reconnues par la FNEGE, 2 sont grandes avec plus de 1 000 adhérents (AFRC, AGRH), 9 sont moyennes avec un total compris entre 250 et 900 membres, et 14 sont petites avec moins de 250 participants à jour de leur cotisation (voir le tableau à la page suivante). Si l'on était dans un système de capitalisme pur, les moyennes absorberaient d'abord les petites, puis les grandes absorberaient les unités moyennes avec peu de réserves notables. Mais l'on est dans un système de « biens communs » qui permet la survie de très petites structures. Nous continuons à penser que cela n'est pas très viable à long terme, et que des regroupements se feront tôt ou tard, peut-être sous le contrôle de l'appareil administratif d'État. La FNEGE étant elle-même une fondation d'origine étatique, elle se posera un jour la question de l'équilibre à trouver entre trop d'associations et pas assez. Le passage à des associations européennes en compagnie des collègues belges, luxembourgeois et roumains est aussi une perspective qui peut motiver les dirigeants actuels de ces associations à avoir une nouvelle stratégie de développement concerté entre elles. Au total, ces 25 structures fédèrent environ 10 000 personnes en 2015, soit une moyenne de 400 adhérents par association, ce qui est le double de ce que nous annonçons en introduction de ce chapitre. Seuls les doublons en entrepreneuriat, responsabilité sociale et marketing seraient à revoir. Philosophie et histoire du management pourraient aussi fusionner.

Références

- Avenier, M.-J., Schmitt, C. (2007) *La construction des savoirs pour l'action*, Paris, l'Harmattan, 245 p.
- Benninghoff, M. dir. (2016) *Le gouvernement des disciplines académiques : acteurs, dynamiques, instruments, échelles*, Paris, Archives contemporaines, 256 p.
- Cailluet, L., Lemarchand, Y., Chessel, M.-E. dir. (2013) *Histoire et sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 218 p.
- FNEGE (2015) *Book des associations scientifiques reconnues par la FNEGE*, Paris, 28 p. Contient les fiches des 24 associations alors reconnues.
- Gorga, A., Leresche, J.-M. dir. (2015) *Disciplines académiques en transformation : entre innovation et résistance*, Paris, Archives contemporaines, 267 p.
- Menger, P.M., Marchika, C., Hanet, D. (2015) « La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur », *Revue économique*, vol. 66, n^o, p. 237-288.
- Pras, B. (2018) *La FNEGE : 50 ans d'agilité pour l'enseignement de la gestion des entreprises*, Paris, Vuibert/FNEGE, 378 p.

Tableau 9. Classement des associations selon le nombre d'adhérents en 2015.

Rang	Sigle	Domaine	Adhérents
1 ^{ère}	AFRC	Marketing	3 500
2 ^e	AGRH	Ressources humaines	1 300
3 ^e	AFM	Marketing	692
4 ^e	AFFI	Finance	673
5 ^e	AIMS	Stratégie	425
6 ^e	AFC	Comptabilité	400
7 ^e	ARIMHE	Humanisme	320
8 ^e	ATLAS-AFMI	International	280
9 ^e	AIM	Système d'information	276
10 ^e	AIRMAP	Management public	251
11 ^e	AIRL-SCM	Logistique	250
12 ^e	AIRPME	Entrepreneuriat	201
13 ^e	SFM	Management	200
14 ^e	AAIG	Gouvernance	160
15 ^e	ADERSE	Responsabilité sociale	150
16 ^e	AEI	Entrepreneuriat	137
17 ^e	IAS	Audit social	125
18 ^e	IP&M	Psychanalyse	110
19 ^e	RIODD	Responsabilité sociale	101
20 ^e	ARAMOS	Santé	100
21 ^e	SPSG	Philosophie	80
22 ^e	AHMO	Histoire	70
23 ^e	GEM&L	Langage	65
24 ^e	AFMAT	Tourisme	55
25 ^e	AGESCO	Connaissances	53
Total	25 associations	22 domaines	9 974

Source : FNEGE (2015) et notre évaluation pour l'AIRMAP.



Fondation Nationale pour l'Enseignement
de la Gestion des Entreprises

DEUXIÈME PARTIE

ANCIEN RÉGIME

OU LA GESTION CLASSIQUE

Être gestionnaire sous l'Ancien régime (1515-1789) n'était pas de tout repos. Si l'on était d'extraction noble, le *principe de dérogeance* interdisait la gestion directe d'entreprises, sauf dans certains secteurs autorisés par le Roi et ses services administratifs. Si l'on était membre de l'église Catholique, il fallait faire l'objet d'une surveillance étroite de la hiérarchie épiscopale pour diriger les fabriques ecclésiastiques ou gérer les diocèses. Enfin si l'on était du Tiers état, on manquait cruellement de capitaux pour faire tourner son affaire, et le régime des corporations rendait difficile le changement de carrière par rapport à celle de son père. Seul le mariage pouvait apporter des financements frais. Restait la possibilité d'entrer dans l'armée ou la marine royale et de devenir gestionnaire dans un régiment, puis de se mettre à son compte la retraite venue.

Le premier auteur qui s'est intéressé au succès des affaires royales semble avoir été Bernard de Girard, seigneur du Haillan, dans son ouvrage : *De l'estat et succez des affaires de France*⁹⁷ (Paris, 1571, l'Huillier, 574 pages). C'est lui qui, selon nous, range la gestion des affaires dans la catégorie des sciences politiques : « Et voyant qu'il avait affaire à grands seigneurs, manda tous les Gouverneurs des Provinces de son Royaume, à ce qu'ils eussent à venir vers lui, pour le conseiller comment il se devait gouverner au régime et administration de son nouvel État. » (De Girard, 1609, p. 61). Il définit aussi l'une des premières occurrences d'une expression qui aura ensuite un grand avenir : « Conseil de l'administration. » (p. 231). La gestion publique est donc, dès l'Ancien régime, désignée sous le terme générique d'administration.

Il existait cependant toute une littérature de gestion privée en commerce, vendue par les colporteurs dans les campagnes et par les libraires dans toutes les grandes villes. La trace de ces petits livres a été largement perdue car il n'existe pas, à notre connaissance, d'archives sur ce sujet. Pour notre part, nous avons retenu comme fil conducteur la notion de plan d'affaires : comment était conçue la création d'entreprise dans un système économique aussi corseté ?

⁹⁷ Bernard de Girard, né vers 1535 à Bordeaux est un grand historien français. Il meurt à Paris le 23 novembre 1610. Sa correspondance a été publiée en 1862 par son descendant. Voir Christophe Bernard (2001) *Un historiographe politique de la Renaissance : Bernard de Girard (c. 1535-1610)*, Université de Tours, thèse en Littérature française, 3 volumes, 977 p. La bibliographie fait 100 pages.

Le chapitre 8 remontera à l'année troublée de 1569, pendant les guerres de religion entre protestants et catholiques. Il concerne un domaine où la création d'entreprise était alors bien libre : l'élevage de poules pondeuses pour la vente d'œufs quotidienne sur les marchés des grandes agglomérations. Nous avons reconstitué les calculs gestionnaires de profitabilité de ce texte important pour notre sujet.

Le chapitre 9 s'intéressera à la première traduction française du beau livre du croate Benedetto Cotrugli en 1582. Cet ouvrage, écrit en 1458, fait le point sur les règles de gestion des marchands italiens, espagnols et croates au milieu du quinzième siècle. Il traite aussi de la morale des affaires privées.

Le chapitre 10 étudiera la gestion des entreprises dans le grand livre de Jacques Savary : *Le Parfait négociant*, paru à Paris en 1675. Grâce à la réédition scientifique de 2011 en deux volumes, on peut maintenant lire ce texte dans une version académiquement contrôlée. Et Savary eut une descendance prolifique.

Le chapitre 11 continuera avec le dictionnaire universel de commerce en trois volumes du fils de Savary : Jacques Savary des Bruslons, livre paru à Paris en 1723 et 1730 (pour le supplément). Cet ouvrage aura ainsi une très grande influence sur la littérature gestionnaire du dix-huitième siècle.

Enfin, le chapitre 12 récapitulera les idées de Jean Paganucci, auteur plus tardif d'un dictionnaire du commerce sous forme de manuel historique. Ce qui confirme notre impression durable que l'histoire des affaires industrielles et commerciales a intéressé les lecteurs français depuis très longtemps.

Nous appelons donc « gestion classique » la manière ancienne de gérer des entreprises stables, en respectant les lois royales et les règlements des corporations ou des autorités civiles et religieuses. L'entrepreneur essaye de réduire au minimum les conflits juridiques car il sait que cela entraîne perte de temps et risque de perte d'argent. Il sait aussi que le pouvoir politique en place peut protéger des entreprises liées au Roi ou à ses subordonnés. Il doit donc trouver un ou plusieurs protecteurs pour être tranquille dans ses affaires. Recherchant de nouvelles niches de profit, il navigue sur les récifs d'une société corsetée car fondée sur l'inégalité des conditions entre les trois états.

L'expression de « gestion classique d'affaires » apparaît dans l'histoire des institutions romaines par les juristes de la fin du XIX^e siècle, chez Édouard Cuq en 1891 et Maurice Vignes en 1892. Pour le premier, la gestion d'affaires doit respecter les règles du droit classique déjà en vigueur sous Rome. Pour le second, c'est après la période classique que la gestion prend sa forme durable qui perdurera dans la société d'Ancien régime⁹⁸.

⁹⁸ Ed. Cuq (1891) *Les institutions juridiques des Romains*, Paris, Plon, p. 652. M. Vignes (1892) *Rapports de la gestion d'affaires et de la stipulation pour autrui : en droit romain et en droit français*, Paris, Giard et Brière, p. 37. Voir aussi l'article de Vincent Autin (2019).

CHAPITRE 8

LE PLAN D'AFFAIRES

DE PRUDENT LE CHOYSELAT

(1569-1612)⁹⁹

L'histoire internationale des plans d'affaires – *business plans* en anglais – situe l'un des plus anciens documents connus au projet d'expédition maritime de Christophe Colomb en 1490 (Giraudeau, 2010, p. 71). En France, le premier plan imprimé est celui de Prudent Le Choyselat à Paris en 1569 pour la création d'une petite entreprise d'aviculture : *Discours économique, non moins utile que récréatif, montrant comme de cinq cents livres, pour une fois employées, l'on peut tirer par an quatre mil cinq cents livres de profit honnête* (Le Choyselat, 1569). Connu en histoire de l'économie agricole, de l'alimentation, ce livre est encore inconnu des gestionnaires. Pourtant, il offre une manière de calculer la rentabilité de l'entreprise projetée qui est très moderne. Le romain Columelle a le premier calculé la rentabilité en l'an 60 avant notre ère pour la fabrication et la vente du vin. L'italien Fibonacci a défini la marge bénéficiaire dès 1202. Le coût d'opportunité date de 1289 à la Cathédrale de Norwich, et les premiers calculs sophistiqués de profit sont le fait de Pacioli en 1494 et de Robert Loder en 1610 (Edwards, 1989, p. 77-78). Mais seul Le Choyselat met le concept en titre de son petit ouvrage, ce qui est une première. De plus, dès 1572 il utilise le mot « mesnagement » dans son titre, soit vingt-huit ans avant l'utilisation de ce terme par Olivier de Serres sous Henri IV (Serres, 1600, p. 667)¹⁰⁰.

Pour un petit plan d'affaires qui est devenu un *best-seller* dans l'Europe occidentale de la Renaissance, avec des traductions anglaises et allemandes, mettre ce mot de *mesnagement* en avant n'était pas anodin. La gestion moderne des entreprises est donc née à l'intersection de deux mots : mesnagement d'une part pour la gestion des choses, et maniement pour la gestion des hommes : on connaît l'expression « maniement des affaires d'Etat » due à Sully en 1611 (Sully, 1970, p. 1). Dans ce chapitre nous suivrons deux parties successives : une présentation du plan d'affaires avicoles dans son contexte historique, puis le détail des calculs de rentabilité.

⁹⁹ Introduction qui est parue dans l'ouvrage *The First Business Plan in France of Prudent Le Choyselat, 1569-1612*, Saint-Denis, Edi-Gestion, 2015, p. 83-100. Co-signée avec R. Noumen.

¹⁰⁰ Le mot mesnagement découle du vieux mot français du XV^e siècle : mesnager, qui signifiait « tenir en main les rênes d'un cheval ». La deuxième occurrence trouvée remonte à 1584 chez André Thevet : *Les vrais pourtraits et vies des hommes illustres*, Paris, Kervert, p. 303.

1. UN PLAN D'AFFAIRES EN PÉRIODE TROUBLÉE

Ce texte est signé par un magistrat royal qui vivait en province, à 115 kilomètres de la capitale. Il dédie son œuvre au « Damoiseau de Commercy », comte de Rochefort, capitaine de 50 hommes d'armes. Il s'agit de Jacques de Silly (1513-1570), gentilhomme de la Maison du Roi dès 1552 et représentant de la Noblesse aux États généraux d'Orléans en décembre 1560 et janvier 1561 où il rencontra notre auteur dans la commission « Justice ». Le discours de Silly aux États généraux est reproduit dans Jacques Auguste de Thou (1742, p. 8-9).

1.1. Un magistrat et avocat de province

Prudent Le Choyselat, dont le nom signifiait en ancien français « le meunier », est né vers 1530 à Loudun (Poitou) dans une famille de magistrats. Après des études en droit, il est devenu procureur vers 1560 du roi Charles IX et de la reine Catherine de Médicis, régente tant que son fils ne fût pas marié¹⁰¹. Sa charge de magistrat du Roi se trouvait à Sézanne, petite ville près de Châlons sur Marne. Le comté de Sézanne resta possession du roi de France jusqu'en 1581, où il passa au Duc d'Angoulême. En 1566 la ville fut prise par les Huguenots qui la pillèrent (Baye, 1875, p. 3). Chargé des affaires concernant les nobles de la région, il relevait du gouvernement de Champagne et de Brie, sous l'autorité du Bailly de Meaux. Il a dû être nommé procureur vers 1560 car il avait déjà ce titre quand il représenta le peuple aux États généraux d'Orléans en janvier 1561. Son prédécesseur s'appelait Jacques de Villiers (Anonyme, 1546, feuillet cvji).

Les magistrats de l'époque étaient payés en deux parties : une part du Roi payée en quatre trimestres, mais dont le souverain gardait souvent le quatrième pour son propre budget (en échange d'une rente), et une part du baillage payée en nature ou en argent comptant par les clients de son activité d'avocat. Parfois les paysans donnaient des poules ou des coqs en guise de règlement : de là vient peut-être l'idée initiale de l'entreprise de notre homme.

C'est à l'occasion de la demande de sa veuve, Louise Pouillet, du paiement de l'arriéré de la part non payée par le Roi que nous apprenons qu'il est mort en 1577 : « 855. Sezanne (Brie). Quittance donnée par Louise Pouillet, veuve de Prudent Le Choyselat, procureur du Roi au Baillage de Sezanne, des ouvrages de rentes qu'elle possède sur les Aides de l'élection de Sezanne, pour argent prêté au Roi. 17 octobre 1577. » (Techener, 1972, p. 247). On ne sait pas s'il est mort à Sézanne ou à Paris. Sa femme étant enterrée à Châlons, on peut supposer qu'il y est aussi. Mais les traditions d'inhumation variaient beaucoup selon les familles, nobles ou pas. Sa proximité avec le pouvoir royal l'a peut-être conduit dans une sépulture à Paris.

¹⁰¹ Charles IX, devenu roi en 1560, ne fut majeur qu'en 1563. Il se maria le 26 novembre 1570 et mourut en 1574. Son frère Henri III lui succéda alors (Bordonove, 2009).

1.2. Évolution du texte de la brochure de 1569

Sortie en 1569, la première édition était pourtant autorisée par la censure royale depuis le 30 mai 1567. Pourquoi avoir attendu près de deux ans pour éditer le texte ? L'évolution du secteur avicole et les événements politiques expliquent cela. La vente d'œufs était, au départ, assurée par une corporation de poulaillers ou vendeurs de volailles (dont les poules, coqs et poussins). Leurs concurrents étaient les oyers-rôtisseurs qui vendaient, eux des oies et des poulets rôtis. En 1509 Louis XII donna le droit aux rôtisseurs de cuire et de vendre toute viande en poils et en plumes. Réaction immédiate des poulaillers : faire un procès contre ce privilège qui leur enlevait beaucoup de leurs bénéfices. En 1526 les rôtisseurs font interdire aux poulaillers la vente de viande cuite, ce qui réduisait encore plus leurs marges. En 1546 le roi François II, excédé par la longueur de ce procès, rendit cette profession libre. Ce qui n'empêcha pas un nouveau procès en 1554, le Parlement de Paris tranchant le différent en deux : la viande crue pour les poulaillers, la cuite pour les rôtisseurs. Enfin, en 1578, ce fut la victoire des méchants rôtisseurs : la corporation des poulaillers disparaît provisoirement.

Le magistrat royal Le Choyselat a aussi remarqué qu'en 1567 le roi Charles IX a fixé le prix de ces aliments : le plus gros chapon à 7 sols, la meilleure poule à 5 sols, et le gros poulet d'un kilogramme 20 deniers. Le but était de tenter d'arrêter l'inflation qui avait atteint l'économie du pays en créant le corps des inspecteurs des marchés, chargés de contrôler ces prix sur les foires et marchés français.

Notre auteur a donc attendu deux ans pour que les critères économiques relatifs à son plan d'affaires soient un peu stabilisés. Et comme son projet est adressé à un ami ruiné, il a dû attendre de constater sa déchéance effective découlant de la guerre entre catholiques et protestants, pour publier sa brochure, destinée à le remettre en fortune.

Selon La Croix du Maine, qui est citée par Huzard (1830, p. 11), le livre aurait bien été composé en 1567 au pays de Lodunois, puis complété par une page de titre deux ans plus tard, et par le rajout dans la dédicace à son ami de la formule : « & soixante-neuf » (Le Choyselat, 1569, p. 8 dans notre récente traduction)¹⁰². En français moyen, le mot « discours » signifie d'ailleurs projet. Il choisit aussi le libraire Nicolas Chesneau, basé rue Saint-Jacques à Paris.

La deuxième édition, datée de 1572, était due au fait que l'accord de la censure courrait sur sept ans à compter du 30 mai 1567 : il fallait utiliser ce droit à temps. L'indice que les caractères utilisés soient très usés montre que cette recomposition a été faite à partir de la première composition du texte.

¹⁰² Loudun se trouve près de Rochefort : l'imprimeur a peut-être été recommandé à notre auteur et au libraire-éditeur, par Jacques de Silly ou par la famille de Le Choyselat ?

La troisième édition, datée de 1581, est postérieure à la mort de l'auteur, comme nous l'avons vu plus haut. Une édition intermédiaire de 1575 n'a pas été retrouvée. Cette troisième édition vaut actuellement 1 000 euros sur les sites de vente d'ouvrages anciens.

La quatrième édition, qui est datée du 5 octobre 1585, remplace la partie « mesnagement » par l'ajout du morceau de phrase : « qui est le moyen de faire profiter son argent ». Là aussi c'est une initiative de l'éditeur qui, cette fois-ci, est différent du premier : « on les vend au Palais, par les Colporteurs », preuve que le livre s'était démocratisé pour être vendu, sous une forme moins luxueuse (petit in-octavo), aux classes populaires par colportage dans les campagnes et petites villes isolées.

La cinquième édition, datée de 1586, est apparue en 2011 dans une vente aux enchères chez Binoche et Giquello : *Discours oeconomique, non moins utile que récréatif. Monstrant comme par le mesnagement de Poulles, de cinq cents livres, pour une fois employées, l'on peut tirer par an quatre mille cinq cents livres de profit honneste*, Anvers, Chez François Garet (en fait, Lyon, Benoist Rigaud, in-16). Ce lot a été adjugé pour 8 100 euros.

La sixième édition, datant de 1590-1595, a été publiée à Paris par Fleury Bourriquant (voir Huzard, 1830, p. 16-17). La septième édition française, datée d'août 1598, est publiée à Fréjus par le Bon Mesnager. Le titre se termine par le morceau de phrase : « qui est le moyen de faire profiter son argent sans usure. » Une réimpression légèrement différente a aussi été publiée en cette même année 1598. Ces éditions du sud de la France sont contemporaines de l'Édit de Nantes qui chassa les protestants vers les régions méridionales. Or Max Weber a montré que l'esprit protestant était plus favorable aux plans d'affaires que l'esprit catholique, moins entreprenant (Besnard, 1970).

Une huitième édition, datée du 15 mars 1612 (mais probablement de 1780), a été publiée par Martin Le Menestrier à Rouen. Dans le titre, le mot « profiter » est remplacé par le mot « profier ». C'est une habile contrefaçon de l'édition de 1572, mais elle reste, selon Huzard (1830, p. 22) comme la plus belle édition, avec la première. Il conteste aussi l'assertion de contrefaçon de bas de gamme. Elle a été vendue récemment chez Drouot pour 1 750 euros.¹⁰³

Une neuvième édition, parue en 1800 (en l'an IX de la République), est publiée par Cussac, imprimeur-libraire à Paris. C'est une belle contrefaçon de l'édition précédente de 1612. Elle a été vendue par la maison Techener jusqu'en 1835 à un prix compris entre 5 et 50 francs de l'époque. De nos jours elle vaut environ 180 euros. Au total, ces 9 éditions françaises, plus les éditions anglaises

¹⁰³ Un bel exemplaire relié, ayant appartenu à l'économiste Charles-François Lefèvre de La Mallardière (1738-1804), a été vendu en 2018 chez Auction.

de 1577 et 1580,¹⁰⁴ et l'édition en langue allemande de 1615, ont contribué à répandre la pensée gestionnaire de notre auteur dans toute l'Europe. Le tirage total de ces onze éditions a dû dépasser les 10 000 exemplaires, d'où la sortie régulière en vente aux enchères de ces curieuses brochures.

1.3. Influence du livre jusqu'en 1650

Deux ans après la première édition, le poète François de Belleforest, qui avait donné le poème introductif à Le Choyselat, traduit le livre de l'agronome italien Augustin Gallo (1571) *Secrets de la vraye agriculture et hosnnetes plaisirs qu'on reçoit en la mesnagerie des champs*, Paris, Nicolas Chesneau. Dans ce titre, on trouve le mot « mesnagerie » et, à la place des profits honnêtes, des plaisirs honnêtes. Même éditeur,¹⁰⁵ même public : la filiation entre les deux livres est évidente. Mais Gallo ne cite pas Le Choyselat dans sa liste des grands auteurs alors connus en la matière : il ne donne que les noms de Caton, Columelle, Constantin, Crescens, et Varron.

Un autre auteur important a été influencé par notre homme : Olivier de Serres (1539-1619), cet agronome qui est considéré comme le véritable père de l'agriculture moderne en France. Appelé par le roi Henri IV à Paris en 1600, il introduisit les mûriers blancs et les vers à soie dans la région du Vivarais. Et publie, en la même année, la première édition¹⁰⁶ de son célèbre livre le *Théâtre d'agriculture et mesnage des champs*, qui a été subventionné par le Roi et tiré à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires, puis offerts aux agriculteurs pour le développement de l'économie rurale. Il a dû lire le petit opuscule de Le Choyselat, car il avait déjà 30 ans quand celui-ci est paru en 1569. Les colporteurs passaient certainement par la ferme de la famille de Serres avec cet ouvrage.

Olivier de Serres étudie très rapidement le problème des poulaillers dans une ferme en deux endroits de son livre. Dans le cinquième « lieu », intitulé « De la conduite du poulailler, du Colombier, de la Garenne, de l'Estang, du Ruscher et des Vers-à-Soye », il présente une classification de la volaille qu'il divise en deux genres : la terrestre et l'aquatique. La terrestre se répartit en huit espèces : la poule commune ou domestique, race française très ancienne ; la

¹⁰⁴ La première de 1577 est encore en vente par les éditions *Early English Books Online*, dans la série « *Early History of Industry and Commerce* ». La seconde a été rééditée en 1951 par le professeur H. Neville selon la traduction anonyme (signée R.E.). Pour l'édition allemande publiée à Amsterdam, il faut aller sur internet : *Newe und Nutzbahre Kunst in Hausshaltung*, Amsterdam, Bey Thomas Fonteyn, 1615, 48 p. Il existe aussi une édition allemande de 1716 : *Schatz über Schatz, das ist, Was ihr alle längst verlanget habt, nämlich das Mittel bald reich zu werden...*, Glückstadt, Bey Gotthilff Lehmann, 1716, 32 p. (Publié par Georg Greflinger).

¹⁰⁵ Sur cet éditeur parisien catholique, né en 1533 et mort en 1584, voir l'article stimulant de Luc Rataut (2009).

¹⁰⁶ Ce livre aura cinq éditions jusqu'en 1651. En 1941 des extraits seront publiés à 200 exemplaires dont 140 sur papier Lafuma. Nous avons utilisé celle d'Actes Sud (2001).

poule d'Inde ou Méléagrides, race alors récemment importée ; les Gélinothtes ou faisans de Numidie ; les Poules d'eau ; les Hérons ; les Ortades ; les Hallebrans ; et les Aigrettes (Serres, 2001, p. 555-556). Les diverses poules vivent en bonne harmonie avec les coqs et moins avec les chapons qui les distraient (p. 557). Il utilise très souvent le mot « profitable » pour désigner l'élevage de ces volatiles et c'est là qu'on peut trouver l'influence de Le Choyselat.

L'expression « entreprise profitable » est en effet très utilisée à cette époque. Les premières utilisations du mot « entreprise » (au sens de projet) dans les titres d'ouvrages, sont, d'après nos recherches : *Le vergier d'honneur, contenant le discours de l'entreprise et voyage de Naples*, d'Octavien de Saint-Gelais (1505), *Discours sur la chrétienne et louable entreprise de haut et puissant Prince Charles de Lorraine*, de Scipion de Rogres (1572), et *La valeureuse entreprise, sur la ville de Han, aux frontières de la Picardie*, par le Duc de Bullon (1595). En février 1607, la déclaration solennelle du roi Henri IV relative au dessèchement des marais indique : « Et pour autant pour l'exécution de cette entreprise profitable au public, nous reconnissons qu'il faut un grand fonds de deniers, et une continuelle assistance de personnes expérimentées aux affaires. » (Isambert, 1829, p. 314-315). En 1616 Georges Basta a cette formule habile : « y balançant les profits avec les dangers » (Basta, 1616, p. 35). Enfin le lien entre les profits et l'entreprise est fait en 1631 par Pierre Mathieu : « ... grands profits de cette entreprise, ils offroient cent mille francs, pour aider à payer les frais de guerre. » (Mathieu, 1631, p. 191). Notre auteur visant les profits maximaux à court terme, voyons comment il concevait précisément la profitabilité d'une petite entreprise avicole.

2. LE CALCUL DE LA PROFITABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Dans ce plan d'affaires le promoteur présente les éléments de son marché cible en identifiant les besoins de sa clientèle potentielle, dans le cadre d'une « logistique » que l'on peut qualifier aujourd'hui d'aval, puis dans une démarche habile de logistique interne. Il va donc retenir plusieurs éléments : la difficulté que rencontrera bientôt l'entreprise face aux maladies des poules et des coqs, les conséquences de cette situation face à la physionomie des coûts sanitaires, et les bénéfices escomptés par l'entreprise après les ventes d'œufs. Mais il commence logiquement par étudier les besoins des consommateurs visés. Car l'œuf et la poule étaient des produits de base dans l'alimentation de ses contemporains. Il a choisi ce marché car c'était le plus évident pour lui, qui était souvent payé par ses clients en nature, avec des volailles ou des œufs pour sa consommation du jour ou de la semaine. La conservation des œufs à l'époque était problématique en bonne saison, car la réfrigération était difficile. A l'automne et en hiver, il suffisait de laisser le panier d'œufs dehors, sous protection d'un linge pour éviter le larcin des animaux sauvages ou domestiques.

2.1. Les besoins des clients

Ceux-ci sont assez simples, car l'entreprise étant proche d'une grande ville, les habitants du bourg vont vouloir manger des œufs et des volailles le dimanche. Pour l'auteur, il s'agit de préciser la qualité des produits appréciés par les clients. On y affirme la localisation du proche marché parisien à travers ses contraintes : adaptabilité du produit, types de consommateurs, et nombre de clients potentiels : « Tu vendras ou feras vendre chacun œuf frais aisément six deniers pièce, car je te puis assurer qu'il y a mille personnes dedans la ville de Paris, qui bailleront librement & volontiers pour chacun œuf un carolus¹⁰⁷, s'ils étaient assurés qu'ils fussent frais, de jour à autre, que je dirais deux mille personnes, je penserais ne rien avancer contre la vérité. » (Le Choyselat, 1569, dans notre réédition 2015, p. 23). En plus, dans cet ouvrage la représentation du besoin se confond avec la notion de bien-être de l'époque, les habitudes de consommation et les exigences de la clientèle étant visées à la fois dans leur triple dimension : subjective, culturelle et religieuse. C'est par la détermination du besoin pour combler une demande ou une venue par nécessité financière sur le marché que tout commence : « Combien y a-t-il de gentilhommes & damoiselles qui désireraient sur le matin l'œuf frais ? Combien y a-t-il de bourgeois & bourgeoises touchés de ce même désir¹⁰⁸ ? Combien de personnes vieilles ennuyées de chair souhaitent l'œuf frais pour un dîner ? Car tu n'ignores pas que l'œuf de sa nature est prompt à nourrir, & nourrit délicatement, & cause du bon sang... ALBERT le grand dit, qu'il répare autant de bon sang en la personne, que le jaune ou moyeu est gros, & se convertit tout en aliment. » (Ibidem).

Nous résumons dans le tableau 10 suivant les trois hypothèses émises par Le Choyselat dans son plan d'affaires. Il fait d'abord deux conjectures : l'une haute, l'autre basse. Nous avons aussi calculé la situation moyenne entre ces deux bornes, que nous appellerons « hypothèse normale ». Pour faciliter les calculs, nous avons arrondi les sommes en livres tournois, pour ensuite remettre les sommes selon les différentes gradations de la monnaie de l'époque : en livres tournois, sols et deniers. Cette entreprise hautement profitable (63 % du chiffre d'affaires se transformant en résultat net) va dépendre de différents facteurs physiologiques, des conditions climatiques, environnementales et de qualité des terres dans l'objectif de la rentabilisation de l'exploitation avicole. Ce contexte global, s'il n'est pas maîtrisé, peut être à l'origine des maladies des animaux, sources de grosses dépenses supplémentaires pour le projet : les frais sanitaires représentent 28,4 % du total des coûts variables. L'auteur insiste sur le risque sanitaire car l'état de la science vétérinaire était embryonnaire à l'époque.

¹⁰⁷ Monnaie ancienne valant dix deniers tournois.

¹⁰⁸ Notre auteur fait la différence entre besoin et désir, ce qui sera plus tard la base du marketing.

Ces calculs sont basés sur une prévision de chiffre d'affaires pour une année. Pour les données concernant une prévision sur trois années de production et de vente, voir notre article (Marco, 2015). A l'époque comme aujourd'hui, il ne fallait pas escompter atteindre le point-mort avant une période de plusieurs années d'activité. Mais ici la rentabilité est telle que c'est bien le cas : Le Choyselat est très optimiste pour cette entreprise avicole, mais des menaces subsistent dont il est d'ailleurs très conscient.

2.2. Les maladies des poules et des coqs¹⁰⁹

L'entrepreneur agricole du seizième siècle ne connaissait pas le concept de logistique¹¹⁰, qui a été inventé par Jomini vers 1830. Il ne connaissait pas encore le métier de vétérinaire qui ne prendra son essor qu'au XVIII^e siècle (voir Anonyme, 1782), bien que le mot lui-même remonte à 1563, soit au temps de notre auteur. Pourtant il va vite comprendre qu'il faut anticiper les maladies des poules et des coqs, et pour cela, les décrire du mieux qu'il peut. Ces maladies, au nombre d'une dizaine, peuvent réduire la qualité des œufs et même tuer les poules pondeuses ou les coqs qui sont reproducteurs. La menace est donc importante pour le chiffre d'affaires prévisionnel et effectif. Avant d'arriver sur le marché, distant d'une vingtaine de kilomètres, les animaux doivent être en bonne santé. Les dangers d'accidents étaient nombreux en ce temps-là.

Pour soigner ces volailles, le Choyselat pouvait faire appel aux remèdes de bonnes femmes ou appeler un médecin de la ville. Dans le premier cas il ne lui en coûtait presque rien car la soigneuse était payée en petite monnaie. Les œufs, qui valait plus cher, étaient réservés au médecin qui consentait à se déplacer à la campagne. Il le faisait régulièrement, et les premiers médecins d'animaux furent ceux qui s'occupaient des chevaux, bêtes qui sont d'une autre valeur que les poules. L'investissement de départ d'un haras était donc beaucoup plus grand.

Notre auteur va ainsi intégrer le risque technique de maladies dans ses prévisions de chiffre d'affaires et même de rentabilité, comme nous allons le voir dans les tableaux suivants. Il devait aussi concevoir un système de veille sanitaire pour connaître les risques d'épidémies dans la région de production, et prendre des mesures d'abattage des volailles en cas de début d'épidémie, comme c'est encore le cas aujourd'hui avec la grippe aviaire.

Donc notre auteur est un précurseur en matière de prévention des risques sanitaires. Il se préoccupe de la santé de ses animaux et même de la qualité du transport vers le marché : son appel aux âniers intègre la question du confort (dans des paniers d'osier) et de la promiscuité des bêtes avec d'autres animaux qui pouvaient être malades. Mais revenons aux calculs de base du projet.

¹⁰⁹ Paragraphe rédigé initialement par Robert Noumen, mais entièrement réécrit par nous.

¹¹⁰ Le mot *approvisionnement* ne date que de 1636, et celui de *livraison* n'avait pas encore la signification logistique que nous lui connaissons aujourd'hui.

Tableau 10. Résumé des données du plan d'affaires de Le Choyselat en 1569.

Postes	Montant en Livres	Commentaires (L'année dure 365 jours)
Investissement de départ	500,0	Pour financer les coûts fixes initiaux.
Chiffre d'affaires prévu : - Hypothèse haute - Hypothèse basse - Hypothèse normale	7300,0 5475,0 6387,5	Quantités vendues : - 800 œufs à 6 deniers = 20 l. par jour - 600 œufs à 6 deniers = 15 l. j. - 700 œufs à 6 deniers = 17,5 l. j.
Coûts fixes : - Location de la ferme (située au sud de Paris) - Achat de 1 200 poules - Achat de 120 coqs - Location d'un ânier	500,0 61,0 300,0 48,0 91,0	Investissement de départ : - 365 livres dans le texte (p. 27) - 5 sols x 1 200 = 300 livres - 120 x 8 sols = 48 livres - 7 livres et 11,66 sols par mois ¹¹¹
Coûts variables (hyp. haute) : - Primes des revendeuses - Paiement des médecins - Salaire des 4 servantes - Nourriture des volailles - Frais divers	2203,0 364,0 260,0 365,0 787,4 426,6	Calculs effectués : - 5 sols p. 100 œufs = 7 l. par s. - + 25 œufs par médecin par s. - 5 sols x 4 x 365 jours - Chiffre exact : 787 l. 10 sols - Par déduction des autres frais
Coûts variables (hyp. basse) : - Primes des revendeuses - Paiement des médecins - Salaire des 4 servantes - Nourriture des volailles - Frais divers	1101,5 182,0 130,0 182,5 393,7 213,3	Explication des calculs : - 2,5 sols pour 100 œufs = 3,5 l. sem. - + 13 œufs par semaine - 2,5 sols x 4 par jour - Chiffre exact : 393 l. 6 sols - Par déduction des autres postes
Coûts variables (hyp. normale) : - Primes des revendeuses - Paiement des médecins - Salaire des 4 servantes - Nourriture des volailles - Frais divers	1652,25 273,0 195,0 273,75 590,55 319,95	Explication des calculs : - 3,75 sols par 100 œufs = 3,5 l. s - + 19 œufs frais par semaine - 3,75 x 4 servantes par jour - Chiffre exact : 590 l. 8 sols - Par déduction des autres postes

¹¹¹ Nous avons considéré que la nourriture des ânes (91,5 livres par an) était avancée par l'ânier, ce qui constitue d'ailleurs la seule avance que nous avons constaté. Ce choix est lié à la contrainte de rester dans les 500 livres initiales. Même problème pour la location de la ferme, que nous avons rectifiée à 61 livres et non 365 comme indiqué dans le texte original.

Somme des coûts annuels - Hypothèse haute - Hypothèse basse - Hypothèse normale	2703,0 1601,5 2152,25	Explication des calculs : - 500 + 2203 (plus 15 sols) - 500 + 1101,5 - 500 + 1652,25
Profit anticipé : - Hypothèse haute - Hypothèse basse - Hypothèse normale	4596,0 3447,0 4021,5	Explication du résultat précis : 4596 livres et 5 sols 3447 livres 3 sols et 9 deniers 4021 livres 6 sols
Taux de profit : - Hypothèse haute - Hypothèse basse - Hypothèse normale	819,2 % 589,4 % 704,3 %	Remarque : C'est bien la rentabilité financière, soit le rapport établi entre le résultat net et les investissements de départ
Profitabilité : - Hypothèse haute - Hypothèse basse - Hypothèse normale	63,0 % 63,0 % 63,0 %	Remarque : C'est ici le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires. Il est identique pour les 3 hypothèses.

N.B. : Une livre tournois vaut 20 sols ou 240 deniers.

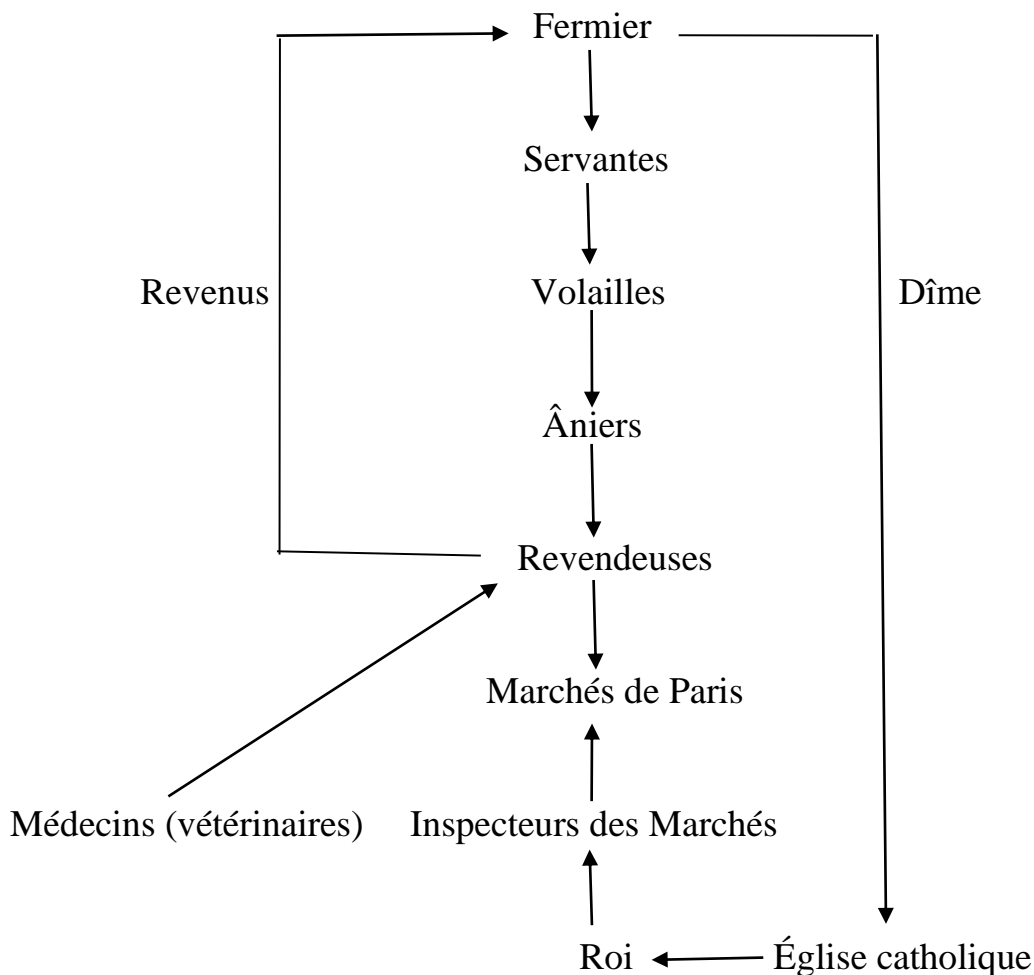
Cette situation met en évidence le caractère coûteux des méthodes de contrôle sanitaire, notamment en ce qui concerne la propreté des poulaillers à travers leur gestion quotidienne et leur hygiène. Il survient aussi la difficulté de faire face aux principaux parasites (internes et externes) affectant la volaille. Pour Le Choyselat : « la plus commune maladie est la pépie, ou pituite, qui est maladie à la langue, le bout de laquelle s'endurcit en façon d'un cartilage, & perd la poule goût du boire & du manger, & infecte les poules, principalement entre la moisson & les vendanges. » (Idem, p. 30-31). Il parle aussi de la gratelle, maladie due aux parasites des paniers de ponte et de couvage des œufs (Idem, p. 20).

Ces coûts sanitaires sont en réalité, dans le processus de la réalisation du projet, des coûts récurrents. Ainsi le prix payé aux médecins (vétérinaires dans notre langage actuel) était élevé car le nombre de praticiens officiels était fort ténu : 72 médecins en 1560 pour 300 000 habitants à Paris, cela fait un médecin pour 4 167 personnes (Callebat, 1999, p. 112). Ces coûts grèvent donc à la fois les flux annuels dans le cadre de l'élaboration d'un délai de récupération, et les flux nets dans une démarche de recherche de la valeur actuelle nette ayant un taux d'actualisation, malheureusement pas calculable selon nous à l'époque.

Pour Le Choyselat, les choses sont plus simples car il dit : « déduisons la dépense, & ce qui restera nous l'appellerons profit : car les jurisconsultes disent que nous n'appelons point fruit ou profit sinon ce qui reste après que la dépense est déduite, comme Papinian Jurisconsulte très célèbre l'a bien défini au vingt-

quatrième livre des *Pandectes*, sous le titre de la répétition de la dot, après le mariage dissous. » (Idem, p. 27)¹¹². Cette approche très pragmatique s'explique par le fait qu'il veut vendre plus cher que le prix du marché imposé par le Roi, ou que le prix entre particuliers découlant de la loi de l'offre et de la demande. En effet, les professionnels devaient vendre sur un marché contrôlé par des inspecteurs, tandis que les quidams qui avaient un enclos (petit jardin) pouvaient vendre directement aux particuliers en ne passant pas par le marché officiel des œufs à Paris, dit le « marché du pilori » car il se situait près de l'endroit des exécutions publiques. Le Choyselat néglige ainsi le problème de la concurrence des autres vendeurs sur le marché. Il fabrique un modèle que l'on peut résumer par le schéma 5 suivant qui correspond à un quasi-monopole de vente des œufs.

Schéma 5. La logique du projet d'entreprise avicole en 1569.



¹¹² Papinien (vers 140-212) était le plus grand juriste classique. Il eut d'abord des fonctions administratives comme l'avocat principal du fisc romain, puis comme l'assesseur du préfet du Prétoire. Voir Louis Charondas Le Caron (1593) *Pandectes ou digestes du droit français*, Lyon, Jehan Veyrat, p. 33.

2.3. Les bénéfices et la rentabilité

Chez notre auteur, les dépenses (ou sorties de fonds) sont en réalité composées des coûts initiaux (investissements effectués notamment pour la construction du poulailler), et des coûts récurrents, surtout les frais inhérents aux différents soins de la volaille et à l'acheminement des produits sur le marché : « Pour la dépense des ânes, encore qu'il croisse ordinairement force chardons ès environs de telles métairies, nous jetterons cinq sols par jour, revenant à quatre-vingts onze livres cinq sols par an. Et pour l'ânier, duquel on peut tirer quelque autre service, après qu'il aura conduit ses ânes au port des œufs... ne lui faut moins qu'à une chambrière, qui sont cinq sols par jour, & par an quatre-vingts onze livres cinq sols, lequel néanmoins tu avertiras de ne tant charger ses ânes, qu'ils ne puissent encore bien porter, ou la patience, ou le murmure qui se trouve ès couvents d'aucuns moins non réformés. » (Idem, p. 26).

Quant aux entrées de fonds, elles sont matérialisées uniquement par le produit de la vente des œufs ainsi que d'un produit dérivé qui est ici la vente des poules et des coqs en surnombre. Il s'agit aussi d'avantages financiers intangibles car la taille croissante du cheptel garantit un *cash-flow* régulier et sûr. Le cycle de production des volailles est infini car les œufs produisent des poussins puis ensuite des poules ou des coqs.

En tenant compte des flux d'entrées et sorties dans le projet, il est possible de déterminer le délai du retour sur investissement. Le seuil de rentabilité se situe au bout de 35,8 jours (716/20) et donc au bout de la vente de 28 640 œufs (800 x 35,8). Au-delà de cette limite, l'entreprise est bien rentable puisqu'ici le capital est assimilé aux coûts fixes. Un mois et six jours après la création de l'entreprise : c'est magique ! Suivant une loi binomiale, pour l'hypothèse basse, on obtient 41,7 jours (626/15) et 25 020 œufs (600 x 41,7). Pour l'hypothèse normale, on obtient 38,57 jours (675/17,5) ou encore 26 999 œufs (700 x 38,57)¹¹³. Donc l'entreprise serait rentable en moins d'un mois et demi dans tous les cas de figure.

C'est pourquoi le calcul du bénéfice est intimement lié à la différence entre le produit de vente et le coût de tous les éléments qui participent à la qualité du produit final. C'est-à-dire ici les œufs qui sont mis à la vente (hors ceux consacrés à la reproduction du cheptel par couvage des poussins). Le Choyselat nous dit : « Maintenant reste à te faire connaître le profit qui reviendra par chacun jour de ta somme : tous frais faits, dépenses déduites, la pension de ta maison payée, le salaire de tes servantes, la reconnaissance envers les médecins, les revendeuses contentées, la dépense des ânes & âniers précomptés, & la

¹¹³ Calcul : charges fixes/taux de marge sur coûts variables. Soit, pour l'hypothèse haute : $500/69,82 \% = 716,13$. Pour l'hypothèse basse : $500/79,88 \% = 625,94$. Pour l'hypothèse normale : $500/74,13 \% = 674,49$ livres tournois.

mangeaille : car sur la vente tes œufs ne se prendra imposition ou gabelle, comme se faisait du temps de Jean Ducas... » (Idem, p. 22)¹¹⁴.

Ces taux de profits jugés extraordinaires ont dû faire leur effet dans les campagnes du temps, mais c'était trop beau pour être vrai et Jean de la Fontaine en tirera la fable de la poule aux œufs d'or. Les louanges des partisans de notre auteur étaient très naïves et les dubitatifs n'ont pas laissé de trace écrite selon nos recherches. Les principales critiques ne vinrent qu'à partir du moment où les cours d'agriculture enseignés après la Révolution française firent une analyse plus scientifique de l'aviculture (Thouin, 1809).

2.4. Les critiques du plan d'affaires au XIX^e siècle

En novembre 1845 un spécialiste de l'élevage des poules critique le livre de notre auteur (Loiseleur-Deslongchamps, 1845, p. 469-473). Il trouve quatre points délicats dans ce plan d'affaires trop optimiste dans l'ensemble :

1°) Le Choyselat a surévalué la production d'œufs par ses poules (800 œufs par jour), ce qui est irréaliste car il n'a pas tenu compte des saisons et des races avicoles. Cette erreur devrait réduire du tiers ou de moitié le revenu supposé par lui (Loiseleur, 1845, p. 470) ;

2°) Même problème du côté de la vente des œufs : le prix demandé est irréaliste car la demande n'est pas rare pendant la belle saison et on a des pénuries de production pendant la mauvaise. Le prix doit donc être diminué de 5/6^e pour avoir une évaluation raisonnable (Idem, p. 471).

3°) La nourriture des poules (2 setiers parisis d'orge, d'avoine et de vesce) était alors beaucoup trop chère : il aurait fallu donner un aliment moins coûteux (du son détrempe par exemple) pour réduire ce coût de moitié ;

4°) Les pertes dues aux maladies des poules et à leur décès inopiné n'ont pas aussi été prises en compte par notre auteur, qui ne provisionne pas une somme précise à cet effet dans son plan financier (Idem, p. 472).

D'où la conclusion de ce spécialiste : « je ne pense pas que ce livre n'ait jamais pu être un ouvrage *utile* et que jamais personne ait pu mettre *en pratique* pour se faire un revenu certain. » (Ibidem). Mais il lui trouve encore un certain intérêt car le prix des poules était nettement plus bas en 1569 qu'en 1845, quand on se base sur la valeur du marc d'argent pour faire la conversion : 1 marc permettait alors d'acheter 68 poules, tandis qu'au milieu du XIX^e siècle il faut 4 marcs d'argent pour acquérir 100 poules (Idem, p. 473).

Pourtant, en 1852 une veuve parisienne qui était récemment retirée à la campagne, à Belair dans la commune de Charny (Yonne), mit en application le plan d'affaires de notre auteur. C'était madame de Linas, dont l'aventure est contée dans un ouvrage douze ans plus tard (Gayot, 1864). Partant d'un cheptel

¹¹⁴ Jean Ducas Comnène, empereur de Thessalonique de 1240 à 1244.

initial de 40 poules (et quelques coqs), elle obtint rapidement 550 naissances avec l'aide des ménagères du coin (Idem, p. 44), puis atteignit le chiffre choyselien de 1 200 poules en 2 mois et 6 jours. Les résultats furent bons et il était donc possible d'appliquer le plan d'affaires de 1569 en utilisant les méthodes modernes d'élevage avicole (Idem, p. 186).

Mais en avril 1854, dans un article tiré du *Fraser's Magazine* de Londres, la *Revue Britannique* ne cite pas Le Choyselat dans cette somme historique sur « Les gallinacées chez les anciens et les modernes ». L'auteur anonyme cite Francis Willoughby (1635-1676), Varron, l'ami de Cicéron qui rapporte que les anciens tiraient plus de profit des poules que de fermes entières (Anonyme, 1854, p. 426), Caton l'ancien, et Pline. Il cite aussi *L'art de s'enrichir (A Way to Get Wealth)* de Gervase Markham paru en 1638. Il fait aussi référence à un contemporain de Le Choyselat : Jean-Baptiste Porta (1540-1615) un napolitain qui parle des poules dans son livre *La Magie naturelle qui est, les secrets et miracles de nature* (1571). On ne sait pas si Le Choyselat connaissait cet auteur. Enfin l'article anonyme de 1854 cite un auteur anglais, W. Tegetmeier, qui dans son *Poultry Book* (1867) utilise, dans son sous-titre, comme Le Choyselat, les mots management et profitable : *Comprising the Breeding and Management of profitable and ornamental Poultry* (London, Routledge, 356 p.). Les grands esprits se rencontrent toujours. Mais Tegetmeier ne cite pas notre auteur, alors déjà un peu oublié.

Mais il ne l'était pas complètement car, en 1859, le grand éditeur Pierre Jannet va le défendre âprement, dans le n° 4 du tome II de la *Revue Européenne* (Bulletin bibliographique de la quatrième livraison, p. 2-3) contre les attaques d'Edouard Fournier qui, dans son livre *Le Vieux-Neuf, histoire ancienne des inventions et découvertes modernes* (Paris, Dentu, t. 2, p. 194) moque le plan d'affaires de Le Choyselat et conclut : « On voit que les choses folles ont leurs plagiaires, comme les sérieuses ». Au contraire, Jannet dit que c'est « un des plus savants hommes du XVI^e siècle », que son livre eut un succès « prodigieux » et que c'est un « excellent livre ». Fournier n'aime pas ce livre car il préférerait la gélatine aux œufs comme aliment !

Il ne faut pas se moquer d'un auteur sans se remettre dans l'ambiance de l'époque. Si les guerres de religion ont autant marqué Le Choyselat, c'est qu'il était un petit magistrat royal dans une province agitée, et qu'il devait tenir compte des aléas religieux aussi bien que politiques. Au lieu de conseiller à son ami putatif de se mettre sous la protection d'un puissant seigneur, il lui propose de développer un esprit d'entreprise en situation d'incertitude extrême. C'est en cela que Le Choyselat est important, et qu'il doit faire partie de la galaxie des grands auteurs gestionnaires français. Car ce n'est pas tous les jours qu'un si petit livre est précurseur d'une discipline de gestion qui aura tant de littérature en anglais (Giraudeau, 2010) et en français.

Conclusion

Grâce à son titre original, l'opuscule de Le Choyselat fait bien partie de l'économie domestique et rustique : il est ainsi le digne successeur de l'anglais Fitzherbert (1523), du français Charles Estienne (1554)¹¹⁵, et du génial italien Tarello (1567). N'étant pas le premier à introduire le mot « profit » dans son titre, il va cependant plus loin que ses prédécesseurs en mettant l'accent sur le retour d'investissement : mettre 500 livres tournois pour en gagner 4 500 était une folle promesse pour temps agités : même les huguenots pourtant portés au grand commerce ont dû trouver cette performance extraordinaire (Daussy, 2014). Au vu de son contenu, il relève d'un champ plus large : les sciences agronomiques et vétérinaires. Dans le premier secteur, il apporte une définition moderne du plan d'affaires : liste des points forts, des points faibles, état des charges prévisionnelles, deux hypothèses de profit, annonce alléchante d'une forte rentabilité à court terme. Son ami ruiné ne pouvait qu'être ravi à défaut de devenir riche immédiatement car on ne sait pas s'il a suivi les conseils de son avocat et magistrat. Dans le second secteur, on doit à Jean-Baptiste Huzard (1755-1838) d'avoir remis toute la lumière sur ce tout petit livre et de l'avoir justement conservé dans la bibliothèque de l'École vétérinaire d'Alfort.

Enfin, dans le champ des sciences de gestion actuelles, il fait figure de précurseur car il témoigne de l'apparition du « nouvel esprit commercial apparu dans l'agriculture – en liaison avec les bouleversements sociaux du monde rural – (qui) suscitait partout une littérature qui cherchait à diffuser ces nouvelles méthodes de production généralement connues sous le nom de Révolution Agricole. » (Schumpeter, 1954, p. 223-224). En mettant dans son titre à la fois le mot « économique », le mot « mesnagement », et la notion même du plan d'affaires basé sur la recherche du profit maximal, il a bien révolutionné la manière de rédiger des prospectus d'affaires à venir : être précis et ambitieux. En retenant un écart de 25 % entre l'hypothèse basse et l'hypothèse haute, il a fait une avancée notable en matière de calcul de rentabilité. Pour cela il doit être lu et relu, à la lumière de nos connaissances actuelles sur l'économie privée au seizième siècle¹¹⁶. Pour aller un peu plus loin dans cette recherche, il faudrait retrouver le réseau de colporteurs, qui vendaient le petit livre de notre auteur. A partir de cela, il faudrait étudier les zones de production avicole autour des grandes villes de l'époque, et voir si la distribution du livre a influé sur la croissance de ces entreprises.

¹¹⁵ Livre réédité en 1578 par son gendre Jean Liébault sous le titre de la *Maison rustique*.

¹¹⁶ Sur la manière de gérer les entreprises industrielles de l'époque, voir la contribution de Roger Doucet (1946). Il faudrait retrouver des inventaires de grands poulaillers dans les archives notariales pour pouvoir aller plus loin dans l'analyse quantitative de ces petites entreprises avicoles. Voir l'article de Wilmart cité ci-dessous pour quelques pistes intéressantes (p. 55-70).

Références

- Alders, R. (2005) *L'aviculture : source de profit et de plaisir*, Food & Agriculture Organization, 41 p.
- Andries, L. (1994) *Le grand livre des secrets : le colportage en France aux 17^e et 18^e siècles*, Paris, Imago, 218 p.
- Jacquart, J. (2016) *Paris et l'Île de France au temps des paysans, XVI^e-XVII^e siècles*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 398 p.
- Fontaine, L. (1993) *Histoire du colportage en Europe, XV^e-XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 334 p.
- Graber, F., et Giraudeau, M. (2018) *Les projets : une histoire politique (XVI^e-XXI^e siècles)*, Paris, Mines Paris Tech, 314 p.
- Risse, J. (1994) *Histoire de l'élevage français*, Paris, L'Harmattan, 366 p.
- Scranton, Ph., & Fridenson, P. (2013) *Reimagining Business History*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 260 p.
- Wilmart, M. (2017) « Du poulailler au marché, esquisse d'une économie volaillière médiévale (XII^e-XVI^e siècle) », *Revue d'ethnoécologie*, n° 12, déc.



Un poulailler vers 1450 en Rhénanie (cliché BNF).

CHAPITRE 9

LA TRADUCTION FRANÇAISE

DE BENEDETTO COTRUGLI

(1582)¹¹⁷

Parmi les très nombreux auteurs anciens italiens qui ont marqué la pensée commerciale entre 1315 et 1460, la plupart n'ont jamais été traduits en français. Les lecteurs de l'époque de la Renaissance préféraient lire les œuvres légères des auteurs italiens de contes. Pour le siècle suivant, citons : Arienti (mort vers 1510), Morlini (1493-1553), Grazzini (1503-1583), Cinthio (1504-1573), Doni (1513-1574), Fortini (qui est mort en 1562), Parabosco (1510-1556), Granucci (1522-1603), Malespini (1531-1611), De Mori (1533-1591), Bargagli (né vers 1541)¹¹⁸. Ces courtes nouvelles donnent une bonne vision de l'état d'esprit des habitants de la Botte, en ces temps troublés et sous domination étrangère. Une exception existe cependant : la traduction, en 1582, de l'ouvrage écrit en 1458 par Benedetto Cotrugli, un citoyen de la ville croate de Raguse (Dubrovnik aujourd'hui) mais vivant principalement à Naples. Nous verrons trois points dans ce chapitre : 1°) Les jalons biographiques ; 2°) Les acteurs de la traduction de 1582 ; 3°) La place de ce livre dans l'histoire de la comptabilité ; 4°) Sa véritable place dans la longue histoire de la morale des affaires commerciales. En conclusion nous expliquerons pourquoi Cotrugli nous semble important pour l'histoire de la pensée gestionnaire française.

1. JALONS BIOGRAPHIQUES

Benedetto Cotrugli est né à Raguse vers 1416 dans une grande famille de marchands alors immigrés d'origine monténégrine. Son père était un homme d'affaires, reconnu dans le trafic des grains, de la laine espagnole et d'autres produits venant du Moyen-Orient. Aux alentours de 1429, Giacomo Cotrugli est nommé comme diplomate de Raguse auprès de la reine de Naples, ce qui va lui permettre de développer ses affaires en direction de la Catalogne, qui faisait partie du même royaume. Ce père meurt en 1436 et Benedetto reprend ses affaires, avec l'aide de son frère Michel jusqu'à la mort de celui-ci en 1455. Il sera en procès avec sa ville natale tout au long de sa vie active.

¹¹⁷ Résumé de notre préface au livre de B. Cotrugli (2008) *Traité de la marchandise et du parfait marchand*, Paris, L'Harmattan, XLVIII + 124 p. (Livre co-signé avec R. Noumen).

¹¹⁸ A. Van Bever et E. Sansot-Orland, éd. (1926) *Œuvres galantes des conteurs italiens, seconde série (XV^e et XVI^e siècles)*, Paris, Mercure de France, 373 p.

Notre auteur fait des études de droit, et à l'âge de 20 ans il est initié aux affaires marchandes par son père et son oncle. Benedetto s'est marié à Raguse en 1444 et il aura dix enfants : cinq fils et cinq filles. Les années suivantes il œuvre en Catalogne en partenariat avec des marchands ragusiens. Il reprend les charges diplomatiques de son père auprès du Roi Ferdinand tout en développant ses activités tout autour de la Méditerranée.

En 1548 il a 32 ans et un épisode d'épidémie de peste le contraint à se réfugier dans la ville L'Aquila (L'Aigle en français) près de Naples où il peut écrire son traité d'initiation aux affaires commerciales. Il termine son livre le 25 août 1558 mais le garde sous la forme d'un manuscrit qui devait circuler dans les cercles ragusiens situés dans les villes italiennes. Arrivé à Venise quelques années plus tard, il a pu être lu par le jeune Luca Pacioli qui commençait son apprentissage pratique de la comptabilité. Cotrugli meurt en 1469 à l'âge d'environ 53 ans dans la ville de l'Aquila.

Son livre ne sera publié à Venise qu'en 1573 chez l'éditeur à l'enseigne de l'Éléphant. Il sera traduit en français neuf ans plus tard. Une dernière édition aura lieu à 1602 à Brescia. Il était alors à la mode de rééditer des livres anciens qui pouvaient avoir encore de l'intérêt pour les marchands itinérants et leurs lecteurs de l'époque.

2. ACTEURS DE LA TRADUCTION DE 1582

François Didier, libraire-éditeur à Lyon, est né à Amblèze en Dauphiné vers 1540. Son père, Jacquet, était serviteur de boutique chez l'éditeur Jean Senneton. A la mort de ce dernier en 1556, Jacquet reprend l'affaire. Son fils François lui succède en 1565. Il choisit son enseigne « le Phénix » vers 1577.

Le privilège royal pour l'autorisation de publier la traduction du livre de Cotrugli est daté du 26 janvier 1580, ce qui veut dire que le travail de mise en français a dû s'effectuer l'année précédente. Mais François Didier meurt en 1581, ce qui retarde la sortie du livre de 21 mois, en octobre 1582.

Le principal conseiller éditorial de François Didier était Guillaume de la Teysonnière. Cet hobereau est né vers 1530 dans la Principauté de Dombes. Après une formation littéraire et mathématique, il suit la carrière militaire. Il publie quatre livres d'arithmétique entre 1567 et 1579. Le dernier s'intitule *Nouvelle et facile méthode d'arithmétique conforme à l'Édit de sa Majesté, par lequel on pourra faire tous comptes à écus et parties d'icelui* (Lyon, François Didier, in-16). Il était donc intéressé par les livres italiens traitant du commerce et a dû en parler à son éditeur. Il est mort en 1586.

Le traducteur du livre de Cotrugli est Jean Boyron. Il est né à Annonay vers 1560, et a donc environ 22 ans quand le livre paraît. On ne connaît que deux autres ouvrages traduits par lui de l'espagnol et du latin dans ces années 1582-1583 pour deux éditeurs lyonnais : Antoine Tardif, Benoît Rigaud. Il est

mort au tournant du siècle car on ne trouve plus trace de lui dans l'histoire des livres sous Henri IV.

L'édition est donc supervisée par la veuve de François Didier, Claudine Decombes. Elle est née vers 1550, son père étant monsieur de Riverie. Elle se remarie avec un trésorier de France : Grolier, seigneur de Servires. Ses enfants étant mineurs, elle dirige avec eux la librairie entre 1581 et 1592. Elle publie une dizaine d'ouvrages. Elle passe ensuite la main à son fils Jean Didier, qui sera en activité jusqu'en 1644. Elle a dû mourir au début du dix-septième siècle. Le tirage du livre a dû être faible car il ne reste que quelques exemplaires dans les bibliothèques : sur internet on en dénombre cinq. Seuls les historiens de la comptabilité ont gardé mémoire de ce petit ouvrage. Mais il faut reconnaître que ce sont les historiens allemands de la discipline qui se sont le plus intéressés à cet auteur, aux alentours de l'an 1900.

3. PLACE DANS L'HISTOIRE DE LA COMPTABILITÉ

Le livre de Cotrugli contient un chapitre sur la tenue des livres de raison : le treizième (in le livre 1^{er}), intitulé « De l'ordre à tenir dans les écritures marchandes » (Cotrugli, 2008, p. 46-48). C'est un résumé succinct sur les principales règles à respecter pour avoir une comptabilité en ordre. Ce chapitre n'aurait pas eu un grand retentissement, si Cotrugli n'avait pas accompagné son manuscrit de 1458 d'un supplément comptable qui a été daté de 1474 dans sa transcription conservée à la Bibliothèque nationale de Malte. Donc, cinq ans après le décès de Cotrugli, un copiste, Marino de Raphaeli, a sauvegardé une partie de sa comptabilité d'affaires.

On pense aujourd'hui que Cotrugli et Pacioli¹¹⁹ ont été formés à la comptabilité en partie double par un maître de Venise dont le nom a disparu. Ce texte fait 36 pages et comprend 266 exemples pratiques. Il est divisé en 13 parties qui reprennent les thèmes suivants : Des exemples élémentaires de comptabilité en partie double ; Les méthodes en vigueur d'opérations d'achats et de ventes de marchandises circulant en Méditerranée ; Des questions de commissions de ventes et d'achats ; Les incidences commerciales d'un long voyage à Beyrouth ; Les transactions et enregistrements des obligations financières ; Les transactions dans les ports de transit ; Les opérations relatives à l'affrètement d'un bateau ; Les investissements dans un bateau de cabotage ; Le commerce de soie de détail, et l'achat du coton de filage ; Les enregistrements de comptes pour la construction de maisons. Les auteurs français comptables qui ont pu lire Cotrugli sont assez nombreux : on peut en compter environ 13 comme le montre le tableau suivant. La place boursière de Paris ne s'impose que dans la deuxième moitié du 17^e siècle, ce qui limite les comptables sur les petites entreprises.

¹¹⁹ Pacioli avait 12 ans à la mort de Cotrugli, il ne l'a donc pas fréquenté comme adulte.

Tableau 11. Les successeurs comptables francophones de Cotrugli.

Auteur	Année	Ville	Titre résumé
RENTERGHEM, B. de	1592	Anvers	<i>Instruction nouvelle pour tenir le livre de comptes ou de raison</i>
HOOREBEKE, Z. de	1599	Middelbourg	<i>L'art de tenir livres de comptes</i>
VAN DAMME, Pierre	1606	Rouen	<i>Manière la plus industrielle...</i>
VOLTOIRE, de	1607	Toulouse	<i>Le marchand</i>
STEVIN, Simon	1608	Leyde	<i>Livre de compte de Prince</i>
WANINGEN, Henry	1615	Anvers	<i>Trésor des livres à l'italienne</i>
COUTEREELS, Jan	1623	Anvers	<i>L'art solide de livre de comptes</i>
THOMAS, Mathieu	1631	Lyon	<i>Le style des marchands</i>
ANDRÉ, Jean	1636	Paris	<i>Traité des comptes</i>
BOYER, Claude	1644	Lyon	<i>Brève méthode</i>
LE GENDRE, François	1646	Paris	<i>Traité d'arithmétique</i>
SAVARY, Jacques	1675	Paris	<i>Le Parfait Négociant</i>
IRSON, Claude	1678	Paris	<i>Méthode pour bien dresser...</i>

4. PLACE DANS L'HISTOIRE DE LA MORALE DES AFFAIRES

Ce texte a été d'abord étudié par les historiens Jean Meuvret et Jacques Poumarède. Le premier signale l'existence de ce livre, tandis que le second en voit les aspects juridiques (Poumarède, 2020, p. 82, 94). L'originalité de notre auteur est d'avoir été au carrefour de deux traditions : une tradition théorique et une tradition pratique. La première résulte des discussions scolastiques sur les concepts propres aux affaires commerciales : profit, intérêt, usure. La seconde contient des conseils moraux pour concilier vie des affaires et vie spirituelle.

La tradition théorique remonte au moins à Fibonacci et son *Liber Abaci* de 1202 dans lequel il introduit les nombres arabes en Occident. Les calculs comptables en seront grandement facilités. Elle se prolonge avec Nicolas de Cues qui publie en 1440 *La docte ignorance*, dans laquelle il défend les lois universelles de la nature. Elle se poursuit avec Giovanni Calvacanti en 1447 et Lorenzo Valla en 1450 avec leurs ouvrages respectifs, le *Trattato politico-morale* et *De Voluptate*, qui posent les bases de la morale affairiste moderne : respecter sa parole, contrôler les désirs de son âme, ne pas duper son prochain. Elle se termine avec Cotrugli, qui fait le lien entre les principes moraux et les méthodes classiques de gestion d'affaires.

La tradition pratique est issue d'un livre indien de Nasir ad-Din Tusi, *l'Ethique nasiréenne* de 1235, qui diffuse les idées d'Aristote dans le monde musulman. Il y a ensuite les *Chroniques* de 1338 de Jean et Mathieu Villani, qui reflètent les conceptions du temps, puis *Le livre de la comptabilité* (1363) d'Abdullah. Nous ne savons pas si Cotrugli parlait arabe, mais il a dû être influencé par ces auteurs au travers de ses lectures. Il avait sûrement un traducteur à sa disposition pour ses comptoirs au Moyen-Orient.

Les contemporains de Cotrugli sont au nombre de six. Quatre d'entre eux étaient résidents à Naples comme lui : Diomède Carafa (1406-1487), auteur d'un *De regis et boni principis officio* en 1469, année de la mort de Cotrugli qui savait lire le latin de par sa formation. Il a pu aussi fréquenter Francesco Patrizii (1413-1494), Jean Giovano Pontano (1426-1503) et surtout Lorenzo Valla (1407-1457), historien et philologue audacieux, auteur de deux manuscrits célèbres : *Le vrai bien*, et *Le libre arbitre* qui semblent avoir influencé notre auteur. Les auteurs de la Renaissance se lisaient régulièrement entre eux.

Le cinquième est bien sûr le célèbre Giovanni Calvacanti (1381-1451) qui vivait à Florence entre 1420 et 1447, mais qui décrit les mêmes réalités et a les mêmes sources théoriques romaines et grecques que notre auteur. Ainsi, il cite les auteurs anciens suivant : Valerius Maximus, Aristote, Cicéron, Sénèque, Vegetius, Suétone, Lucan, Juvenal, Boèce, Macrobius, Ovide, Saint-Augustin et Palladius. Pour la période médiévale, il s'intéresse à Isidore de Séville, Thomas d'Aquin, Dante, Pétrarque et Boccace. Dans son livre, il définit la prudence, la justice, la force d'âme et la sobriété. Célèbre en son temps pour ses dettes envers l'État florentin et ses emprisonnements successifs malgré son appartenance à une grande famille, l'attitude de Calvacanti reflète parfaitement la conception de l'époque : l'économie domestique est l'une des principales applications de la morale des affaires (Grendler, 1973, p. 38-44).

Mais le soubassement psychologique moderne n'est pas encore tout à fait présent : le fondement de la morale est la religion catholique et la sagesse philosophique relève de celle des anciens. Pour que l'élément introspectif puisse intervenir, il faudra attendre encore quelques années avant la traduction de Jean Boyron. En effet, en 1579 le juriste Jean Girard publie un ouvrage en ce sens : *Traité auquel est naïvement dépeint le sentier que doit tenir l'homme, pour bien et heureusement régir et gouverner les actions de sa vie, chérissant la vertu et détestant le vice, prenant origine de la connaissance de soi-même* (Lyon, Benoît Rigaud, in-16). Jean Girard était un original, poète et jurisconsulte dijonnais, né vers 1518, docteur en droit à Dôle en 1547, puis Lieutenant au baillage d'Auxonne où il mourut en 1586. Jean Boyron devait être au courant de cet ouvrage au moment de sa traduction en 1581-1582. Une comparaison des deux textes pourrait apporter des éclairages intéressants pour voir la différence entre les deux approches de la morale des affaires : la psychologique et la religieuse.

Le sixième et dernier auteur est Leon Battista Alberti (1404-1472), né à Gênes, formé à Padoue et à Bologne. En 1432, il est nommé prieur de San Martino à Gangalandi près de Florence, ce qui lui permet de mener une vie libre consacrée à ses deux passions : l'architecture et la littérature. En 1433 et 1434 il écrit les premières parties de son *Della famiglia* : éducation des enfants, amours et formules du bonheur familial, intendance, conduite du ménage. En 1440 il les complète par une quatrième partie : amitié. Le parallèle entre Alberti et Cotrugli

a été relevé par Alberto Tenenti en 1978, qui est cité par Nella Bianchi-Bensimon : « ... point commun entre ces deux auteurs : la dissociation entre le destin de la communauté politique et le destin de la famille, qui en fait partie. L'intérêt que les groupes familiaux portaient à l'organisation politique était conditionné par leurs exigences personnelles. Ce que les citoyens attendaient de l'appareil social était essentiellement une garantie contre les pouvoirs externes qui pouvaient menacer l'autonomie citadine et donc la prospérité de leurs affaires. Si l'on souhaitait la richesse et la puissance de la Cité, c'était tout d'abord pour assurer l'opulence et la stabilité des familles. La légitimité même de la *respublica* se situait, aux yeux des florentins de l'époque, au sein de ses familles honorables, légitimes, stables et donc tout à fait dignes de confiance. » (Bianchi-Bensimon, 1998, p. 218-219).

Conclusion

Depuis la sortie de notre livre en 2008, la recherche internationale sur Cotrugli a bien avancé. Un auteur colombien a confirmé notre idée d'un fondateur de la philosophie des affaires commerciales, en disant que c'est le père de la gestion moderne (Pineda, 2012). La même année, Piero Falchetta a analysé l'autre grand livre de Cotrugli, *De navigatione*, en montrant que notre auteur avait des relations très étroites avec les vénitiens, ce qui confirme notre idée d'une relation possible avec le professeur de Pacioli (Falchetta, 2012). L'année suivante, la polonaise Paulina Piotrowicz a étudié l'imaginaire du modèle marchand chez Cotrugli, ce qui confirme notre hypothèse d'un vrai type moral de conduite du marchand de l'époque (Piotrowicz, 2013).

En 2016, Tiziano Zanato et Véra Ribaldo ont édité le texte de Cotrugli avec un véritable appareil scientifique actualisé (Ribaldo éditeur, 2016). Ils modernisent l'édition un peu ancienne de Tucci en 1990. Ce livre a aussi été publié en anglais chez Palgrave Macmillan à Londres (Carraro & Favero eds, 2017). En juin 2017 la revue espagnole d'histoire de la comptabilité *De Computis* publie un texte de Simonluca Perfetto, qui est le grand spécialiste de Cotrugli de nos jours en Europe. Il étudie attentivement l'influence de Cotrugli sur l'établissement de cinq comptabilités napolitaines de son temps. Mais il ne nous cite pas. Peut-être ne lit-il pas le français, ce qui est possible.

En décembre 2018 la même revue publie un article signé par Alan Sangster et Franco Rossi sur la comptabilité en partie double chez Cotrugli. Ils ont traduit en anglais le texte de notre auteur en ses différentes versions. Cette traduction renouvelle la connaissance du texte initial de notre auteur (Sangster & Rossi, 2018). L'année suivante, la jeune brésilienne Liliana Grubel Nogueira a consacré son mémoire de maîtrise d'histoire à Cotrugli. Elle cite notre livre, mais sans indiquer nos noms d'éditeurs scientifiques (Nogueira, 2019, p. 83). Enfin, en 2021, la médiéviste française Célia Magras a étudié « La réputation du

marchand au Moyen Âge. Un mécanisme informel au service de la sécurité des échanges » (Magras, 2021). Elle confirme notre intuition de l'importance de Cotrugli au point de vue de l'histoire de la morale des affaires. Mais il n'a pas été le premier en ce domaine.

L'auteur précédent qui a posé les bases de l'éthique des affaires est le dominicain germanique Johannes Nider (1380-1438) dans son livre posthume *Tractatus de contractibus Mercatorum* (Cologne, Ulrich Zell, 1468)¹²⁰. Il oppose la doctrine rigoriste de l'église et la recherche de l'intérêt et du profit. En distinguant les contrats « justes » et les contrats « injustes », il justifie le profit qui est honnêtement gagné (Wren, 1979, p. 27), comme le titre de Le Choyselait le précisera explicitement cent ans plus tard.

Ainsi, en quoi Cotrugli peut-il être considéré comme le fondateur d'une nouvelle conception de la gestion des entreprises et des institutions familiales ? A deux niveaux selon nous : premier niveau, il se dégage du pur juridisme qui présidait encore aux écrits sur les comptes commerciaux, en introduisant une dimension de responsabilité morale des chefs d'entreprises ou de maisons de commerce. Deuxième niveau : il se dégage du moralisme pur qui dominait encore la manière d'écrire sur les pratiques commerciales, en basant la connaissance de la gestion sur des données sincères et contrôlables et non sur des croyances religieuses. Son histoire personnelle et familiale explique aussi son intérêt constant pour l'histoire de la gestion privée. Sa famille se situait au confluent des mondes occidentaux et orientaux, et l'on sait que la tradition grecque est en grande partie passée au tamis de la culture orientale. Son parcours d'homme d'affaires le fait passer du commerce à la politique, et il annonce la grande tradition des écrits sur le pouvoir (Machiavel, Garcin, Guichardin), sans en avoir le même cynisme intrinsèque. C'est pour cela qu'il peut légitimement être considéré comme le premier auteur européen classique de la gestion.

Références

- Burkardt, A., Bertrand, G., Krumenacker, Y. (2015) *Commerce, voyage et expérience religieuse XVI^e-XVIII^e siècle*, Rennes, PUR, 512 p.
- Cotrugli, B. (2018) *Arricchirsi con onore. Elogio del buon imprenditore*, Milan, Rizzoli, 190 p. Édité par Alessandro Wagner.
- Ferguson, N. (2019) *La Place et la Tour : réseaux, hiérarchies et lutte pour le pouvoir*, Paris, Odile Jacob, 552 p.
- Jorda, H. (2011) « Le Moyen Age de la mondialisation marchande », in D. Uzinidis dir., *L'entreprise dans la mondialisation*, Le Manuscrit, p. 35-58.

¹²⁰ Traduit en anglais par Charles H. Reeves et édité par Ronald B. Shuman (1966) *On the Contracts of Merchants*, Norman, The University of Oklahoma Press, 77 p.

TRAICTÉ
DE LA MAR-
CHANDISE, ET DV

PARFAICT MAR-
chant, disposé en

Q V A T R E L I V R E S :

*Traduict de l'Italien de Benoit Cotrugli Rau-
Gean, par Jean Boyron.*

Oeuure tres-neceffaire à tout Marchant.



A LYON,

Par les heritiers de François Didier,
à l'enseigne du Fenix.

1 5 8 2.

Avec priuilege du Roy.

CHAPITRE 10

LES IDÉES GESTIONNAIRES

DE JACQUES SAVARY

(1675)

L'existence d'une littérature de gestion italienne depuis plus d'un siècle a donné l'idée à des auteurs français de rédiger des ouvrages du même type. Mais peu ont survécu au passage cruel du temps. Il n'en est resté qu'un ou deux. C'est au moment de sa retraite précoce que le marchand Savary eut l'idée de composer un ouvrage à destination de ses successeurs négociants. Pour cela il utilisa la matière qu'il avait accumulée pour la préparation de la grande Ordonnance sur le commerce de mars 1673. Il lui restera quinze ans d'existence pour avoir la satisfaction de voir la grande audience de son livre, qui fut traduit dans plusieurs langues : en allemand (1676), en anglais (1679), en hollandais (1683), en italien (1690). La boucle européenne était ainsi fermée, puisque les marchands français ont emprunté les techniques italiennes de gestion depuis le temps de Cotrugli. Nous allons donc résumer sa biographie et celle de ses enfants dans un premier temps. Puis, dans un deuxième temps, nous signalerons les passages du *Parfait négociant* qui relèvent de la gestion des entreprises. Enfin, nous ferons le point sur la littérature spécialisée concernant Savary et sa lignée, dans un troisième et dernier temps.

1. ÉLÉMENTS BIOGRAPHIQUES

Jacques Savary est né le 22 septembre 1622 à Doué-la-Fontaine, dans la province de l'Anjou, au sein d'une famille bourgeoise. Voué au commerce par décision de ses parents, il vient à Paris travailler chez un procureur. Puis il passe en apprentissage chez un marchand mercier. Devenu maître, il intègre cette puissante corporation. Après une carrière bien remplie, il se retire en 1658, à l'âge de 36 ans, doté d'une grosse fortune. Il achète alors une charge de fermier des domaines. Mais la disgrâce du surintendant des finances Nicolas Fouquet en 1661 lui fait perdre son poste¹²¹. Il va néanmoins intégrer la Commission de préparation de l'Ordonnance sur le commerce, qui sera édictée en 1673. Il utilise la matière de ses réflexions pour écrire le *Parfait négociant* deux ans plus tard. Il publie aussi, treize ans après, des *Parères, ou avis sur les plus importantes*

¹²¹ Anne Vermès (2013) *Motiver comme Nicolas Fouquet : comment développer ses hauts potentiels*, Paris, Eyrolles, 167 p. ; Simone Bertière (2017) *Le procès Fouquet*, Paris, Éditions de Fallois, 333 p.

matières du commerce (Paris, Jean Guignard, 1688, 788 p.). Ses œuvres complètes sont éditées en 1752 chez les frères Cramer et Claude Philibert en deux volumes. Elles contiennent, dans le premier volume, en plus du *Parfait négociant* (8^e édition, 1721), *l'Art des lettres de change*, et le *Nouveau Traité des changes étrangers*. Dans le second volume se trouvent les *Parères*. Il meurt à Paris le 11 octobre 1690, à l'âge de 68 ans. Ses fils vont continuer son œuvre en la résumant systématiquement par des fiches techniques, pur produit de leur expérience commerciale et administrative.

Son premier fils, Louis-Philémon, est né à Paris en l'an 1654. A 34 ans il remporte le prix d'éloquence de l'Académie française. Voué aux ordres, il est abbé et devient le chanoine du Chapitre de Saint-Maur près de Paris. Il sera ensuite le chargé d'affaires du Duc de Mantoue. S'étant associé à son frère cadet pour la rédaction du *Dictionnaire du commerce*, il reste seul à la tête de cette opération à partir de 1716. Il meurt, quatre ans seulement après la sortie du livre, en 1727, à l'âge de 73 ans.

Le deuxième fils, Jacques Savary des Bruslons, est né en 1657 à Paris. Devenu l'adjoint de son père, il apprend la science du commerce auprès de celui-ci. A 29 ans le ministre Louvois le nomme Inspecteur général des douanes, en résidence à Paris. C'est en surveillant les marchés et les entrepôts qu'il eut l'idée de rédiger un dictionnaire récapitulant les matières de cette discipline : le commerce des marchandises. Il y travailla, avec son frère aîné, durant une dizaine d'années, mais mourut en 1716, soit sept ans avant la sortie du livre, à l'âge de 59 ans seulement.

2. DANS LE PARFAIT NÉGOCIANT

Nous suivrons ici la présentation d'Édouard Richard (2011) en insistant sur les aspects purement gestionnaires du texte et du contexte. Savary nous dit que la réussite de l'entreprise commerciale ne peut être heureuse si l'objectif de l'entrepreneur n'est pas juste. Car la morale du négociant est subordonnée aux préceptes religieux : ne fait pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te fit. La conscience du négociant face au bien et au mal ne peut se blanchir que dans la confession devant un prêtre. Le bien consiste à faire des profits honnêtes, le mal des profits (ou des pertes) malhonnêtes. Dieu est donc un partenaire important dans les sociétés commerciales : il est toujours le grand garant de la moralité de l'affaire (Richard, 2011, p. 45-50).

2.1. Les comportements déviants de gestion

Les comportements déviants sont donc condamnés par Dieu et par la loi des hommes. Le jugement divin s'opèrerait en trois temps : enfer, purgatoire, paradis. Le but ultime de l'entreprise est le salut de l'âme de son fondateur. Si la gestion est déléguée à un intendant, c'est son âme qui est concernée par le

jugement divin *post-mortem*. La gestion classique est fondée sur la parole donnée, en vertu de la logique de l'honneur qui condamne la mauvaise foi. La gestion moderne passera progressivement aux actes écrits, signés et susceptibles de poursuites devant la justice commerciale pour non-respect des engagements paraphés sur papier authentifié.

Le premier de ces comportements déviants est donc la tromperie sur les marchandises promises ou vendues. S'il y a dissimulation de défauts ou manque de quantité dans la livraison, la gestion n'est pas honnête. La confiance est donc la clé immatérielle de la réussite commerciale. La défiance est le venin inséré par le Diable dans les relations d'affaires. Même l'amitié peut y succomber.

Le deuxième comportement déviant réside surtout dans les manipulations comptables et financières : comptes falsifiés, profits fictifs, actions illusoires. Le comptable doit bien être neutre dans sa transcription des comptes de l'entreprise et ne pas tenir compte de ses propres intérêts dans l'affaire. Ce comportement est renforcé par la montée de l'individualisme et de la recherche de l'intérêt personnel des agents économiques. Cela est alors en totale contradiction avec la déontologie des corporations, qui recherchent toujours l'intérêt collectif de la profession et non l'intérêt individuel de ses membres.

Le troisième comportement très déviant est le prête-nom qui gère une entreprise pour le compte secret d'un noble ou d'un religieux, qui sont interdits de gestion directe en vertu du principe de dérogeance. Le noble risque de perdre son statut nobiliaire, et c'est ce qui était arrivé aux ancêtres de Savary, pour fait de commerce ! Mais la proximité du pouvoir royal peut faire revenir à l'état de noblesse pour les descendants (on l'a vu chez Le Choyselat).

L'associé commanditaire ne doit pas faire de gestion directe : « L'associé commanditaire ne peut faire aucun acte de gestion, ni être employé pour les affaires de la société, même en vertu de procuration. » (Savary in Dufour, 1808, p. 36). Le commentaire de Dufour est clair : « Parce qu'on peut considérer ses opérations comme ayant été nuisibles à la société, et ayant causé son dérangement. Un associé commanditaire est un simple bailleur de fonds, une sorte d'actionnaire dont des risques ne peuvent excéder la somme qu'il a versée ou dû verser dans la société ; parce qu'il n'est pas gérant, et qu'on ne peut répondre des actions auxquelles on n'a point participé. L'associé commanditaire ne pourrait donc être gérant, sans perdre sa qualité et sans devenir solidaire pour toutes les dettes de la société. » (Idem).

Concernant les administrateurs salariés, la situation est très différente : « Les administrateurs ne sont responsables que de l'exécution du mandat qu'ils ont reçu. Ils ne contractent, en raison de leur gestion, aucune obligation personnelle ni solidaire relativement aux engagements de la société. » (Idem, p. 38). Pour Jacques Savary, la gestion d'une entreprise est donc la réalisation d'actes quotidiens qui engagent la responsabilité du négociant. Son efficacité se mesure

par les profits ou les pertes que constate à la fin par la comptabilité. Pour faire des profits, il faut être compétent et malin. Pour réaliser des pertes, il faut être incompetent ou naïf. D'où les qualités suivantes, que Savary met en avant dans son ouvrage, d'abord destiné aux jeunes négociants en phase d'apprentissage de leur métier et de ses arcanes.

2.2. Les qualités gestionnaires du parfait négociant

Sa qualité fondamentale est la connaissance du monde des affaires. Par son éducation, son expérience et ses lectures, le négociant va améliorer ses connaissances au fil du temps. C'est ce qu'a fait Savary, qui prend sa retraite commerciale avant 40 ans pour devenir conseiller des pouvoirs publics.

La qualité subséquente est la connaissance des hommes, des femmes et de leurs faiblesses. La principale faiblesse du négociant est l'avidité de l'argent. Pour la femme du commerçant ou pour la commerçante, le goût du luxe est une faiblesse coupable qui risque de conduire l'entreprise à la faillite. Le secteur de la librairie et de l'édition est le lieu majeur de la gestion par des femmes, veuves de leur mari et gestionnaires de l'affaire tant que le fils aîné n'est pas majeur (à 23 ans). La qualité marginale est la possession d'une bibliothèque spécialisée en commerce. On ne dit pas encore couramment « économie politique » bien que la jeune discipline connaisse d'importants auteurs comme Vauban (1633-1707) ou Pierre de Boisguilbert¹²² (1646-1714). La connaissance des langues étrangères (anglais, italien, espagnol, allemand) étend cette bibliothèque à des ouvrages qui présentent souvent une manière très différente de gérer les affaires industrielles ou commerciales. La qualité importante est la connaissance de la comptabilité en partie double dite à l'italienne. Si le négociant délègue la tenue de ses comptes à un tiers, il doit être capable de contrôler le travail de celui-ci (Autin, 2019).

2.3. La gestion des grandes affaires de négoce

La solitude du négociant ne peut lui permettre de faire face à de grandes opérations commerciales sur une aire étendue. Il doit passer en société. Là encore la confiance en l'associé est la base de l'association. La moitié des sociétés disparaissent dans les cinq ans à cause des conflits entre associés sur les objectifs, les moyens et les réalisations de l'affaire.

Le choix d'une femme comme épouse aidant le négociant dans son travail est fondamental. Elle peut tenir les comptes, remplacer son époux parti en voyage, et former le fils aîné pour reprendre l'entreprise après la mort de son père. La logique des corporations obligeait d'ailleurs les enfants aînés à suivre la même voie professionnelle que leur père. Les cadets ou les benjamins pouvaient s'engager dans l'armée ou dans l'église. Les filles devaient se marier avec un

¹²² La formation de cet auteur sur l'agriculture et le commerce remontent à 1676 : il a donc utilisé le livre de Savary qui venait de paraître (Cadet, 1870, p. 11).

associé de leur père, ou partir au couvent. Les alliances entre bourgeois et nobles faisaient perdre à ces derniers des quartiers de noblesse. La constitution d'un réseau d'affaires est très importante pour le commerce avec l'étranger. La lettre de change et autres effets de commerce vont permettre des relations financières sûres et dénuées de risques d'attaques par des bandits ou des corsaires.

Enfin, la connaissance des lois de faillite des grands pays étrangers en comparaison avec celle relative à la France, va aussi permettre d'éviter bien des déboires quand la défiance ou les crises viennent faire échouer les liens avec les associés ou les clients extérieurs. Le droit des faillites est la colonne vertébrale du livre de Jacques Savary car il permet de délimiter les limites fluctuantes de l'honnêteté négociante (Richard, 2011, p. 101-129).

Savary emploie le vieux mot « baraterie » à deux endroits de son livre : d'abord pour désigner la malhonnêteté du patron de vaisseau qui a fait perdre une cargaison (Dufour, 1808, p. 436) ; ensuite, pour faire le pendant de la faute du marchand qui a mal assuré son envoi (Richard, 2011, t. II, p. 2350). Le Littré définit ainsi ce mot : « Terme de marine. Fraude commise par le capitaine, le maître ou patron d'un navire, au préjudice des armateurs, des assureurs. » (Littré, 1876, vol. 1, p. 442). Par exemple : vendre la marchandise en sous-main et dire qu'on a été attaqué par des pirates.

Pour les sociétés commerciales et industrielles, Savary préfère utiliser le mot « administration » plutôt que le mot de « gestion », car il renvoie à des décisions beaucoup plus stratégiques, engageant des capitaux plus importants. L'expression « conduite des affaires » suppose une maîtrise plus grande des facteurs d'administration que pour la simple gestion quotidienne. Le mot *administration* vient de la gestion des biens publics, tandis que la gestion vient de la comptabilité, pour désigner au départ la période de l'exercice comptable. A cette époque, on administre un royaume et on gère une boutique.

3. POSTÉRITÉ DE L'OUVRAGE

La bibliographie sur Jacques Savary est très courte : l'article séminal d'Hauser (1925) et l'introduction de la réédition de Richard (2011). Ce sont donc les historiens du droit des affaires, et non les historiens de la gestion des entreprises, qui ont redonné souvenance à cette pensée-là. Seul l'historien de la comptabilité Yannick Lemarchand s'est essayé à cette tâche en parallèle avec Mathieu de la Porte (Lemarchand, 2005). Mais la gestion des entreprises ne se limite pas à la comptabilité, ni même au contrôle ou à l'audit des comptes.

Pour le dix-neuvième siècle, nous avons trouvé cinq occurrences qui vont bien situer la place du grand négociant dans la pensée gestionnaire en France, le temps donnant une importance croissante à cet auteur. En 1808 Julien-Michel Dufour publie une nouvelle édition du *Parfait négociant ou Code de commerce, avec instructions et formules* (Paris, Léopold Collin, 2 tomes). Dufour était un

ancien avocat au Tribunal du département de la Seine, devenu un spécialiste des codes napoléoniens. Pour actualiser l'ouvrage, il a ajouté : « 1° Une explication de tous les termes de Commerce et de Marine employés dans le Code ainsi qu'une explication du texte du Code, pour la plus grande intelligence et la plus facile exécution de la loi ; 2° Des observations pour résoudre les difficultés qui pourraient s'élever sur telles ou telles dispositions; 3° Un rapprochement des lois précédentes et des décisions des auteurs ; 4° Une concordance du Code avec le Code Napoléon et le Code de Procédure civile ; 5° Les Formules des différens livres que doivent tenir et des différens actes que doivent faire les Négocians, ainsi que les Formules des jugemens que doivent rendre les Tribunaux de Commerce, et des actes que doivent faire les Officiers ministériels. » (Dufour, 1808, vol. 1, Sous-titre).

En septembre 1856 paraît la première biographie moderne de Savary, par Philippe Bellanger : « Jacques Savary, sa vie, ses ouvrages et son époque », *Revue de l'Anjou et du Maine*, vol. 5, n° 2, p. 195-235. Bellanger était avocat, il sera même bâtonnier de l'Ordre des avocats à Angers en 1867. Il publiera des *Études d'organisation politique et administrative* en 1893 (Angers, Lachèse).

Il montre que J. Savary se méfiait grandement de la gestion des agents commissionnaires de son temps : « Le commerce exercé sur une large échelle exige des capitaux et des soins qui dépassent presque toujours les ressources et l'activité d'un seul homme, quelles que puissent être sa fortune et sa capacité personnelles, et pour qui veut se soustraire à la nécessité de recourir à l'intervention des commissionnaires, jugée en principe par Savary éminemment fatale et désastreuse, l'association offre le seul moyen d'y suppléer efficacement. C'est pourquoi notre auteur aborde naturellement, dès le début de la seconde partie, tout ce qui concerne les sociétés commerciales : les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite, enfin les sociétés en participation. » (Bellanger, 1856, p. 219). La méfiance des économistes envers les sociétés vient de là.

Pour expliquer le dicton *Qui fait ses affaires par commission, va à l'hôpital en personne*, Savary fait un parallèle avec la tutelle : « Il est d'un commissionnaire comme d'un tuteur, lequel ordinairement s'enrichit, quand il considère plus ses intérêts que ceux de son pupille ; et au contraire il se ruine et devient pauvre, quand il préfère ceux du pupille aux siens ; néanmoins quand le tuteur est sage et capable de gouverner les biens de mineur, il balance si bien les intérêts de son pupille avec les siens particuliers, que ni l'un ni l'autre n'en souffre aucunes pertes. Si un commissionnaire préfère aussi ses intérêts particuliers à ceux du principal commettant, il s'enrichit et le ruine ; s'il préfère entièrement les intérêts du commettant aux siens (ce qui est fort rare,) il se ruine aussi : l'une et l'autre manière n'est pas raisonnable, car il faut garder, en toute chose, la justice et l'équité ; c'est-à-dire, que l'intérêt de l'un doit si bien

s'accorder avec l'autre, que chacun y trouve également ses avantages. » (Cité par Bellanger, 1856, p. 229).

En 1860 l'économiste canadien Désiré Girouard revient sur notre auteur dans son *Essai sur les lettres de changes et les billets promissoires* (Montréal, John Lovell, p. 13). Il constate que Savary est le premier auteur français qui ait envisagé les lettres de change en rapport avec le droit des affaires en général, mais qu'il n'est que le troisième auteur, après Pothier et Dupuy de la Serra, à s'intéresser à cette matière très technique. L'influence au Canada est certaine.

En 1874 l'économiste Pierre Clément situe Savary dans la mouvance colbertiste : *Histoire de Colbert et de son administration* (Paris, Didier, vol. 2, p. 319). Il retient le fait suivant : « Après avoir constaté qu'en Hollande, en Angleterre, les fils de commerçants, profitant du crédit, des ressources, de l'expérience de leurs pères, prenaient la même carrière, l'auteur du *Parfait négociant* ajoute : "En France, au contraire, dès le moment qu'un négociant a acquis de grandes richesses, bien loin que ses enfants suivent cette profession, ils entrent dans les charges publiques. Triste conséquence de la vénalité des charges ! Elle n'existe plus depuis près d'un siècle, et l'influence dure encore". » (Idem). Savary recommanda au Roi Louis XIV de conquérir l'Égypte et d'y creuser un canal inter maritime. Mais le roi préféra faire la guerre aux Bataves.

Enfin en 1887 le vicomte Georges d'Avenel situe notre auteur dans son *Richelieu et la monarchie absolue. Administration générale (suite) armée, marine et colonies, cultes, justice* (Paris, Plon et Nourrit, p. 216). Il constate que le commerce est fondé sur la douceur des relations humaines, et non sur la violence comme l'armée, ou la soumission dogmatique comme l'église. En cas de conflit, il voit que Savary base son argumentation sur la négociation d'abord, l'arbitrage ensuite et enfin le procès en tribunal de commerce. Dans l'armée et l'église, la hiérarchie est stricte, dans le commerce de l'époque elle est corporative. Savary est donc une étape intéressante dans l'évolution de l'idée d'administration des choses et des êtres.

En 1979 Robert Mauzi, dans *L'idée du bonheur dans la littérature et la pensée française au XVIII^e siècle* (Genève, Slatkine, p. 279) confronte Savary et un écrit anonyme ultérieur : *Le Négociant patriote* (1784), portant sur la morale bourgeoise et son évolution historique. Si Savary est encore le témoin d'un humanisme très bourgeois qui cherche toujours à s'enrichir dans un système profondément inégalitaire, l'auteur étudié dans le chapitre suivant anticipe déjà l'apparition de l'humanisme révolutionnaire qui est fondé, lui, sur l'égalité des chances et la liberté de choisir son activité professionnelle sans dépendre d'une corporation ou d'une classe sociale *a priori*. Savary est donc révélateur d'une mentalité ancienne. En 1989 Mario Miegge creuse ce problème dans *Vocation et Travail : essai sur l'éthique puritaine* (Genève, Labor et Fides, p. 110).

Conclusion

En quoi Savary est-il bien le reflet de la manière française de gérer les entreprises ? Il participe du passage du droit coutumier propre à chaque région ou grande ville, à un droit écrit national édicté par le Roi de France. En participant à la rédaction du Code de commerce de 1673, il a mis par écrit les grandes règles de respect de la gestion classique à la française : respecter la parole donnée, rechercher l'honneur en toutes choses, contrôler son âme face à l'attraction du profit illicite, se méfier des étrangers proposant de trop bonnes affaires commerciales ou industrielles. C'est le mirage des aventuriers.

La continuité des éditions de son livre en vingt éditions entre 1675 et 1800 prouve le succès de vente du personnage. Devenu à son tour un classique de la gestion, il sera encore réédité en 1941 par Raymond Boisdé¹²³, et en 2011 par les juristes rennais. Les gestionnaires actuels l'ont un peu oublié, mais les historiens de la comptabilité l'ont toujours considéré comme un grand auteur en la matière. Pour tout cela, nous pouvons nous aussi le considérer comme le pivot de la gestion classique à la française.

Millésimes des éditions successives

1675 : Première édition, Paris, Jean Guignard fils.

1679 : Deuxième édition, Paris, Louis Billaine.

1688 : Troisième édition, Paris, Louis Billaine (dernière du vivant de l'auteur).

1697-1711 : Quatrième à sixième édition, Lyon, Jacques Lyons.

1713 : Septième édition, Paris, Michel Guignard et Claude Robustel.

1715-1724 : Huitième et neuvième édition, Paris, Claude Robustel.

1726-1800 : Dixième à vingtième édition, Paris, Genève, Amsterdam.

Références

Bellanger, Ph. (1857) *Jacques Savary*, Angers, Cosnier et Lachèse, 60 p.

Delsalle, P. (1993) *La France industrielle aux XVI^e, XVII^e, XVIII^e siècles*, Paris, Ophrys, 280 p.

Donato, C., Lüsebrink, H.-J. (2021) *Translation and Transfer of Knowledge in Encyclopedic Compilations, 1680-1830*, Univ. of Toronto Press, 364 p.

Hauser, H. (1925) « Le Parfait négociant de Jacques Savary », *Revue d'histoire économique et sociale*, vol. 13, n° 1, p. 1-28.

Hoock, J., Jeannin, P., Duval, B. dir. (1993) *Ars mercatoria : Manuels et traités à l'usage des marchands, 1470-1820*, Paderbom, Schöningh, 771 p.

¹²³ R. Boisdé (1941) *Commerce et corporations*, Angoulême, Édition Libéraliste, 286 p.

CHAPITRE 11

LA CONDUITE DES AFFAIRES CHEZ SAVARY DES BRUSLONS (1723)

Après la mort de Jacques Savary en 1790, ses fils ont continué son œuvre en la parachevant une trentaine d'années plus tard grâce à la parution du premier *Dictionnaire universel de commerce* en langue française (Perrot, 1992, p. 98-104). Cet ouvrage paraît d'abord en deux tomes de grand format (in-folio) en 1723 chez l'éditeur Jacques Estienne à Paris. Il paraît en même temps que celui de Jean-Pierre Ricard (1723), qui prolonge, lui aussi, l'œuvre de son père : Samuel Ricard, né en 1637 à Castres mais ensuite émigré en Hollande où il meurt en 1717. Coïncidence : à la mort de l'autre rédacteur du dictionnaire universel, Philémon, en septembre 1717, il restait assez de matière pour composer un troisième tome de supplément, ce qui a lieu en 1730. C'est donc l'édition originale de ce grand ouvrage, que nous avons acquis au début des années quatre-vingt-dix auprès du grand historien irlandais Antoin Murphy¹²⁴. Il contient une courte définition de la richesse en trois éléments : le commerce, les manufactures, et la navigation (Savary des Bruslons, 1723, t. 2, p. 1402).

1. LA GESTION DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES

Le mot « gestion » n'apparaît pas dans les deux premiers volumes. Il apparaît deux fois dans le supplément. D'abord pour désigner la gestion des affaires du Roi (Supplément, 1732, p. 1), ensuite pour décharger les commis et caissiers de la Compagnie des Indes de leur responsabilité financière (p. 909). Le terme « administration » est plus loquace : 9 fois dans le premier tome, pour la gestion des nouvelles banques (p. 241, 251), pour celle des délégués des *cabalistes* toulousains, sortes de marchands en chef (p. 503), puis pour la gestion de la confrérie des cloutiers (p. 800), ensuite pour la gestion ecclésiastique du Bastion de France au Maghreb (p. 1038), enfin pour l'administration de la Banque Royale par la Compagnie d'Occident (p. 1379). Dans le deuxième tome, il apparaît à nouveau 5 fois : sur le retour des officiers espagnols finissant leur administration pour le Conseil des Indes (p. 416), puis pour la gestion de la justice dans la ville de Séville (p. 416), ensuite pour désigner les règlements

¹²⁴ Nous avons acheté le supplément chez un vendeur allemand une dizaine d'années plus tard. L'ensemble a coûté 900 euros. Aujourd'hui on se procure cet ensemble pour 3 500 euros (sites Abebooks ou Rakuten). On trouve facilement une version numérique du tout.

concernant la justice civile et commerciale (p. 1292), enfin pour désigner le travail administratif du Directeur général des Bâtiments du Roi (p. 1480).

Comme étant un nom propre, le mot « Administration » désigne : « Les Espagnols du Pérou nomment ainsi le Magasin d'Entrepôt établi à Colao, petite ville située sur la Mer du Sud qui sert de Port à Lima, Capitale de cette partie de l'Amérique méridionale. » (p. 24). Savary des Bruslons précise le coût de transit des produits français dans cet entrepôt : 13 % du prix de vente si la cargaison est entière, 16 % si elle est incomplète, plus 3 ‰ de droits de Consulat et royaux (Idem). Le mot « conduite » se rencontre à propos de manufactures bien gérées (t. 1, p. 843), et même de la conduite d'une entreprise de colonisation (p. 1217). Ce mot-valise se trouve bien au cœur de la définition du mot « direction » : « Gouvernement, conduite que l'on a d'une chose : Il a la direction de cette Manufacture ; Je lui ai donné la Direction de mon magasin. Il se dit aussi de l'emploi même de Directeur. Je lui ai fait avoir une Direction dans les Aides : Sa Direction lui vaut dix mille francs par an. » (p. 1705). Vive la rente !

L'expression de « gouvernement d'une compagnie » est utilisée à propos de la compagnie anglaise de l'Hudson (p. 1322). Alors que le mot direction a une signification hiérarchique, le mot gouvernement a un sens plus stratégique : être capable d'atteindre des objectifs à long terme (p. 1374). Le gouvernement d'une compagnie royale de commerce au lointain comprend habituellement un directeur général (ou gouverneur), un sous-gouverneur et plusieurs assistants (p. 1414). D'où la définition du mot « directeur » : « Celui qui préside à une assemblée, ou qui dirige & conduit une affaire. » (p. 1700). Savary des Bruslons énumère les différents types de directeurs : ceux des compagnies de commerce, ceux des chambres de commerce, ceux des cinq grosses fermes (impôts), ceux des aides et des gabelles, et ceux des créanciers dans les faillites des négociants. Les autres directeurs ne sont pas du ressort de ce dictionnaire (Idem).

Donc, une entreprise commerciale typique de l'époque est conduite et gouvernée en fonction des lois et règlements existants, ainsi que selon les bonnes règles de gestion qui consistent surtout en la parfaite maîtrise de la comptabilité et en la connaissance des usages du commerce du type de négoce dont l'entrepreneur commercial s'occupe.

2. LA GESTION DES MANUFACTURES

Le terme « entrepreneur » est utilisé à propos des manufactures royales ou privées que Savary des Bruslons connaît bien en raison de son activité professionnelle d'inspecteur¹²⁵. Le mot revient 38 fois dans le deuxième tome de l'ouvrage. Il est synonyme de « maître » de la manufacture (t. 2, p. 53). Il

¹²⁵ Sur la nature des manufactures étudiées, voir Claude Blanc (1964) *Les manufactures en Europe vers 1720 d'après Savary Des Bruslons*, Paris, 52 p. Et ceux de Monique Aubain (1984).

signale le rôle primordial de Colbert dans l'établissement des premiers entrepreneurs de manufactures royales en 1665 (p. 225). La définition de ce type d'agent économique est claire : « On appelle Maître de Manufacture, ou Entrepreneur de Manufacture, celui qui a fait l'assemblage de ces Ouvriers, qui a formé l'établissement de ce lieu pour y faire travailler pour son compte. » (p. 628). Enfin, les grands entrepreneurs des manufactures royales jouissent de privilèges que ne peuvent revendiquer les simples fabricants particuliers qui contrefont les draps royaux (p. 1329). Si les entrepreneurs gèrent bien l'entreprise pendant 12 ans, ils ont accès à la noblesse par privilège royal (p. 1330). Les fabricants de pièces de monnaie sont appelés « entrepreneurs monétaires » (p. 1563). La base de la bonne gestion des entrepreneurs est la réalisation de profits. Le mot apparaît de très nombreuses fois dans le tome 2. C'est le terme « balance » qui permet, en comptabilité, de calculer le profit obtenu.

3. PROFITS LICITES, PROFITS ILLICITES

La définition du verbe « survendre » contient l'idée de profits illicites : « C'est vendre une chose plus haut prix qu'elle ne vaut. – Il est certain que c'est ôter la bonne foi du Commerce que de ne pas garder la proportion qui doit toujours être entre la chose qu'on veut vendre, & le prix que l'acheteur en doit donner. Un gain raisonnable, même quelquefois un peu haut, suivant les circonstances, est véritablement le fruit honorable des peines d'un Marchand, & il serait injuste de le lui envier ; mais ce qu'il prend au-delà n'est plus un profit, c'est une exaction, même une espèce de larcin dont il ne lui est pas permis de s'enrichir. » (t. 2, p. 1633). Donc la notion de « juste valeur » qui délimite le caractère licite ou pas de la vente : s'il y a survente, cette limite est dépassée et les profits réalisés sont illicites selon la morale commerciale. La juste valeur correspond au juste prix, si elle n'est pas respectée, il y a surpaiement de la marchandise convoitée (p. 1632).

En sens inverse, un marchand qui vend au-dessous du juste prix est appelé un gâte-métier car il donne sa peine à trop basse valeur (p. 216). Ses profits sont licites, mais trop petits pour valoir la peine. On dit « griveler » quand on fait des petits profits illicites sur son interlocuteur (p. 285). Il est d'ailleurs un don peu commun : « On dit par manière de proverbe, qu'un homme entend le numéro, lorsqu'il sait découvrir le prix secret d'une marchandise, ou quand il pénètre par adresse ou par intelligence dans le secret de toutes sortes d'affaires, dans lesquelles il est question de profits ou de comptes. » (p. 884). Les profits illicites sont souvent associés à la contrebande effectuée par des vendeurs peu scrupuleux et assez aventureux pour risquer de tout perdre (p. 1089).

Le profit permis et légitime est « celui qui se fait dans un commerce juste & qu'on exerce avec probité. » (p. 1223). Le profit illicite est « celui qui se fait par de mauvaises voies & dans un négoce défendu par les Lois, comme sont les

prêts sur gages & les prêts à usure. » (Idem). Les profits licites sont estimables à environ 20 %, tandis que les profits illicites peuvent atteindre 100 % ou même 300 % (p. 1290). Pour estimer tous les profits attendus, deux mots nouveaux apparaissent entre 1723 et 1730 : programme et prospectus. Le programme est le calendrier prévisionnel des livres vendus par souscription (supplément, t. 2, p. 441). Le prospectus résume le projet du lancement de l'ouvrage vendu par souscription (Idem). C'est donc le descendant du plan d'affaires dont nous avons déjà vu l'apparition en 1569 chez Prudent Le Choyselat. Le calcul du profit exige aussi des qualités juridiques comme le remarque le supplément au mot « affaire » : « Entendre les affaires, signifie aussi entendre un peu la chicane ou procédure en justice. On dit, cet homme n'entend pas les affaires, il ne sait pas comment conduire un procès. » (t. 1, p. 11).

4. VIE ET MORT DES ENTREPRISES

A l'époque, créer une entreprise consistait à « faire un fonds » : « C'est rassembler de l'argent & le destiner à quelque entreprise considérable ; comme achat de marchandises, établissement de manufactures, voyages de long cours, & autres semblables. Faire une bonne maison, bien faire ses affaires, c'est voir réussir l'entreprise et en être heureux » (T. 2, p. 7). Quand l'entreprise était considérable, on disait : *ce Marchand est bien foncé*. Le fonds capital se distinguait du fonds de commerce qui comprenait à la fois les marchandises et les clients habituels. Le fonds de commerce s'appelait alors fonds de boutique. Les deux termes sont d'ailleurs synonymes : « Boutique : se dit aussi du fonds d'un Marchand. Il a vendu, il a laissé la Boutique à son Associé, à son Garçon ; pour dire, qu'il lui a abandonné ses marchandises, son fonds. » (T. 1^{er}, p. 458).

Le mot « industrie » n'est pas encore employé pour désigner les firmes industrielles, Savary des Bruslons se contente de « manufacture » : « Lieu où l'on assemble plusieurs Ouvriers ou Artisans pour travailler à une même espèce d'ouvrages, ou à fabriquer de la marchandise d'une même sorte. Ce Lieu se nomme aussi Lieu de fabrique. » (T. 2, p. 618). Le nombre de ces entreprises est dit « infini » par l'auteur : « Depuis plusieurs années il s'est établi en France un nombre infini de Manufactures ou inventées ou imitées des Étrangers. Il serait difficile de les rapporter toutes. Voici les principales. » (Ibidem). Et de lister : les manufactures près des villes, les manufactures royales et leurs privilèges, les manufactures établies à Amsterdam. Le manufacturier fonde l'entreprise, puis la conduit. Savary des Bruslons ne dit pas encore la gère, mais « fait agir tous les Artisans qui y travaillent ». (Ibid.).

La continuité d'exploitation *ad vitam aeternam* est la raison d'exister des entreprises capitalistes, bien que le mot « entreprise » n'apparaisse pas en tant que tel dans le Dictionnaire universel. Le mot « exploitation » apparaît douze fois dans le tome 1^{er} : dans l'article « balivage » (compte de bois), dans celui

relatif aux « bois volants », dans les « carrières », dans le « chauffage », dans « consistance » (âge du bois coupé), dans « contrat de vente », dans « coupe » (de bois), dans « dizeau » (dix pièces de bois), dans « douvain » (bois pour faire des douves), dans « équarrissage » (des pièces de bois), dans « étain » (citant l'anglais Childrey dans son *Histoire naturelle d'Angleterre*, à propos des bois fossilisés dans les mines d'étain), et dans « exploitation » (du bois).

Dans le tome 2, Jacques Savary des Bruslons élargit le concept dans le mot « grangeage » : « Manière de donner une terre à ferme ou à louage. Donner une terre à Grangeage, c'est la donner à moitié, à la charge par le Fermier de faire seul tous les frais de l'exploitation. » (T. 2, p. 166). Le terme « revient » n'est pas inséré, mais se trouve implicitement dans le verbe « revenir » : « Se dit encore de ce qu'il en coûte pour l'exploitation d'une chose, pour l'achat & l'armement d'un vaisseau, pour la façon d'une étoffe, &c. Ce velours me revient à dix écus ; l'armement de l'Amphitrite reviendra à cent mille livres, &c. » (T. 2, p. 1397). Dans le supplément de 1730, Savary des Bruslons, élargit encore le concept d'exploitation au blanchissage des cires et à la fabrication des bougies (Supplément 1, p. 185). Puis il l'étend à la ferme du tabac (Supp. 2, p. 2), au café, au sel, au marbre, et enfin au vin.

Le mot *capital* comprend une définition très intéressante : « Se dit parmi les Marchands, Négociants & Banquiers, du fonds que chacun apporte de son chef dans une société, au moment qu'elle se commence. Il se dit aussi de la somme d'argent qu'un Marchand met d'abord dans son commerce, lorsqu'il s'établit pour son compte particulier. – Le mot de Capital est opposé à celui de gain, ou profit, quoique souvent le gain augmente le Capital, & devienne Capital lui-même, lorsqu'il est joint au premier Capital. » (T. 1^{er}, p. 552).

La fin de l'entreprise apparaît dans le verbe « manquer » : « Signifie dans le commerce, faire faillite, faire banqueroute. Ce Négociant passait pour riche, il vient pourtant de manquer. Le plus puissant & le plus accrédité Banquier d'Amsterdam a manqué, on se sent déjà à Paris de sa faillite : deux de ses Correspondants ont aussi manqué. » (T. 2, p. 627). C'est encore plus clair dans le vieux mot « obéré » : « Celui qui est endetté, qui à cause de ses grandes dettes est hors d'état de continuer son commerce ou de payer ses créanciers. Ce Banquier est obéré, on paye mal à sa caisse, il ne peut manquer de faire faillite. » (p. 885).

La cause de la fin de l'entreprise est soit la malchance, soit le mauvais contrôle des pertes : « Ce Marchand est de bonne foi ; s'il a manqué, ce sont les grandes pertes qu'il a faites depuis 2 ans qui sont cause de sa faillite. » (T. 2, p. 1056, à l'article Perte). Pour Jacques Savary, il y avait trois causes de faillites : l'ignorance du négociant, l'imprudence, et l'ambition exagérée. Cette dernière tare consiste à prêter de l'argent aux nobles puissants et à leurs jeunes gens, qui ne payent pas leurs dettes (T. 2, p. 1212, article Prêter). En cas de faillite, le négociant perd la gestion de son entreprise : « Dans tous les cas & quelques

autres semblables il se fait l'élection d'un Syndic, qui avec les Directeurs, qui sont comme lui choisis à la pluralité des voix, régit & conduit les affaires, & prend soin des effets de leur Débiteur commun ; & cette assemblée ainsi réglée s'appelle une Direction. » (T. 2, p. 1634).

Conclusion

Donc, pour résumer l'apport de Savary des Bruslons par rapport à son père, on peut constater que l'apparition des manufactures fait passer la gestion du niveau des boutiques à celui des grandes entreprises. Le travail de direction va devoir se complexifier et employer plusieurs agents qu'on appelle « les directeurs ». Le mot *gestion* n'est pas encore employé dans son sens moderne, mais tous ses composants sont déjà présents dans le dictionnaire universel : l'exploitation, sa continuité, la direction et ses discontinuités, la faillite et ses conséquences funestes ou pas. Ce livre est très important car il marque toute la littérature suivante sous l'Ancien régime de Louis XIV, à Louis XVI, et court même jusqu'au début du dix-neuvième siècle. Entre-temps, un autre dictionnaire de commerce va mieux préciser l'évolution de la pensée gestionnaire, qui est maintenant influencée par la pensée économique naissante.

Éditions successives

Françaises (Paris, Lyon)	Étrangères (Amsterdam, Genève, Copenhague, Liège)
1723 : 1 ^{ère} édition en 2 tomes.	1726-32 : 1 ^{ère} édition en 4 tomes.
1730 : Supplément en un seul tome.	1744 : 2 ^e édition en 4 tomes ;
1741 : 2 ^e édition en 3 tomes.	1750 : 3 ^e édition en 4 tomes.
1748 : 3 ^e édition en 3 tomes.	1759-65 : 4 ^e édition en 5 tomes.
1750 : 4 ^e édition en 3 tomes	1770 : 5 ^e édition, 4 tomes.

Références

- Aubain, M. (1984) « Par-dessus les marchés : gestes et paroles de la circulation des biens d'après Savary des Bruslons », *Annales ESC*, 39(1), p. 820-830.
- Coffman, D. M. (2014) « Economic Thought and State Practice in the Atlantic World: the "Phénomène Savary" in Context », in *The Atlantic World*, 15 p.
- Gantman, E. R. (2019) *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, London, Routledge, 194 p. Première édition en 2005.
- Rabuzzi, D. A. (1995-1996) « Eighteenth-Century Commercial Mentalities as Reflected and Projected in Business Handbooks », *Eighteenth-Century Studies*, 29(2), p. 169-189.

CHAPITRE 12

LA GESTION D'ENTREPRISE

CHEZ JEAN PAGANUCCI

(1762)

Avant le début des années quatre-vingt-dix du vingtième siècle, le souvenir de Jean Paganucci avait pratiquement disparu. Ce sont les travaux de Paul Feuga qui l'ont réhabilité, dans deux papiers. Le premier a été publié sous le titre « Un économiste moderne, Jean Paganucci (1723-1797) », in *Amplepuis et sa région, Actes des journées d'études 1993*, Lyon, 1994, Union des Sociétés historiques du Rhône, p. 61-69. Le second texte va s'intituler « Jean Paganucci, un pré-encyclopédiste lyonnais (1723-1797) », et est paru dans le *Bulletin de la Société historique, archéologique et littéraire de Lyon*, t. 24, 1995, p. 39-61. Paul Feuga était diplômé de l'École centrale de Lyon, et membre de l'Académie de Lyon (section Histoire). Il est mort en juin 2014. Un fonds porte son nom aux Archives de Lyon. Ensuite, on dispose de la thèse de Brigitte Garaud (épouse Bacconnier) *Cent ans de librairie au siècle des Lumières : les Duplain*, Université Lyon 2, thèse de doctorat d'histoire sous la direction de Dominique Varry, 2007, 542 + 329 p., car elle a étudié la famille de Paganucci. Nous verrons donc trois points : la vie de Paganucci, puis son principal livre et son contenu gestionnaire, et enfin les mots de la gestion d'une entreprise commerciale, selon cet auteur.

1. LE TENEUR DE LIVRES

Jean Paganucci est né en 1723 à Lyon où son père était marchand gantier parfumeur. Sa famille paternelle était originaire de Livourne en Italie. Il entre en apprentissage à l'âge de 13 ans chez Étienne Millet, maître fabricant en étoffes de soie d'or et d'argent. Reçu compagnon dans cette corporation, il choisit cependant de devenir teneur de livres à l'âge de 19 ans. Il se marie avec Anne Garbit, commerçante en mode, le 12 février 1751 : il a 28 ans. Ensuite son parcours est bien connu : « En 1768, à la suite de la réquisition du prévôt des marchands, il vérifie et certifie dix années de comptabilité de l'Hôtel Dieu. En 1785, associé à son fils Aimé, ils ouvrent un bureau de liquidation des faillites pour venir en aide aux créanciers ou aux veuves et orphelins dont le chef de famille est décédé en activité. Afin de recouvrer ses créances, son fils parcourt l'Europe : la Hollande, Londres, Hambourg... Après Thermidor, Jean est expert pour dresser les bilans de reprise des commerces séquestrés. » (Garaud, 2007, p. 167). Le monde des faillites est un excellent terrain d'apprentissage.

Voici ce que dit encore Paul Feuga de cette entreprise : « Quand son fils est en âge de l'aider, il fonde en 1785 et dirige jusqu'en 1790, un Bureau de Liquidation des Commerces faillis ou des Mineurs pour atténuer les effets de faillites retentissantes dont Brissot disait qu'il n'y avait pas une famille sur quatre qui en fut épargnée. Cette officine a pour objet de faire pression sur les débiteurs malhonnêtes, d'éviter aux créanciers des démarches souvent infructueuses, de vendre les stocks, d'obtenir un prompt recouvrement des créances, en somme de gérer le contentieux. En cas de décès d'un négociant, il se substitue aux enfants mineurs pour procéder à la liquidation de la société. Dans cette tâche, il est assisté d'un teneur de livres et d'hommes de loi agissant dans leurs domaines respectifs : l'avocat Rousset, ancien échevin, le notaire Del'homme, le procureur Guillin. Son fils, Aimé, voyage pour le recouvrement des créances. On le retrouve à Strasbourg, à Copenhague... » (Feuga, 1994, p. 63).

Son tempérament est ainsi décrit : « Jean est d'un caractère doux et tranquille, Delandine le dit modeste, savant et intègre. Il possède des connaissances très variées, a pour amis le jurisconsulte Prost de Royer, l'abbé Rozier, l'abbé Raynal à qui il communiquait des documents intéressants pour une histoire philosophique. » (Garraud, 2007, p. 168). Dès le 10 mars 1761, il est Franc maçon, et reçoit les patentes de la loge des *Vrais Amis*. Trente ans plus tard il est, en 1791, président de la Société philanthropique ou de bienfaisance chrétienne. Il meurt à Lyon le 4 avril 1797, à l'âge de 74 ans. Il a eu 11 enfants dont ses fils Jean-Antoine et Aimé. A partir de l'âge de 35 ans environ, il a commencé à rédiger son grand livre.

2. LE MANUEL HISTORIQUE

Les historiens actuels ont retenu ceci de ce grand livre : « Parallèlement à ses activités professionnelles, il travaille à la rédaction d'un ouvrage qui "assure avec plaisir les connaissances les plus nécessaires aux Commerçants recueillis dans un livre commode & qu'on peut manier & transporter aisément"¹²⁶. Il est publié sous le titre du *Manuel historique, géographique et politique des négociants, ou Encyclopédie portative de la théorie et de la pratique du commerce*. Ce livre est réalisé avec la participation de "négociants instruits qui ont parlé de ce qu'ils savaient, & de ce qu'il savaient bien"¹²⁷. Ce livre paraît sans nom d'auteur¹²⁸, il est imprimé par Jean-Marie Bruyset en 1762¹²⁹ auquel il cède ses droits le 9

¹²⁶ Paganucci (1762), tome 1^{er}, Avertissement du libraire.

¹²⁷ *Ibidem*.

¹²⁸ « Nous ne nommons pas l'Auteur : il suffira qu'on sache qu'elles sont [pages] d'un homme éclairé, qui a passé sa vie dans l'étude des principes du Commerce. » *Ibidem*.

¹²⁹ « Notre ami le SR. PAGANUCCI nous a fait exposer qu'il désireroit faire imprimer & donner au Public un Ouvrage de sa composition qui a pour titre *Manuel des Négociants, &c.* » Extrait du privilège du Roi, inséré à la fin du tome 3, p. 740.

novembre 1761. L'ouvrage de deux mille cent vingt-cinq pages en trois tomes est un dictionnaire de neuf mille cinq cents articles qui décrit les pays et les villes avec leurs monnaies, leurs unités de mesure, leurs ressources et leurs besoins, les droits de douane, et les traités de commerce qui régissent leurs échanges commerciaux. A travers cet ouvrage, Jean Paganucci fait œuvre d'économiste se plaçant dans la mouvance des encyclopédistes¹³⁰. » (Garraud, 2007, p. 168).

Voici l'avis éclairé de Paul Feuga : « L'ouvrage de Paganucci se présente sous la forme d'un dictionnaire alphabétique. A côté d'articles sur Abbeville, Acadie, Alep, Amiens, Amsterdam, Canada... on trouve des considérations fort utiles sur les unités de mesure, la technique de banque, les technologies, le droit et les usages commerciaux et bien d'autres données économiques. Paganucci ne se contente pas de décrire la situation présente, mais propose les réformes à ses yeux indispensables, faisant de ce dictionnaire un véritable manuel d'économie politique avec références à Charles Davenant, Melon, Dutot, à *l'Esprit des Lois*, aux Statuts d'Angleterre et aux meilleurs économistes britanniques que l'auteur a lu dans le texte. » (Feuga, 1994, p. 63).

Au début du premier tome du *Manuel historique*, Paganucci a fait figurer un « Discours sur l'état du commerce en France et sur les moyens généraux de le rendre florissant ». Ce long passage comprend un constat de la situation vécue en 1761, des principes de compréhension, et des propositions d'amélioration. En voici le constat : « La France a perdu sa place dans le commerce international au profit des Hollandais maîtres des mers et des ports, de l'Angleterre et de l'Allemagne qui ont développé leurs manufactures, et même de la Suisse, qui riche d'une nombreuse population, attire l'argent de l'Europe. Parmi les raisons de ce déclin, Paganucci cite le taux de l'argent que le coût des guerres a rendu trois fois plus élevé qu'ailleurs, la disparition de notre marine marchande après la mort de Colbert, la mauvaise utilisation de nos colonies, les restrictions de la liberté du commerce dans certains pays et dans certains ports. Par voie de conséquence, l'argent est immobilisé dans des placements stériles : vaisselle plate, charges ou offices royaux, spéculation financière. » (Feuga, 1994, p. 64).

Pour les principes, les arguments sont les suivants : « Paganucci affirme que le commerce (avec un C majuscule dans le texte) est le plus sûr moyen d'augmenter la richesse d'un pays et qu'il faut se battre contre l'Angleterre et la Hollande avec les armes qu'utilisent ces pays. Seuls les excédents commerciaux permettent d'acquérir les matières qui nous manquent. Avec l'argent issu du commerce on peut gagner toutes les guerres en achetant des soldats ou même en achetant ses ennemis. Et, dit-il, qu'on ne dise pas qu'il est à craindre que le goût du Commerce ne détruise dans la nation la bravoure. Il est trop naturel (aux

¹³⁰ Paul Feuga (2003) « Jean Paganucci (1723-1797) essai de biographie d'un dignitaire, compagnon de Willermoz », *Rencontres de Gadagne*, 8 septembre, p. 24

français) d'être braves !... L'augmentation du Commerce est le moyen unique de fortifier et d'enrichir le Roi et l'État. Il est nécessaire d'augmenter le goût du Commerce. » (Fauga, 1994, Ibidem).

Pour les propositions, il retient quatre éléments très intéressants :

« - Réunir toutes les parties du commerce sous une même administration alors que le Ministre de la Marine, responsable du commerce extérieur, prend des décisions contradictoires avec celui du Commerce, ce qu'on ne voit dans aucun autre pays. Les propos d'un Grand Conseil du Commerce, à l'instar de ceux de l'Espagne et de l'Angleterre, auraient des échos jusqu'au Conseil du Roi dont aucun membre n'est issu du négoce.

« - Ce Grand Conseil du Commerce hâterait chez nous l'établissement d'un Crédit Public, sorte de banque centrale qui augmenterait la circulation de la monnaie, faciliterait les opérations de change et stabiliserait le taux de l'argent.

« - Développer la science commerciale et son enseignement. Les connaissances commerciales sont inconnues de la Cour, voire méprisées, et assimilées à celles de vulgaires marchands car les vrais commerçants sont dans les ports, les villes de province ou en séjour à l'étranger.

« - Apporter des encouragements aux commerçants pour éviter que les riches négociants ne détournent leurs enfants du métier de leur père en leur achetant des charges de finance ou dans les Affaires du Roi, emplois trop bien rémunérés, pour éviter qu'ils n'acquièrent des charges anoblissantes, créant ainsi de nouveaux parasites, et fassent disparaître un capital intellectuel et financier productif de richesses. Pourquoi la France garde-t-elle plus la mémoire des capitaines qui ont gagné les batailles les armes à la main que des Thomas le Gendre, Fontaine des Montées, Bruni, Grandville, Lecoulteux, Mahon, Montaudouers et tant d'autres ? L'Angleterre fait chevaliers-baronnets ses grands commerçants, l'Espagne les nomme chevaliers de Saint-Jacques. » (Feuga, 1994, Ibid.).

D'un point de vue bien plus microéconomique, Paganucci nous livre sa conception de la valeur économique dans l'article « Richesse » : « Parmi les hommes il y a deux formes de richesses, les réelles & celles de confiance ou d'opinion ; les réelles sont ou les denrées, ou les marchandises, ou les fonds de terre, les bâtiments & les meubles, &c. Il n'y a de commerce réel qui réponde exactement à la réalité de ces choses, que l'échange de ces mêmes choses entre elles. Les richesses de confiance ou d'opinion ne sont que représentatives, comme l'or, l'argent, le bronze, le cuivre, le cuir, les billets, les coquilles, &c. dont on se sert à évaluer ou à mesurer les richesses réelles. Ces richesses représentatives forment le crédit : elles sont relatives aux premières, & sont très-nécessaires, car elles en augmentent la valeur ; mais pour acquérir la confiance elles doivent être appuyées & proportionnées aux richesses réelles, sans quoi elles porteraient à faux & seraient dénuées de confiance, & ne pourraient être utiles ; il s'agit donc de les unir ensemble & de fortifier les unes par les autres.

Un louis d'or, un écu &c. sont des billets dont l'effigie du Prince est la signature ; & comme les choses ne reçoivent leur valeur que des usages auxquels on les emploie, il est indifférent de se servir d'un louis, d'un écu, d'un billet de pareille somme, ou même de coquilles, comme sur certaines Côtes d'Afrique, pour représenter toutes sortes d'effets, & servir de mesure commune de leur valeur, laquelle valeur dépend toujours de la proportion entre la quantité & la demande. » (Paganucci, 1762, t. 3, p. 128-129). Paganucci voit donc la dualité de la sphère réelle et de la sphère financière, ce qui annonce Keynes, et la relation entre l'offre et la demande, ce qui annonce l'école néo-classique. Il voit que le liant entre les deux sphères est la confiance dans la sécurité des échanges, ce qui annonce toutes les études sur les crises économiques des siècles suivants. C'est donc bien un économiste pragmatique ouvert à la théorie.

La postérité de notre auteur est, selon Paul Feuga, bien connue : « L'abbé Raynal témoignera de l'intérêt aux idées développées par Paganucci. En 1780, Guillaume-François Raynal vient d'achever la deuxième édition de son *Histoire Philosophique et Politique des Établissements des Européens dans les Indes*. Le 22 août, il est reçu à l'Académie de Lyon et l'historien de cette société savante, J.-B. Dumas, note que plusieurs lyonnais, entre autres Jean Paganucci, lui avaient communiqué des documents intéressants pour son Histoire Philosophique. En effet, les articles de l'abbé Raynal intitulés : Marine, Commerce, Agriculture, Manufactures, Impôts, Crédit Public... sont assez proches des écrits de Jean Paganucci. On peut aussi noter que Condillac fut considéré comme novateur pour avoir prôné le développement du commerce, se démarquant des physiocrates pour lesquels seule l'agriculture était créatrice de richesses. Mais il ne l'écrivit qu'en 1776, soit quatorze ans après Paganucci. » (Feuga, 1994, Ibid.).

En tant que spécialiste des faillites, notre auteur donne un exemple de bilan de défaillance dans le tome 3 de son *Manuel historique*. C'est d'ailleurs le seul tableau, sur trois feuilles dépliées, inséré entre les pages 366 et 367 pour l'article « Syndic » dans ce tome-là. Par ailleurs, Jean Paganucci s'est aussi largement inspiré du *Dictionnaire universel de commerce* de la famille Savary, comme le prouve la comparaison de son article « Survendre » avec celui de ses prédécesseurs : voir le tableau 13 infra.

Pour commenter le tableau 12, nous pouvons dire : ainsi, sur un total final de 232 004 Livres tournois, le déficit représente 39,39 % de l'ensemble. Car en face de ces créances bien certaines, les bons effets ne représentent que le rapport (140 619/232 004) ou 60,61 % du total. On vérifie bien que 39,39 % + 60,61 % = 100 %. Un déficit supérieur au tiers du bilan n'augure rien de bon pour le devenir de l'entreprise, sauf si elle est reprise par un entrepreneur qui prend à son compte ce déficit mortifère. Paganucci est l'un des meilleurs spécialistes des faillites de son époque.

Tableau 12. Le Bilan général des comptes de la faillite du Seigneur Jean***.

Débiteurs		Créditeurs	
DOIT			AVOIR
Postes	Montant cumulé En livres	Postes	Montant cumulé En livres
BONS EFFETS		CRÉANCES	
1 maison rue St Amboise + 1 autre à St Hyppolyte	50 000	Privilégiées sur les immeubles	10 413
Effets mobiliers	38 355	Hypothécaires	53 500
Débiteurs par lettres de change & promesses	52 263	Privilégiées sur les effets mobilières	14 563
TOTAL 1	140 619	CRÉANCES CHIROGRAPHAIRES	97 493
		AUTRES CRÉANCES	48 900
DETTES DOUTEUSES	68 995	CRÉANCES LITIGIEUSES	7 135
DETTES MAUVAISES & REGARDÉES COMME PERDUES	18 895		
TOTAL 2	87 890		
DETTES ARRIVÉES DEPUIS LA CRÉATION DU COMMERCE	79 064		
RELEVÉ DU COMPTES PERTES & PROFITS	59 455		
DÉPENSE DE LA MAISON, &C	74 590		
TOTAL 3	213 109		
Déficit	91 385		
TOTAL FINAL (total 1 + déficit)	232 004	TOTAL FINAL	232 004

Source : Paganucci (1762), t. 3, encart entre les pages 366 et 367 (résumé par nous, LM, sommes arrondies à la livre la plus proche).

Tableau 13. Comparaison entre les articles « survendre » des deux ouvrages.

Savary des Bruslons (1723)	Paganucci (1762)
C'est vendre une chose plus haut prix qu'elle ne vaut. – Il est certain que c'est ôter la bonne foi du Commerce que de ne pas garder la proportion qui doit toujours être entre la chose qu'on veut vendre, & le prix que l'acheteur en doit donner. Un gain raisonnable, même quelquefois un peu haut, suivant les circonstances, est véritablement le fruit honorable des peines d'un Marchand, & il serait injuste de le lui envier ; mais ce qu'il prend au-delà n'est plus un profit, c'est une exaction, même une espèce de larcin dont il ne lui est pas permis de s'enrichir. In Tome 2, p. 1633.	Vendre une chose plus qu'elle ne vaut réellement. Il est juste que le Marchand gagne, il est même des marchandises sur lesquelles son bénéfice doit être plus considérable, soit par rapport au rebut ou au déchet qu'il peut y avoir sur ce qui lui en restera, soit par son genre de commerce, qui par sa nature ne pouvant passer certaines bornes doit lui procurer un bénéfice équivalent. Mais par la même raison tout ce qu'il gagne au-delà de ce profit honnête & modéré, devient exaction, & l'on pourrait dire une espèce de larcin qui ne lui appartient pas. In Tome 3, p. 362.

3. LES MOTS DE LA GESTION

Paganucci va utiliser le mot « exploitation » dans son sens moderne dans la citation suivante : « Il se fait à Paris & dans tout le reste de la France un commerce très considérable en matière d'or & d'argent, qui s'emploient soit dans la fonte des Monnaies, soit dans l'exploitation des différentes Manufactures. » (T. 2, p. 576). Ailleurs le terme est limité à l'exploitation du bois et des mines.

Les agents gestionnaires sont décrits par les mots suivants : caissier, commis, facteur. Pour le mot commis, on a la définition suivante : « se prend en général pour celui qui est préposé par un autre pour faire en son lieu & place quelque chose : ce terme est d'un grand usage chez les Financiers, dans les Bureaux des Fermes & chez les Marchands, Négocians & Banquiers. » (T. 1^{er}, p. 334). Pour le mot caissier, on lit : « est celui qui tient la caisse, c'est-à-dire celui qui est chargé de recevoir & de payer. » (T. 1^{er}, p. 235). Celui-ci ne peut être en même temps le teneur de livres de l'entreprise car il risquerait alors de détourner de l'argent. L'expression de teneur de livres est ainsi définie : « Celui qui dans un Commerce est chargé de tenir les écritures de toutes les affaires qui s'y font, dans un bon ordre & avec beaucoup d'exactitude, afin qu'un Négociant puisse en tout temps se rendre raison de ses affaires, être attentif à se faire payer aux échéances de ses Débiteurs, & faire honneur dans le temps à ses engagements ; voir le bon succès de son négoce, ou remédier à son dépérissement. Les écritures se tiennent en parties doubles & en parties simples ; cette première méthode est la meilleure & la plus suivie. L'emploi le plus général d'un Teneur de Livres est de rapporter les Journaux au grand livre, tout ce qui se fait pour raison du Commerce, soit en achats, ventes, négociations, &c. » (T. 3, p. 427).

Les qualités que doivent avoir à la fois les caissiers et les teneurs de livres sont simples à comprendre : l'habileté dans l'art de compter, la probité, la sobriété, la discrétion (respect du secret des affaires). Il faut donc éviter d'embaucher des ivrognes ou des indiscrets (Idem).

Enfin le mot « facteur » est plus ancien et plus général : « Agent qui fait les affaires & qui négocie pour un Marchand par commission ; on l'appelle aussi *Commissionnaire*, dans certains cas *Courtier*, *Commis*, & dans l'Orient *Coagis*. Voyez COMMISSIONNAIRE & COMMIS. La commission des Facteurs est d'acheter ou de vendre des marchandises, & quelquefois l'un & l'autre. Ceux de la première espèce font ordinairement établis dans les lieux où il y a des Manufactures considérables ou dans les Villes très-commerçantes. Leur fonction est de faire des achats pour des Marchands qui ne résident pas dans le lieu, de faire emballer les marchandises & de les envoyer à ceux pour qui ils les ont achetées. Les Facteurs pour la vente sont ordinairement fixés dans les endroits où on fait un grand commerce. Les Marchands Fabricants leur envoient des marchandises pour les vendre aux prix & conditions dont ils les chargent dans les ordres qu'ils leur donnent. Les salaires & appointements qu'on leur donne pour leur droit de vente, font ordinairement affranchis de toute dépense de voitures, décharge des remises, &c. excepté les ports-de-lettres qu'ils ne passent point en compte. » (T. 2, p. 2).

Il ajoute ensuite : « FACTEUR, se dit aussi de celui qui est dans un Magasin ou Comptoir, pour aider le Négociant dans l'exploitation de son commerce. Il y a bien des Maisons où toutes les affaires roulent sur les Facteurs ; la négligence ou l'ignorance de bien des Marchands les forcent à s'en rapporter à eux ; mais ils ne doivent le faire qu'avec une parfaite connaissance de leur probité & de leurs talents. » (Ibidem). Ce mot ne désigne plus aujourd'hui que les porteurs de lettres, alors qu'il a été employé pendant plusieurs siècles dans un sens commercial.

Comme chez Savary des Bruslons, la mort de l'entreprise est évoquée dans l'article « participation (société en) » : « A la fin de l'entreprise on additionne ce compte pour en connaître le coût et le produit. » (T. 2, p. 581). A la fin de cet article, on trouve une vision très moderne de l'entreprise : « Au moyen de ces écritures le compte général de l'entreprise doit se trouver soldé, soit qu'il y ait eu du bénéfice, soit qu'il y ait eu de la perte ; & chaque Intéressé doit se trouver créancier dans son compte de participation de ce qui lui revient ; ensuite pour solder ce compte, il faut débiter chaque Intéressé en faveur de lui-même son compte courant, en mettant sur le journal les explications nécessaires. Si quel qu'autre Particulier avait eu la direction de cette entreprise, on n'aurait dû passer sur ses Livres qu'un compte semblable à celui du N^o. 1, qu'on aurait soldé par le bénéfice ou la perte qu'il y aurait eu. » (Ibidem). Donc, pour réussir de grandes entreprises, il faut trois choses selon Paganucci : des fonds financiers importants, de l'expérience dans le genre de commerce ou de manufacture que

l'on vise, et de la confiance dans l'avenir du marché en question (Préface au tome 1^{er}, p. xxxvij). Il n'utilise pas le mot « gestion », mais en comprend toute la logique économique : c'est un acte de création permanente, vrai acte de contrôle subséquent à l'atteinte (ou pas) des objectifs initiaux, acte de collaboration avec les employés, les fournisseurs, les partenaires et les clients. C'est pourquoi le premier sens du mot gestion au seizième siècle est celui d'action : « Sa première gestion fut de chasser du royaume tout exercice de la religion romaine. » (Agrippa d'Aubigné, *Histoire*, I, p. 192, cité par Littré, t. 3, p. 2768). Le terme subséquent de *gestionnaire* n'apparaîtra dans la langue française que vers 1860 dans les brochures relatives à l'intendance de l'armée, car c'est ce service qui s'occupait de contrôler la gestion militaire (Reiffenberg, 1863, p. 27)¹³¹. Les idées d'Henri Fayol, que nous verrons plus loin, se sont beaucoup inspirées de ce qui était enseigné à l'École de formation des intendants militaires.

Conclusion

Pourquoi avoir choisi le dictionnaire de Paganucci et pas un autre ouvrage du même type ? Pour trois raisons au moins. D'abord, le point de vue d'un auteur comptable est intéressant au point de vue de sa neutralité vis-à-vis des entreprises qu'il est censé contrôler. On sent chez lui une méfiance pour les théories toutes faites qui s'éloignent de la réalité des comptes, des devis et des factures. Ensuite le fait de mettre en avant une préoccupation historique est une tendance très ancienne de la gestion, qui remonte au moins au début de la création de la Presse : en comprenant les raisons du succès des entreprises du passé, on peut espérer anticiper celui des firmes du futur. Enfin la mise au centre des préoccupations de gestion le fait de vouloir éviter à tout prix la faillite, est une conception assez moderne de la démographie des entreprises, qui suivent un cycle inéluctable de création, essor, stagnation, déclin, et mort finale. Finalement la situation géographique de l'auteur dans la ville de Lyon confirme le rôle central de cette ville dans l'histoire de la pensée gestionnaire en France.

Références

- Holmberg, L., Simonsen, M. (2021) *Stranded Encyclopedias, 1700-2000, Exploring Unfinished, Unpublished, Unsuccessful Encyclopedic Projects*, New York & Paris, Springer, 330 p.
- Joly, A. (1986) *Un mystique lyonnais et les secrets de la franc-maçonnerie : Jean-Baptiste Willermoz, 1730-1824*, Paris, Demeter, 329 p.
- Paganucci, J. (1793) *Adresse du peuple de Lyon à la République française*, Lyon, Imprimerie Faucheux, 14 p.

¹³¹ Littré et les dictionnaires récents se trompent de dix ans en datant l'apparition de ce mot de 1874. Sur les débats de 1863, voir le recueil de l'année suivante : Anonyme (1864).

MANUEL
HISTORIQUE,
GÉOGRAPHIQUE ET POLITIQUE
DES NÉGOCIANS,
O U
ENCYCLOPÉDIE PORTATIVE
DE LA THÉORIE ET DE LA PRATIQUE
DU COMMERCE.

T O M E P R E M I E R .



A L Y O N ,
Chez **JEAN-MARIE BRUYSET,**
Imprimeur - Libraire.

M. D C C. L X I I .
AVEC APPROBATION ET PRIVILEGE DU ROI.

TROISIÈME PARTIE

DIX-NEUVIÈME SIÈCLE

OU LA GESTION MODERNE

L'auteur charnière entre l'ancien Régime et les nouvelles conceptions héritées de la Révolution française fut Vital Roux (1766-1846). Comme Paganucci, c'est un négociant lyonnais qui va marquer la pensée gestionnaire par deux ouvrages : *De l'influence du gouvernement sur la prospérité du commerce*, publié en 1800 chez Fayolle à Paris, et *Analyse historique de l'établissement du crédit public en France*, édité en 1824 par Bossange père. Dans le premier ouvrage, il présente l'importance des Chambres de commerce et des écoles privées de commerce dans la formation des futurs négociants. Il sera d'ailleurs associé, en 1819, à la fondation de l'École spéciale de Commerce à Paris (la future ESCP). Dans le second opus, il s'intéresse à l'histoire du crédit depuis sa position de régent de la Banque de France¹³².

La gestion moderne se distingue de la gestion classique par plusieurs éléments clés : liberté de créer des entreprises dans tous les secteurs industriels possibles, égalité de traitement entre les différentes classes sociales, et équité dans les relations de crédit privé pour les liens familiaux ou amicaux (voire associatifs). Ces trois éléments permettent alors l'émergence du plan d'affaires moderne, qui est beaucoup plus complexe que celui de Prudent Le Choyselat 250 ans auparavant. D'où notre chapitre 13 consacré au plan d'affaires détaillé d'André-Martin Labbé en 1835. Nous poursuivrons avec l'entreprise de fonderie de Courcelle-Seneuil, qui fut sa première expérience d'entrepreneur et d'homme d'affaires (in chapitre 14). Dix années avant de publier son célèbre ouvrage, le *Manuel des affaires*, il avait déjà connu la réussite puis l'échec d'entreprise.

Mais Labbé et Courcelle-Seneuil étaient des libéraux convaincus : voyons ce que pensent des auteurs socialistes comme Proudhon et Duchêne dans leur analyse critique de la Bourse des valeurs de Paris (chap. 15). Ne resteront plus à voir que trois autres auteurs : Lincol, Guilbault et Prouteaux. Le premier utilise un pseudonyme dont nous essayons de percer le mystère. Les deux autres sont, selon nous, des anti-utopistes convaincus, fondant leurs analyses sur des faits et non des chimères. Avec ces derniers auteurs nous clorons la partie sur la gestion moderne des entreprises privées à fonctionnement capitaliste. En contrejour se trouve toute la littérature sur la première révolution industrielle : mais c'est une autre perspective que la nôtre, qui reste plus axée sur les hommes et les œuvres.

¹³² Il invente aussi la notion d'*économiste-pratique* pour désigner les négociants férus de bon sens et ennemis des fausses théories économiques (Roux, 1800, p. 16).

Débarassés du carcan institutionnel de l'Ancien régime, les nouveaux auteurs gestionnaires¹³³ peuvent maintenant définir la bonne et la mauvaise gestion. Dès 1832 un négociant en vins, Jules Lausseure, montre que la gestion déficitaire résulte d'une mauvaise anticipation des crises agricoles (Lausseure, 1832). Par symétrie, la bonne gestion consiste à prévoir ces crises et à provisionner des réserves financières pour y faire face. Sinon, c'est la faillite assurée.

Pour Honoré de Balzac (1845) dans *Scènes de la vie militaire et scènes de la vie de campagne*, page 348 : « Si nous avons tant de mauvais administrateurs, c'est que l'administration, comme le goût, procède d'un sentiment très-élevé, très-pur. En ceci le génie vient d'une tendance de l'âme et non d'une science. Personne ne peut apprécier ni les actes ni les pensées d'un administrateur, ses véritables juges sont loin de lui. » Balzac a fait plusieurs fois l'expérience de la faillite.

Selon Louis-Amant Amagat (1889) *La gestion conservatrice et la gestion républicaine jusqu'aux conventions, 1872-1883* (Paris, Plon, 502 p.), c'est le respect des textes fondateurs de la Troisième République qui permet une bonne administration du capital national. Voir aussi Marcel Chaminade (1928) « La mauvaise gestion de la fortune française de 1870 à nos jours », *Revue de Paris*, p. 270. Chaminade était un économiste libéral d'origine russe.

Pour Jules Piret (1890) dans *Essai sur l'organisation et l'administration des entreprises agricoles* (Bruxelles, A. Manceaux, volume 2, p. 96), le mauvais administrateur de sociétés gérantes de terres commet des erreurs, tandis que le bon n'en commet pas ou peu, car il se tient au courant des dernières innovations en matière de gestion. Piret était un ancien professeur d'économie rurale.

Chez Paul Leroy-Beaulieu (1891) dans *L'État moderne*, aux pages 310-311, la modernité apparaît bien dans « la gestion équitable des finances des États modernes, des municipalités modernes... ». Mais l'entreprise privée est toujours mieux gérée que les administrations publiques. La modernité en gestion viendra d'elle et non des discours des politiciens conservateurs.

Au contraire, en 1909 selon René Stourm dans son livre *Le budget*, la mauvaise gestion est la « science des finances dispendieuses ». Pour ce libéral, l'État français est un mauvais gérant des deniers apportés par les contribuables car le contrôle *ex-post* est inefficace. C'est l'infidélité des hommes politiques à respecter leurs promesses de campagne qui les font devenir de mauvais gérants quand ils sont aux affaires comme ministres ou secrétaires d'État.

¹³³ Le premier fut Vital Roux (1800), dont une collection de livres porte le nom aux éditions Vuibert aujourd'hui. Au milieu du XIX^e siècle on aura la brochure d'Henry Avisse (1852) sur la décentralisation des usines. L'un des derniers sera Jules Simonet (1910) sur la gestion dite « rationnelle » des usines.

CHAPITRE 13

LE PLAN D’AFFAIRES DÉTAILLÉ DU BAZAR DE LABBÉ

(1835)

En juin 1877, voici comment le grand lexicographe Émile Littré définit le mot « Bazar » : « 1. Marché public en Orient. / Par extension, dans nos villes, lieu couvert où sont réunis des marchands, tenant boutique et vendant toutes sortes de menus objets ou ustensiles. 2. Figuré. Grand centre où affluent les marchandises et les produits. Londres est un immense bazar. “Et tous mes sens émus s’enivraient à la fois De la splendeur du jour, des murmures du monde, Des trésors étalés dans ce bazar du monde [Venise]” Delavigne, *Marino Faliero*, I, 2. » (Littré, 1996, t. 1, p. 477)¹³⁴. Des Indes et d’Orient où il est né au Moyen Âge, le bazar s’est ensuite déplacé vers Moscou où les troupes de Napoléon 1^{er} le découvrirent en 1812. Revenus dans leurs diverses patries, et devenus demi-soldes, certains officiers supérieurs, colonels ou généraux, décidèrent d’importer le concept de bazar de marchandises dans les plus grandes villes d’Europe occidentale. Ce fut d’abord à Londres que le phénomène du bazar couvert apparut en 1816 avec le *Soho Bazaar* de John Trotter¹³⁵, avant de passer à Paris en 1819 avec le *Bazar Français* créé par le Colonel Sauset (Marco, 2009b, p. 49). L’histoire des bazars parisiens et des passages qui les ont précédés a été réalisée par le grand écrivain allemand Walter Benjamin, dont le grand livre inachevé *Paris capitale du XIX^e siècle, le livre des passages*, vient d’être traduit en français par les éditions du Cerf (octobre 2021, in-8°, 974 p.). C’est un peu tard car l’édition allemande du même livre est de 1982. Le moment de la rédaction de ce grand livre se déroule entre 1934 et 1940, année de la mort de l’auteur. Nous renvoyons les lecteurs intéressés à la consultation de cet ouvrage passionnant car passionné.

En 1835, quand Labbé a l’idée de fonder un nouveau bazar sur les grands boulevards, le concept commercial a donc déjà 16 ans d’existence en France, ce qui lui permet d’avoir une claire idée des avantages et des inconvénients de cette nouvelle forme de commerce urbain. Mais avant de voir les éléments du plan d’affaires, voyons les étapes clés de la vie de notre auteur. Sa biographie nous a demandé beaucoup de temps de recherche dans les archives notariales et à la BNF. Voici ce que nous avons trouvé dans ces lieux chargés d’histoire. Nous renvoyons aux références terminales pour plus d’informations à son sujet.

¹³⁴ Casimir Delavigne (1846) *Œuvres complètes*, Paris, Didier, p. 143.

¹³⁵ Neil Leach (2005) *The Hieroglyphics of Space*, London, Routledge, p. 111.

1. BIOGRAPHIE DU FONDATEUR¹³⁶

André-Martin Labbé est né le 17 octobre 1780 à Paris et a été baptisé le lendemain en l'église Saint-Eustache¹³⁷. Son père était ancien directeur des fermes sous Louis XVI et il mourra en 1786. Notre auteur est donc élevé par sa mère, et fera des études, peut-être de droit. Il se marie en 1803 avec Françoise Gillette Guyhou de Jagny en l'église Saint-Lambert. Ils auront deux enfants : Angélique et Louis-André.

A l'âge de 25 ans, en 1805, il s'associe avec Pierre Paillot (1763-1831), négociant en fers à Bar-le-Duc. La société s'appelle « Paillot frères, fils et Labbé » et possède une succursale à Paris, dont s'occupe le fils de Paillot. Cet autre Pierre Paillot, né en 1786, sera plus tard membre de la Chambre de commerce de Paris de 1817 à 1819. Notre auteur fait donc avec lui son premier apprentissage de négociant en fers.

Quelques années plus tard, en 1809-1810, on le trouve impliqué dans une opération commerciale à Nantes. C'est à cette période qu'il fait la connaissance d'un polytechnicien, Georges Dufaud (1777-1852) avec qui il restera en relation d'affaires par la suite. En 1813-1816, Paillot et Labbé achètent des forêts et montent une forge à Trézy dans le Berry.

A l'âge de 39 ans, en 1819, il s'associe aussi avec Louis Boigues (1784-1838) pour créer la très grande forge de Fourchambault près de Nevers. Cette entreprise naît en 1822, et Paillot & Labbé en resteront actionnaires jusqu'en 1824. Ayant investi 150 000 francs, ils repartent avec 600 000 francs pour Paillot et 790 000 francs pour Labbé (Marco, 2009a, p. 21), soit un gain de 4 fois la mise pour le premier et 5,3 fois pour le second¹³⁸.

Dans les dix années qui suivent (1825-1835), Labbé se recentre sur ses activités de négociant en fers à Paris. Il était déjà membre du Conseil général des Manufactures depuis 1823. Il s'associe avec Marie-Michel Bègue aîné l'année suivante pour installer leur société de négoce en fers au 20, rue Basse-Saint-Denis, près des grands boulevards. Leur société sera dissoute le 5 février 1835 et Labbé rachète tout l'immeuble. A partir de ce moment-là, notre auteur va commencer à publier son plan d'affaires sous plusieurs formats, pour trouver des actionnaires ou des souscripteurs pour l'érection d'un grand bazar de marchandises au début du boulevard Bonne-Nouvelle, qui est proche de sa propriété et de la porte Saint-Denis. Ce projet d'affaires se situe dans une longue lignée des prospectus, qu'avait conservés un économiste parisien.

¹³⁶ Passage résumé de notre livre (Marco, 2009, p. 18-31).

¹³⁷ Le site data.bnf.fr indique 1771 comme date de naissance et 1852 comme année de décès. Le site geneanet indique le 16 octobre 1780 comme date de naissance et le 26 octobre 1865 pour sa mort. Nous livrons les vraies dates (Marco, 2009a, p. 262).

¹³⁸ Sur l'action de Labbé comme associé à l'usine de Fourchambault, voir Guy Thuillier (1966) *Aspects de l'économie nivernaise au XIX^e siècle*, Paris, Armand Colin, p. 251-253.

Tableau 14. Liste des plans d'affaires conservés par l'économiste Rodet.

An	Titre du document listé dans le catalogue de la vente	Ville d'édition
1797	Établissement de confiance et à prix fixe, prêt sur nantissement...	Paris
1799	Caisse des propriétaires (manuscrit).	Paris
1815	Observations sur les entreprises et projets des abattoirs.	Paris
1816	Essai sur l'établissement à Paris d'un entrepôt de denrées aliment.	Paris
1817	Projet d'établissement de banques.	Paris
1821	Projet de C ^{ie} d'assurances contre les frais de justice, par Deslix.	Paris
1821	Banque de consignations commerciales. Prospectus (Princepé).	Paris
1822	Société pour l'éclairage au gaz hydrogène inodore.	Paris
1824	Banque commerciale et foncière Delacodre et C ^{ie} . Prospectus.	Paris
1824	Prospectus d'une compagnie d'assurances des créances.	Strasbourg
1825	De l'établissement d'un entrepôt à Paris, par Gautier.	Paris
1825	Etablissement d'une grande boulangerie fondée par Baron et C ^{ie} .	Paris
1825	Grand Bazar Saint-Honoré. Prospectus.	Paris
1827	Du projet d'établissement de l'entrepôt à Paris, par Lepicquier.	Le Havre
1827	Société Flachat, entreprise de sondages (des sols).	Paris
1827	Mémoire sur un édifice consacré aux Expositions de l'industrie.	Paris
1828	C ^{ie} de Bretagne pour une plantation de 100 000 h. de landes.	Paris
1828	Messageries du Commerce. Prospectus.	Paris
1828	Service général des messageries du commerce (A. Lecomte et C ^o).	Paris
1829	Prospectus de diverses opérations (filatures), par Audelle aîné.	Paris
1829	Messageries Nationales. Prospectus.	Paris
1830	Prospectus et acte de société du <i>Bulletin universel pour la propagation des connaissances scientifiques et industrielles</i> .	Paris
1831	Chemin de fer de Paris à Pontoise. Projet (Mellet et C ^{ie}).	Paris
1831	Projet d'assurance générale contre la grêle, les inondations, etc.	Paris
1832	Prospectus de l'établissement des magasins de La Villette.	Paris
1832	Soumission pour construire l'entrepôt de Paris à titre d'entreprise particulière.	Pau
1832	Entrepôt Poissonnière. Prospectus.	Paris
1832	Programme d'une association pour l'établissement d'une colonie agricole en France.	Paris
1832	Etablissement des télégraphes publics de jour et de nuit.	Paris
1832	Atelier commercial. Prospectus, par A. Crebassol.	Paris
1833	Précis sur les établissements de la Société A. Dumatray et C ^{ie} .	Paris
1834	Compagnie algérienne de colonisation. Prospectus.	Paris
1835	Examen de la révolution qui s'opère à Paris (par Labbé).	Paris
1835	Bazar Bonne Nouvelle. Mémoire et acte de société. 4 plans.	Paris
1836	Bazar Bonne Nouvelle à Paris.	Paris
1837	Mémoire sur le projet d'un chemin de fer de Lyon à Marseille.	Paris

Source : Maître Ducrocq (1854).

On remarque que la grande majorité des projets est parisienne. Et même ceux rédigés en province concernent des entreprises prévues sur Paris. Le Bazar sera construit en 1836-1837, et il ouvrira en avril 1838, inauguré par le préfet Rambuteau. Labbé s'en occupera personnellement jusqu'en 1842, puis sera

remplacé par l'ancien comptable, Eugène Sala. Ensuite retiré dans son château de la Reille près de Coulaures en pays périgourdin, il mourra le 26 octobre 1865, âgé de 85 ans. Il est enterré dans le petit cimetière près de son château où il avait fait construire une chapelle familiale à l'occasion du décès de sa femme le 2 novembre 1850, âgée d'environ 76 ans. Après sa mort, ses plans d'affaires ont été conservés par l'économiste Denis-Louis Rodet (1781-1854) puis achetés par la Bibliothèque Nationale à Paris, tandis qu'un exemplaire a été acheté par la Kress Library à Harvard (Ducrocq, 1854, p. 51). C'est à partir de ces documents que nous avons pu reconstituer le plan d'affaires initial.

2. LE PLAN D'AFFAIRES DÉCORTIQUÉ

En bon gestionnaire averti, Labbé a fait plusieurs versions de son plan d'affaires qu'il intitule « prospectus ». Le premier est daté de l'automne 1835 et est conservé à la BNF à Paris, le second remonte à fin décembre 1835 et se trouve à la Kress Library. Ce dernier est plus long que le précédent de 12 pages.

Tableau 15. Différences entre les deux plans d'affaires de 1835.

Première version (Paris)	Deuxième version (Harvard)
32 pages + 4 plans d'architecture colorisés	44 pages + 4 plans d'architecture colorisés
Terrain de 450 toises carrées	Terrain de 458 toises carrées
Plan : Exposé général de l'Opération. Exposé et Développement du Projet. Bases et conditions de la Société. Notes.	Plan : Exposé général de l'Opération. Exposé et Développement du Projet. Exposé et Développement du Projet en dépense et en produit. Bases et conditions de la Société. Conclusion.
Début du texte (introduction) : « Une affaire que je présente au public telle que je l'ai conçue, et sans lui avoir ménagé... »	Début du texte (introduction) : « Une affaire, simple dans son principe, mais à laquelle la variété des objets qu'elle embrasse... »

Sources: BNF + Kress Library of Business and Economics.

L'introduction de ce texte précise les difficultés et la nature de l'affaire projetée. L'auteur déclare que ce projet lui a demandé six années de travail, et qu'il ne s'attend pas à un grand accueil de la part des futurs propriétaires, malgré l'intérêt financier de l'opération. Il s'adresse en premier lieu aux habitants du quartier Bonne Nouvelle, car il définit son entreprise comme une vraie « affaire de quartier », et rien de plus. Son pari est dans l'avenir commercial de ce quartier situé au centre des affaires parisiennes. Le projet d'une grande gare à proximité ajoutera de la valeur au lieu choisi.

Sa proximité avec la prochaine Gare de l'Est qui sera bâtie sur l'ancien enclos Saint-Lazare, en fera un lieu pouvant recevoir de très nombreux clients. Ce projet de bazar privé remplacera l'ancien entrepôt des douanes, organisme public, qui sera déplacé. Enfin la nature du Bazar du commerce et de l'industrie s'adresse prioritairement aux dames du voisinage, car il leur rendra les soins du ménage familial plus faciles, ainsi qu'un lieu couvert de promenade pour elles, leurs enfants, leurs maris et leurs amis, sans contact avec le peuple de la rue.

Le projet, dans sa globalité, comprend un ensemble de locations de 285 à 300 boutiques : 55 au sous-sol, 108 au rez-de-chaussée pour les comestibles, 111 au rez-de-chaussée et au premier étage, 11 dans le vestibule, plus 15 dans les étages. Il requiert la réunion de 1,5 million de francs, dont 200 000 avancés par Labbé lui-même, soit ¼ de ses gains sur Fourchambault. Le produit net, évalué à 100 000 francs la première année (rendement : 6,7 %) passe à plus de 200 000 francs la quatrième saison (13,3 %). En déduisant les non-valeurs pour locations manquées, Labbé obtient un taux de profit prévisionnel de 6 % à 11,5 %. L'originalité de ce projet est de combiner un centre commercial, un centre d'affaires, un centre de loisir, et des cafés ou autres distractions (loterie, magie, etc.). Les locataires des boutiques disposaient d'un teneur de livre à l'étage pour les aider dans leur gestion quotidienne. Labbé est l'un des inventeurs de la domiciliation d'entreprises dans un lieu centralisé.

Tableau 16. Le centre d'affaires proposé par Labbé dans son Bazar.

Domiciliation d'entreprises	Bourse d'échange d'idées d'entreprises
Boite aux lettres à la location (au mois). Insertion dans les annuaires du commerce de l'époque (<i>Bazar Parisien, Almanach Bottin</i>). Aide à la comptabilité et à la correspondance. Organisation de réunions pour les loueurs de la même activité ou pour des sous-traitants.	300 boutiques en interaction commerciale. Création du Cercle du Commerce. Bulletin périodique interne (mensuel). Liste de banques et notaires partenaires. Surveillance de la moralité des entrepreneurs et de leurs clients et amis.

Sources : A.-M. Labbé (1835) *Bazar central*, p. 30-32 ; A.B. Bénard (1897) *Les annuaires parisiens, de Montaigne à Didot, 1500-1900*, Le Havre, Imprimerie Lemale et Cie, p. 45-48.

La diversification des activités du Bazar Bonne-Nouvelle apparaît dans les cinq étages du bâtiment : les comestibles, les fleurs, l'épicerie et la poissonnerie en sous-sol ; le bazar des marchandises au rez-de-chaussée ; les resserres de stockage à l'entresol ; les meubles et les vêtements de femme au premier étage ; le centre d'affaires au deuxième étage ; les loisirs au troisième étage et sur la terrasse. Des salles de réunions publiques sont proposées au dernier étage. Des expositions provisoires de peinture seront accueillies au-dessous. A chaque étage, le fondateur a prévu un petit local pour surveiller les mœurs des usagers de son bazar et sévir en cas de dérapages. Un comptable est aussi disponible dans ce petit local pour aider les locataires dans leur comptabilité.

Tableau 17. Comptes prévus et comptes réels pour la pyramide (en francs).

Postes	CA prévu sur 4 ans (1838-1841)	CA réalisé sur 8 ans (1843-1850)	% du CA réalisé
Comestibles	75 000	2 500	3,3
Bazar des marchandises	45 000	25 800	57,3
Boutiques en location	57 000	25 000	43,9
Meubles	27 000	2 500	9,3
Galerie d'arts	10 000	2 500	2,5
Total	214 000	58 300	27,4

Source : L. Marco (2009a), p. 64. CA = chiffre d'affaires.

Le plan d'affaires n'a donc prévu qu'un peu plus du quart du chiffre d'affaires qui sera réellement réalisé pendant les huit années allant de 1843 à 1850, soit à la fin de l'entreprise sous la seule direction des fondateurs ou des repreneurs à la suite de la crise interne de 1842. Nous pouvons résumer le tableau des recettes et des dépenses sur cette période-là.

Labbé a été assez optimiste dans son plan d'affaires de décembre 1835, lorsqu'il détaille, pour les 4 premières années d'existence, ses espoirs de chiffre d'affaires. Il a dû se baser sur l'étude des bazars anglais et parisiens pour faire cette évaluation prospective. Concernant la vente des comestibles, il a aussi étudié le Marché Saint-Joseph et le *Bazar de l'Industrie Française* qui existait depuis 1827 (Marco, 2009, p. 59).

Tableau 18. Les prévisions globales du Chiffre d'Affaires du BBN (1838-1841).

Poste	Première année	Quatrième année	Moyenne
Comestibles (sous-sol)	50 375	100 750	75 562,5
Bazar des marchandises	58 350	116 700	87 525
Vestibule d'entrée	12 200	15 600	13 900
Deuxième étage	24 000	30 000	27 000
Terrasse	8 000	12 000	10 000
Total	152 925	275 050	213 987,5

Source : L. Marco (2009a), p. 159-160. CA = chiffre d'affaires.

Ces prévisions semblent très optimistes si on les compare aux comptes réels tels que nous avons pu les reconstituer dans le tableau suivant. Les recettes constatées ne constituent qu'environ 40 % de la prévision pour la première année, et 20 % de la recette attendue pour la quatrième année. A moyen terme, le solde va donc osciller entre près de 10 000 francs et moins de 20 000 francs. L'entreprise est donc assez hasardeuse, comme l'avait prévu Sala dans son livre de 1836 : le secteur des bazars avait une rentabilité réelle assez faible en raison des difficultés économiques, de la concurrence et des difficultés de transport des clients potentiels. Il était donc assez difficile de trouver des souscripteurs en dehors du réseau familial ou amical (voir le réseau in Marco, 2009a *in fine*).

Tableau 19. Le total des recettes et des dépenses du BBN (1843-1850).

Année	Recettes (francs)	Dépenses (francs)	Solde R - D
1843	54 645	45 853	+ 8 792
1844	60 246	51 085	+ 9 161
1845	59 597	65 235	- 5 638
1846	54 452	56 418	- 1 966
1847	57 040	55 726	+ 1 314
1848	34 047	55 713	- 21 666
1849	56 018	56 018	0
1850	75 533	74 732	+ 801
Total	451 578	460 780	- 9 202

Source : L. Marco (2009a).

La crise politique de 1848 se ressent durement dans les comptes du BBN car c'est elle qui met le bilan de ces huit années dans le rouge, avec une perte de 21 666 francs. Sans cette crise, le bazar aurait été bénéficiaire de près de 30 000 francs. L'année 1850 est assez bonne pour permettre la vente au duc de Torlonia pour une somme de 500 000 francs, soit un tiers des investissements initiaux.

Conclusion

En guise de conclusion à ce chapitre, nous pouvons nous demander ce qu'a apporté Labbé à la gestion d'entreprise de son temps ? Son expérience de négociant en fers, qui faisait de très grandes affaires à l'international, lui a permis de visiter Londres et de prendre conscience du phénomène des bazars de marchandises. Il a donc appliqué à Paris une formule qui avait fait ses preuves outre-Manche. Mais il ne s'est pas contenté d'imiter les autres bazars parisiens, il a innové. D'abord en insérant son plan d'affaires dans une vraie prospective du lieu d'achalandage, sur les grands boulevards alors forts à la mode. Puis en ayant une vision à moyen terme qui dépassait la prévision sur la première année d'existence de la firme, pour atteindre la période de réalisation du point-mort, c'est-à-dire au-delà des trois années initiales. Ensuite en mettant en avant la rigueur comptable dans la gestion des boutiques qu'il louait, restant à son bureau tous les matins pendant 5 ans (1838 à 1842). Enfin en tenant compte du phénomène de mode dans les activités de vêtement et de loisirs, tout en réalisant que la publicité dans les journaux vivait une véritable révolution managériale.

Mais qu'a-t-il gardé du monde passé, de la gestion que nous appelons classique ? Tout d'abord une morale bourgeoise très rigoriste qui imposait un règlement de fer aux boutiquiers et autres hôtes du Palais Bonne-Nouvelle (autre nom du bazar). Puis une conception déconcentrée du grand magasin avec des « *corners* » loués à des individus et non à de grandes marques qui n'existaient pas encore. Enfin une conception unitaire de la direction par un seul homme qui travaillait à mi-temps. Que faisait-il l'après-midi ? Peut-être jouait-il à la Bourse

des valeurs de Paris qui commençait à prendre son envol ? Son comptable Sala a publié avec son frère l'un des premiers livres de conseils de placements au début de la Monarchie de Juillet (Sala, 1836). C'est donc, comme Vital Roux avant lui, un auteur charnière entre l'Ancien régime qu'il a connu dans ses derniers feux, et la révolution industrielle française dont il a été l'un des premiers acteurs avec l'entreprise de Fourchambault. D'un point de vue politique, il était libéral, comme le montrent les quelques écrits qu'il a laissés. La gestion moderne qu'il pratiquait consistait à s'appuyer sur l'assemblée générale des actionnaires pour prendre les décisions stratégiques. Alors, quand le comptable Eugène Sala l'a mis en minorité, il a préféré négocier une rente à vie (1 400 francs par an) plutôt que de faire des procès onéreux. Il faut dire qu'il avait déjà 62 ans et qu'il était temps pour lui de prendre une retraite bien méritée.

Références

- Anonyme (1848) *Articles de presse sur l'ouverture du Théâtre de Paris, Bazar Bonne-Nouvelle*, Paris, 2 p.
- Anonyme (1867) *Catalogue général : objets exposés en vue d'améliorer la condition physique et générale de la population*, Paris, Dentu, 124 p.
- Anonyme (1881) « Comptes du Palais Bonne-Nouvelle pour 1880 », *Journal officiel de la République Française*, p. 1907.
- Aubé, C. (2017) *La naissance du Sentier : l'espace du commerce des tissus à Paris dans la première moitié du XIX^e siècle*, Paris, thèse EHESS, 915 p.
- Benjamin, W. (2021) *Paris, capitale du XIX^e siècle : le livre des passages*, Paris, Éditions du Cerf, 974 p. Traduction française de l'édition allemande de 1982.
- Calvet, A., Sérullaz, A. (1971) *A propos de l'exposition Baudelaire : l'exposition du Bazar Bonne-Nouvelle de 1846 et le Salon de 1859*, Paris, F. de Nobèle, 12 p.
- Engonin, N. (1990) *Le Musée classique du Bazar Bonne-Nouvelle et les expositions privées de 1846 à 1867*, Univ. de Bourgogne, Mémoire, 198 p.
- Fondation Taylor (1995) *Le baron Taylor, l'association des artistes et l'exposition du Bazar Bonne-Nouvelle en 1846*, Paris, Fondation Taylor, 300 p.
- Huu, T. N. (2012) *Les marchands, fondateurs de civilisation, une épopée oubliée, XV^e-XIX^e siècle ; une histoire sociale et culturelle de l'économie*, Strasbourg, thèse d'histoire, 2050 p.
- Naegel, P. (2009) « Négociants en fers et forges à l'anglaise : (1817-1826) ». *Marteau Pilon*, t. 21, p. 47-68.
- Thuillier, G. (1966) *Aspects de l'économie nivernaise au XIX^e siècle*, Paris, A. Colin, 553 p.

CHAPITRE 14

L'USINE DE FONDERIE DE COURCELLE-SENEUIL (1844-1848)

Après Jean-Baptiste Say et Claude-Lucien Bergery, qui ont posé les règles de la gestion moderne dans le premier tiers du dix-neuvième siècle (Vatin, 2007 ; Girard, 2011), c'est un économiste libéral de la deuxième génération qui va faire une avancée notable dans le domaine : Jean-Gustave Courcelle-Seneuil. Comme Say, il a une expérience de terrain que nous allons voir dans ce chapitre. Ainsi que Bergery, il est très proche des ouvriers lyonnais dont il a suivi les tentatives d'émancipation intellectuelle dans son jeune temps. Il va donc produire, au tout début du Second Empire, un ouvrage qui va rester un classique de la gestion des entreprises pendant un siècle. C'est à cette aventure industrielle et éditoriale que nous consacrons ce court chapitre, selon notre plan habituel : la biographie de l'auteur d'abord, puis son expérience concrète de gestion d'une entreprise moyenne, et enfin les statuts constitutifs de celle-ci.

1. LA VIE D'UN ÉCONOMISTE PRATIQUE¹³⁹

Jean Gustave Courcelle-Seneuil est né le 22 décembre 1813 à Vanxains en Dordogne. Ses parents étaient des propriétaires ruraux assez aisés pour l'envoyer faire des études au collège de Périgueux, puis au lycée de Poitiers. Ensuite il part à Paris suivre des études de droit à la Faculté du même nom. Il obtient sa licence et le titre d'avocat en 1835, mais il refuse de devenir un petit magistrat de province. Il s'installe donc comme simple avocat au barreau de Limoges où on le retrouve en 1839 comme conseiller d'une petite fonderie locale. Il crée aussi un journal, *Le Persévérant*¹⁴⁰. Il mènera ainsi de front ses activités juridiques et éditoriales jusqu'en 1848.

En mai 1848 il est nommé, par le ministre Eugène Duclerc, Directeur général de l'enregistrement. Mais il ne reste à ce poste que quelques jours, refusant d'appliquer le nouvel impôt dit « des 45 centimes ». Redevenu simple publiciste, il est embauché par l'éditeur Guillaumin pour écrire dans le *Journal des économistes* et dans le *Dictionnaire de l'économie politique*, dans les années

¹³⁹ Résumé qui est extrait de notre chapitre sur Courcelle-Seneuil, in Y. Breton et M. Lutfalla (1991), p. 143-147.

¹⁴⁰ Nous avons réédité ses propres articles dans ce périodique dans la *Revue d'Histoire et de Prospective du Management*, vol. IV, n° 8, juillet-décembre 2018, p. 100-113.

1852-1853. Fortement opposé au nouveau régime impérial, il s'exile au Chili de 1855 à 1863. Là-bas il apprend l'espagnol et enseigne à l'Université tout en faisant du conseil au gouvernement chilien pour les banques (sa spécialité) et les chemins de fer. Ses lettres sont publiées dans le *Journal des économistes* et ont beaucoup de succès.

Il revient en France en 1863 pour continuer son œuvre d'économiste. Il publiera six ouvrages en trois ans : deux consacrés à la vulgarisation de sa pensée économique (*Leçons élémentaires d'économie politique*, puis le *Traité sommaire d'économie politique*), deux pamphlets dédiés au combat du Chili contre l'Espagne (en 1866), et deux livres plus spécialisés : *la Banque libre*, et *Notions préliminaires de comptabilité* (1867).

N'étant pas docteur en droit, il ne peut enseigner l'économie politique dans les Facultés de droit, mais il enseigne dans plusieurs autres institutions : dans l'enseignement secondaire spécial (sur la comptabilité, de 1863 à 1867), à l'École normale supérieure (sur l'économie politique, en 1882), à l'École des Hautes études commerciales récemment créée (sur l'économie politique, en 1883). En juillet 1879 il est nommé conseiller d'État, dans la section de législation. A ce poste il va préparer d'importantes lois : celle sur la protection des monuments historiques (qui est votée en 1887), celle sur les faillites et les liquidations judiciaires (votée en 1889), et celle sur la protection de l'enfance abandonnée et maltraitée (votée en 1889).

En 1882 il est élu membre de la section d'économie politique et de statistiques de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (dépendant de l'Institut de France) au fauteuil numéro 4 où il remplace Joseph Garnier récemment décédé. Il habite la chic banlieue parisienne et mène une vie rangée : on l'appelle « l'ermite de Passy ». Il participe toutes les semaines aux travaux de l'Académie des Sciences Morales et Politiques et continue à écrire dans les grands dictionnaires d'économie et de science politique. Il meurt le 29 juin 1892, soit deux mois après la publication de son dernier livre : *La Société moderne*, qui constitue en quelque sorte son testament intellectuel.

De son expérience de patron d'entreprise restent de multiples articles dans le *Journal des économistes* et la matière de son *Manuel des affaires* qui est très régulièrement réédité de son vivant et influence durablement la pensée gestionnaire allemande comme nous l'avons montré récemment (Marco, 2015). C'est donc la vie d'un très jeune avocat d'affaires qui est d'abord devenu un entrepreneur reconnu, puis un économiste distingué. Sa position doctrinale libérale, puis ultra-libérale, s'est renforcée avec l'âge. Voyant les méfaits du capitalisme industriel et financier montant, il s'est opposé aux auteurs socialistes ou même à ceux disciples de l'école historique allemande. Il défendra toujours la petite et moyenne entreprise contre les grandes firmes, qu'il jugeait très difficile à gérer dans un esprit de totale honnêteté. Il basait sa doctrine sur une expérience de première main comme nous allons le voir pour son expérience limousine.

2. LA FONDERIE DE LIMOGES¹⁴¹

Après avoir exercé la profession d'avocat à Limoges pendant quatre ans, il fait la connaissance d'une petite entreprise régionale en 1839. Cette année-là il aide à la création d'une usine de Fonderie et de moulage du Fer qui propose aussi des ornements métalliques. Cette première société comprend plusieurs associés : les frères Pierre et Joseph Monneron, des marchands serruriers, Jean-Jacques Thévenin négociant local né en 1797, et Amable-Martial Couchard, un menuisier né en 1791. Ces deux derniers associés sont déjà membres de la loge maçonnique les « Artistes réunis ».

Cette petite entreprise de 32 salariés, employait 30 hommes et 2 enfants de moins de 16 ans. Ils touchaient des salaires journaliers allant de 1,50 à 6 francs pour les hommes, tandis que les enfants recevaient 0,75 fr. Les objets fabriqués étaient en fonte ou en fer : c'était de la grosse serrurerie, des lits en fer, des ornements religieux et diverses pièces en mécanique de précision. En 1844 ils en fabriquaient pour 145 800 francs (articles courants 126 000 fr., serrurerie et lits 19 800). Il sortait chaque année de cette usine 280 tonnes de fonte et 18 tonnes de serrures, les frères Monneron étant serruriers. Cela consommait donc : 51 000 fr. de fontes, 5 400 fr. de Coke, 350 fr. de sable réfractaire, 10 000 fr. de fer, et 1 500 fr. de matières diverses. Soit un total de 68 250 francs de matières premières, ce qui nécessitait aussi 501,5 tonnes de métal et 700 hectolitres de sable. Pour le métal, Courcelle-Seneuil disposait d'un réseau de fournisseurs, certainement les anciens associés de Labbé. L'origine de ces matières premières était l'Angleterre, l'Allier, le Berry, la Dordogne toute proche et le Périgord. Cette usine travaillait aussi avec les grandes usines de Commentry en Allier et de Laplaud à Limoges.

Les divers débouchés des produits fabriqués s'étendaient à la Creuse, la Corrèze, la Dordogne, la Haute-Vienne, l'Indre et la Vienne. En 1840, voici comment un rapport technique officiel décrivait cette entreprise : « Une fonderie avec un cubilot [cuve verticale cylindrique] a été établie en 1839 à Limoges pour la fabrication des pièces de machines et d'ornements. Cette branche de fabrication est en voie de prospérité, et l'usine nouvelle est montée avec soin. L'air est fourni au cubilot par un ventilateur, que meut une machine à vapeur à cylindre oscillant. On emploie comme combustible du coke fabriqué avec la houille d'Ahun [Creuse], qui rend à la carbonisation jusqu'à 66 %. »¹⁴² L'usine comprenait donc comme moteurs : un moulin à manège, une machine à vapeur d'une force de 6 chevaux-vapeur, et un cheval vivant. Les feux se composaient

¹⁴¹ Extrait de notre introduction à la réédition du *Manuel des affaires* (2013), p. vi-viii.

¹⁴² Ministère des Travaux publics. Administration générale des Ponts et chaussées et des mines (1841) *Compte rendu des travaux des ingénieurs des Mines pendant l'année 1840*, Paris, Imprimerie Royale, p. 40.

de deux fourneaux, deux forges, et un four. Tout ceci donnait une valeur locative d'établissement s'élevant à 1 000 fr., tandis que le montant total des patentes atteignait 200,92 francs. C'était donc une entreprise moyenne pour la ville de Limoges (sur la route de Paris), qui dura une dizaine d'années et qui a été reprise par notre auteur fin septembre 1844 comme le montrent les archives¹⁴³.

Cette usine a laissé très peu de traces dans l'historiographie économique ou gestionnaire. Il faudra attendre l'année 2002 pour la voir citée par Philippe Grandcoing dans le livre *La baïonnette et le lancis, crise urbaine et révolution à Limoges sous la Seconde République* (Presses Universitaires de Limoges, p. 24).

3. L'ACTE DE SOCIÉTÉ COMMENTÉ DE 1844

Nos commentaires suivront les articles de l'acte, et nous les mettrons en caractères italiques. La bibliographie utilisée sera insérée en notes de bas de pages. Nous avons surtout utilisé la synthèse de Lefebvre-Teillard (1985).

« Par-devant M^e Désiré-François-Pierre Rabinel et son collègue, notaires à Limoges, soussignés ont comparu : M. Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, avocat, demeurant à Limoges, rue Monte-à-Regret, d'une part ; M. Martial Couchard, menuisier, demeurant même ville, avenue de la Garde Nationale ; M. Jean-Jacques Thévenin, marchand, demeurant aussi même ville, rue Haute-Vienne, d'autre part. Lesquels ont arrêté les conventions suivantes : » *Selon le site Geneanet, Martial Couchard était aussi serrurier. Selon Francis Masgnaud¹⁴⁴ il était surtout ébéniste. Pour Thévenin, il ne s'agit pas de l'architecte, mais d'un marchand issu d'une vieille famille limousine. Notre auteur est le plus jeune avec presque 31 ans, tandis que les deux autres ont respectivement 47 et 53 ans.*

« Article 1^{er}. Il est formé entre MM. Couchard, Thévenin et Courcelle-Seneuil une société commerciale en nom collectif. » *Contrairement à Labbé, notre auteur choisit une forme d'entreprise nécessitant la collaboration étroite entre les trois associés. Le montant du capital n'est pas suffisant pour une SA.*

« Article 2^e. Cette société a pour objet l'exploitation de la fonderie de deuxième fusion sise à Limoges, route de Paris. Elle succède à la Société *Monneron frères, Couchard et Thévenin*, qui a été dissoute par acte de ce jour passé devant Maître Rabinel. » *Dans cette nouvelle société, Courcelle-Seneuil a remplacé les frères Monneron, partis à la retraite. La deuxième fusion consiste en la refonte de métaux déjà élaborés par la sidérurgie lourde.*

« Article 3^e. La raison de commerce de la nouvelle société sera *Courcelle, Couchard et Thévenin*. Son siège sera, comme par le passé, au lieu de situation de l'établissement. » *Le fait que notre auteur soit en première position indique que c'est lui le véritable patron de l'affaire. D'ailleurs, l'usine sera pendant très*

¹⁴³ Archives de la Haute-Vienne, cotes 9 M 2 [1844], 6 M 507 et 4^E 75/92.

¹⁴⁴ F. Masgnaud (2000) *Loges et francs-maçons de la Haute-Vienne : de l'Ancien Régime à la cinquième république*, La Geneytouse, Lucien Souny, p. 582.

longtemps connue sous le nom d'Usine Courcelle-Seneuil dans la mémoire des habitants de Limoges. L'usine se situait sur la route de Paris.

« Article 4^e. La durée de la société sera de dix années à partir de ce jour. »
En fait, elle ne durera que la moitié de cette échéance.

« Article 5^e. M. Courcelle-Seneuil sera exclusivement gérant de la société pendant sa durée et aura seul la signature sociale. MM. Couchard et Thévenin s'emploieront le plus qu'il sera possible pour la prospérité de l'établissement. »
Cet article confirme la prééminence gestionnaire de notre auteur et le caractère plus passif des deux autres associés.

« Article 6^e. Le capital social est fixé à quatre-vingt mille francs. » *Montant somme toute normal pour une usine de cette taille à cette époque-là.*

« Article 7^e. L'apport de chacun des associés consistera :

« - De la part de M. Courcelle en quarante mille francs (ci : 40 000) sur lesquels il a réalisé présentement pour une valeur nette de vingt-six mille francs (ci : 26 000) : 1^e) La moitié par lui acquise des Sieurs Monneron frères, suivant acte de ce jour passé devant Maître Rabinel, soussigné, de l'établissement industriel et immobilier de la fonderie qui leur appartenait dans l'ancienne société *Monneron frères, Couchard et Thévenin*, moyennant quatorze mille francs payés comptant ; 2^e) La moitié de toutes les valeurs mobilières dépendant du même établissement, qu'il déclare avoir acquise verbalement¹⁴⁵ desdits sieurs Monneron frères, consistant principalement en matériel, outillages, machines, meubles meublants, matières premières, marchandises, approvisionnements, créances actives et autres objets. Le tout grevé de la moitié du passif commercial de la dite ancienne société, l'autre moitié étant à la charge des Sieurs Couchard et Thévenin. – Dans la somme de vingt-six mille francs, ci-dessus les valeurs immobilières sont comprises pour quatorze mille francs et les valeurs mobilières pour douze mille francs. – Quant aux quatorze mille francs complétant l'apport (ci : 14 000), ils seront exigibles, savoir : quatre mille francs fin janvier mil huit cent quarante-six, et les dix mille francs de surplus dans le courant des trois premières années de la société. – Le tout avec l'intérêt à raison de cinq pour cent l'an, payable en même temps que le versement de chaque portion de capital. »
Cela veut dire dans les années 1845, 1846 et 1847. Notre auteur a dû se faire aider par sa famille ou sa belle-famille pour cette acquisition, car les revenus d'un simple avocat de province ne devaient peut-être pas suffire pour un tel investissement.

« - Et de la part de MM. Couchard et Thévenin : 1^e) La moitié qui leur appartient personnellement dans l'établissement industriel mobilier et immobilier de l'ancienne société *Monneron frères, Couchard et Thévenin* et dont l'autre moitié vient d'être conférée par M. Courcelle suivant les numéros un et deux de son apport. 2^e) Cette moitié est grevée concurremment avec celle apportée par M. Courcelle du passif de la dite ancienne société. – Malgré

¹⁴⁵ Survivance de la gestion classique : la parole donnée suffit (LM).

l'identité de cet apport avec celui d'égale nature fait par M. Courcelle, sa valeur est comprise aux présentes pour une valeur nette de trente mille francs, soit pour chacun desdits sieurs Couchard et Thévenin quinze mille francs. – Les dix mille francs formant le complément de l'apport de ces derniers, seront versés à la caisse sociale, ainsi que MM. Couchard et Thévenin s'y obligent, par moitié entr'eux à la demande du gérant, sous la condition, cependant, que les dits sieurs Couchard et Thévenin seront prévenus un an à l'avance et sans que, dans aucun cas, ils puissent être contraints à la payer avant quatre ans de ce jour. – Jusqu'à leur entière libération, MM. Couchard et Thévenin serviront à la société l'intérêt à cinq pour cent, du complément de leur apport. Ces intérêts seront exigibles annuellement à compter de ce jour. » *Ce taux d'intérêt paraît correct à une époque où le rendement des emprunts de l'État tournait autour de 4 %. Il faut donc que la rentabilité de l'entreprise soit supérieure à 5 % pour que l'affaire soit intéressante pour les trois associés. Si elle est inférieure, ils perdront un peu d'argent, mais l'entreprise continuera d'exister.*

« Article 8^e. Il résulte de l'article 7^e qui précède que l'apport de M. Courcelle forme la moitié du capital social. Celui de M. Couchard le quart, et celui de M. Thévenin l'autre quart. – En conséquence les associés participeront dans cette proportion aux profits ou aux pertes de la société. » *Notre auteur a la majorité, mais si les deux autres associés se coalisent contre lui, la lutte sera à 50/50.*

« Article 9^e. M. Courcelle-Seneuil aura la faculté de prendre aux frais de la société un employé destiné à tenir les livres et, s'il le juge convenable, à faire des voyages. » *Notre auteur veut déléguer le travail routinier et s'adjoindre une aide pour les voyages d'affaires en France ou à l'étranger, qui étaient alors forts consommateurs de temps en raison des parcours en diligence.*

« Article 10^e. Il sera fait à l'expiration de chaque année un inventaire de l'actif et du passif de la société ; ses résultats seront constatés sur les livres de l'établissement. – MM. Couchard et Thévenin pourront en lever copie qui sera dûment certifiée par M. Courcelle, gérant. » *Notre auteur vérifiera le travail de son teneur de livres avant d'apposer sa signature au bas du document.*

« Article 11^e. Si le résultat de l'inventaire est favorable, chaque associé prélèvera d'abord les intérêts à cinq pour cent du capital par lui apporté et versé, et ensuite la part qui lui reviendrait dans les bénéfices. – Le tout sans préjudice de la stipulation faite en l'article 7^e ci-dessus, relativement aux intérêts pris par chaque associé. – En aucun cas le capital social ne pourra être ébréché. » *Cette dernière disposition vise à protéger la réputation de l'entreprise face aux fournisseurs ou aux créanciers inquiets d'une relative faiblesse capitalistique pouvant nuire à leurs intérêts en cas de défaillance de la firme.*

« Article 12^e. Les intérêts afférents à M. Courcelle-Seneuil seront prélevés à son profit par privilège. En cas d'insuffisance du résultat de l'inventaire pour couvrir MM. Couchard et Thévenin de ceux leur revenant, ils supporteraient entr'eux le déficit au marc le franc de leurs versements effectués. – Il est bien entendu que, dans aucun cas, MM. Couchard et Thévenin, si les bénéfices de la

société ne pouvaient faire face aux intérêts de M. Courcelle, ne seraient tenus à les payer. » *Article protégeant les deux associés en cas de mauvais résultat dû à l'action du gérant.*

« Article 13^e. Après le prélèvement des intérêts dus à tous les associés, si les bénéfices sont de quatre mille francs ou au-dessus, ils seront partagés ou dévolus dans la proportion indiquée en l'article 8^e ; s'ils s'élèvent de deux à quatre mille francs M. Courcelle-Seneuil prendra par privilège deux mille francs et le surplus restera par moitié à MM. Couchard et Thévenin ; enfin s'ils ne sont que de deux mille francs et au-dessous ils profiteront intégralement à M. Courcelle-Seneuil à l'exception de deux centièmes qui seront perçus par MM. Couchard et Thévenin, soit un centième pour chacun. – Les bénéfices acquis pour une année ne seront point rapportables ni confondus avec ceux d'une autre année. » *Notre auteur utilise sa position de gérant majoritaire pour prendre sa part du gâteau en priorité sur les deux autres associés.*

« Article 14^e. A la dissolution de la société, M. Courcelle aura la faculté, sous la condition ci-après exprimée, de laisser pour le compte de ses associés exclusivement, la totalité de l'établissement avec ses accessoires, tels que meubles-meublants, outils, machines, matières et marchandises, ainsi que la liquidation à effectuer à ladite époque et d'exiger de ces derniers que la part lui revenant dans ces objets lui soit comptée en numéraire ou valeurs, conformément. – Mais cette faculté réservée à M. Courcelle-Seneuil cesserait de subsister si, avant l'expiration de la troisième année de la société, il n'avait pas positivement fait connaître à ses cointéressés son intention à cet égard, au moyen d'un acte extrajudiciaire ou d'une déclaration écrite et signée de toutes les parties. – M. Courcelle ne pourrait rétracter, sans l'agrément de ses co-associés, la déclaration qu'il leur aurait faite à ce sujet dans le délai de rigueur déterminé. » *Cet article est très important car il va permettre à notre auteur de se dégager de la direction de l'usine juste avant la crise politique de février 1848, pour revenir à une carrière de publiciste.*

« Article 15^e. Si M. Courcelle use de la faculté ci-dessus, l'on estimera l'immeuble et tout le matériel et marchandises restant à MM. Couchard et Thévenin, aux mêmes prix relatifs que ceux établis dans l'inventaire verbal que les parties dresseront incessamment entr'elles, inventaire¹⁴⁶ qui sera inscrit sur les livres de la société et dont chacune d'elles retirera copie dûment certifiée par tous les associés ; c'est-à-dire que chaque article immobilier et mobilier existant à l'époque de la dissolution de la présente société sera compté pour la valeur attribuée à un article de même nature dans le susdit inventaire, sans avoir égard à l'usure pour les objets pouvant fonctionner. – Toutefois en ce qui concerne l'immeuble par sa nature, l'on ajouterait à la valeur que lui donne l'inventaire dont il s'agit, la plus-value résultant de grosses réparations et constructions

¹⁴⁶ A l'époque l'inventaire nécessitait l'intervention de deux personnes au moins : l'une qui dictait à l'autre la liste des objets composant l'actif (LM).

fares aux dépens de la nouvelle société, sans se préoccuper des simples réparations d'entretien. – L'estimation ainsi faite, il serait déduit de son montant, à titre de bonification pour MM. Couchard et Thévenin, une somme de quinze mille francs. – Ce serait sur le surplus augmenté des créances actives de la société, que, déduction préalablement faite sur passif, l'émolument (une moitié) de M. Courcelle-Seneuil serait déterminé. – S'il arrivait que le montant estimatifs des objets restés à MM. Couchard et Thévenin, fut inférieur à celui total que donnera aux objets de même nature l'inventaire qui va être dressé, dans ce cas la bonification ci-dessus subirait une réduction proportionnelle et basée sur la comparaison qui serait faite entre l'une et l'autre estimations. – Si, au contraire, il y avait excédent MM. Couchard et Thévenin n'auraient point droit à un supplément de bonification. » *Notre auteur montre ici qu'il est à la fois un bon avocat d'affaires et un bon comptable, connaissant les règles d'évaluation de l'actif de l'entreprise.*

« Article 16^e. Au cas de l'article qui précède M. Courcelle-Seneuil serait rempli de son émolument à l'aide de numéraire existant lors de la dissolution en des créances actives qui pourront rester après le prélèvement du passif et par lui choisies. En cas d'insuffisance MM. Couchard et Thévenin seraient comptables du surplus envers lui. – Si M. Courcelle n'est pas couvert d'une somme de dix mille francs par la perception du numéraire et des créances dont il vient d'être question, cette somme serait immédiatement complétée par MM. Couchard et Thévenin ; le surplus lui serait payé par ces derniers en trois termes égaux à huit mois de date l'un de l'autre en partant de la dissolution de la société, avec intérêt exigible avec chaque terme. » *Notre auteur se protège dans tous les cas de figure : c'est une précaution habile quand on sait le retour régulier des crises économiques dans la première moitié du dix-neuvième siècle (1826, 1837, 1847).*

« Article 17^e. Il ne serait point innové, au cas ci-dessus, relativement aux créances actives, à la garantie que se doivent les copartageants. » *Passage qui empêche l'application d'une autre méthode d'évaluation de l'actif.*

« Article 18^e. Si M. Courcelle n'usait pas du bénéfice de la disposition de l'article 14^e, il resterait de plein droit copropriétaire pour moitié de toutes les valeurs mobilières et immobilières de la société. » *Cet article montre que notre auteur avait mis toute sa fortune dans cette entreprise : il ne veut rien perdre en cas de retrait anticipé de sa part.*

« Article 19^e. Aucune construction nouvelle ne sera faite sur l'emplacement de la fonderie sans l'agrément des trois associés. » *Passage qui limite l'extension sauvage de l'entreprise sur l'initiative du seul gérant. Le prix du mètre carré du terrain en centre-ville doit y être pour quelque chose.*

« Article 20^e. M. Courcelle pourra habiter pendant la durée de la société toute la maison où existe le bureau et jouir pareillement du jardin y attaché. – Il ne devra pour cela aucune indemnité à la société. – Ce local sera convenablement approprié aux frais de la société. » *Notre auteur supprime ses frais de location et d'aménagement de son logis.*

« Article 21^e. Les frais de l'instance en arbitrage, ceux de l'arbitrage lui-même qui était pendant devant *MM. Girardin, Allègre et autres*, ensemble ceux de l'acte de dissolution et généralement tous frais qui ont rapport à l'ancienne comme à la nouvelle société, soit que les dits frais paraissent concerner personnellement M. Courcelle, soit qu'ils semblent dus par la société contractée sur ces présentes, restent à la charge de cette dernière société. » *On comprend ici que notre auteur avait été au départ contacté pour s'occuper d'un conflit entre les frères Monneron et les deux autres associés à propos de l'ancienne société, conflit qui avait débouché sur un arbitrage.*

« Article 22^e. Au moyen des présentes et sur l'affirmation de *MM. Couchard et Thévenin* qu'ils n'ont effectué aucun prélèvement que ceux constatés par les livres de l'ancienne société, leurs débits et crédits vis-à-vis de l'ancienne société seront purement et simplement balancés ou éteints comme compris ou pris en considération dans leur apport respectif. » *C'est ici la conséquence probable du conflit précédent, risque que notre auteur veut anticiper au départ de la firme.*

« Article 23^e. Il est finalement expliqué que l'acte de dissolution de la société *Monneron, Couchard et Thévenin*, passé ce jourd'hui devant le dit M^e Rabinel, ayant nommé pour seuls liquidateurs de cette ancienne société *MM. Courcelle, Couchard et Thévenin* en les dispositions de l'article 5 du présent acte conférant à M. Courcelle la signature de la nouvelle société dont l'avoir comprend la liquidation de l'ancienne, il s'ensuivra que ce dernier aura également seul la signature relative à toutes les affaires de ladite société dissoute. » *Notre auteur ne veut pas être gêné par les anciennes affaires de la société précédente : il se couvre en prenant la signature exclusive de deux.*

« Article 24^e. Pour l'exécution de toutes les conventions qui précèdent, les parties élisent domicile en leur demeure respective. » *Les trois associés doivent pouvoir être joints rapidement et sûrement.*

« Dont acte ; fait et passé à Limoges en l'étude dudit M^e Rabinel, détenteur de la minute. – L'an mil huit cent quarante-quatre le vingt-huit septembre. – Lecture faite, les parties ont signé avec les notaires :

*Jean-Gustave COURCELLE-SENEUIL, Martial COUCHARD,
Jean-Jacques THÉVENIN, Maître MAUVERGNE,*

Maître RABINEL. Enregistré à Limoges le 1^{er} octobre 1844, publié dans un journal d'annonces légales le 5 octobre. »¹⁴⁷ *L'entreprise, qui n'a pas dû cesser son activité réelle entre-temps, peut continuer son exploitation sous la nouvelle gérance. Elle a bénéficié de cet apport de sang neuf. Mais l'arrivée de deux crises, politique et économique, successives en 1847 et 1848 va l'ébranler. Elle a sûrement survécu, mais avec de nouveaux investisseurs privés.*

¹⁴⁷ Source : Archives départementales de la Haute-Vienne, album judiciaire du 5 octobre 1844, page incluse dans l'acte notarié, cote 4^E 75/92. Nous remercions Anne Gérardot, directrice par intérim des Archives, pour l'envoi de cet acte, ainsi que celui de la liquidation de l'ancienne société (fondée en 1841 et dissoute en 1844).

4. LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

La rentabilité de l'usine est bonne au début, puisque nous obtenons les chiffres suivants : produit brut de 77 550 francs (chiffre d'affaires moins coûts de production : 145 800 – 68 250) : produit net de 74 550 francs (produit brut moins amortissement des machines : 77 550 – 3 000). Les profits des associés sont de 36 150 fr. (produit net *moins* intérêts du capital emprunté *moins* masse salariale *moins* impôts et loyers : 74 550 – 1 200 – 34 200 – 3 000).

Ces calculs ont été obtenus en utilisant les données disponibles : un capital de 80 000 fr. dont 24 000 fr. empruntés ; un taux d'intérêt de 5 % ; un amortissement à 10 % l'an d'un parc de machines de 30 000 fr. ; un loyer de 1 000 fr. par an et 2 000 fr. d'impôts indirects. Cela laissait environ 18 075 fr. de profit pour Courcelle-Seneuil (50 %), et 9 037 fr. 50 pour chacun des deux autres associés. La situation a ensuite dû se dégrader en 1847 pour que la vente intervienne trois ans après ces résultats initiaux de l'année 1845.

La situation par rapport au secteur et à la concurrence paraît, elle aussi, bonne au départ, puisque c'était la seule usine de ce type dans la région de Limoges en 1839. L'enquête de 1840-45 donne la moyenne suivante pour les entreprises françaises de ce genre : produit brut de 63 912 000 fr., produit net de 61 202 000 fr. ; des profits de 27 465 000 fr. (Markovitch, 1967, p. 108). Le nombre de firmes de ce secteur est de 757 en 1835 selon Flachet (1837, p. 943-947), ce qui donne une moyenne estimée d'un produit brut à 84 428 fr., d'un produit net à 80 848 fr., et d'un profit d'associés à 36 281 fr. L'usine de notre auteur atteignait donc, selon ces calculs, 91,9 % du produit brut national moyen, 92,2 % du produit net correspondant, et 99,6 % du bénéfice moyen des propriétaires associés de ces sociétés commerciales.

Mais la crise économique de 1847, puis la crise politique de février 1848 va obérer ces beaux résultats. Notre auteur se retire pour reprendre sa carrière d'économiste spécialisé dans la banque. Son usine a été reprise par Vincent Cognet et Pierre Théodore Tarneaud entre ces deux crises. Nous le savons car leur demande de prêt public en 1849 a été refusée par le gouvernement français (série F/12/4630 aux Archives nationales) : « Cognet et Veuve Tarnaud (Vincent), mécaniciens-fondeurs. Limoges. Demande : 40 000 francs, en faveur d'une société. Rejet le 3 mai 1849. Signé : Colin. » Source : Comité des travaux historiques et scientifiques. Section d'histoire moderne et contemporaine (1917) *Notices, inventaires et documents*, vol. 5, p. 415. L'intitulé de cette société était alors : *Fonderie et mécanique à Limoges*¹⁴⁸. Or Alain Corbin a montré toute la fragilité de ce type d'activité, très sensible à la conjoncture (Corbin, 1975, vol. 1, p. 37-

¹⁴⁸ L'usine est citée dans *l'Annuaire Didot* de 1847, vol. 10, p. 799. Un quart de siècle plus tard, l'inspecteur chargé de la contrôler est Monsieur Fontaine, garde-mines à Limoges (*Calendrier des corps administratifs de la Dordogne pour 1871*, Périgueux, p. 215.

38). Sentant venir le déclin, notre auteur s'est dégagé de l'opération, tout en gardant une certaine nostalgie que nous avons retrouvé par endroits dans son *Manuel des affaires*, édité à la toute fin 1854, et daté du tout début 1855.

Conclusion

Après l'épisode de cette entreprise qui a duré trois ans, Courcelle-Seneuil a tour à tour été journaliste au *Persévérant* et publiciste dans les grandes revues économiques ou juridiques de l'époque, avant de s'engager politiquement dans la révolution de 1848 en étant candidat à la députation (Gribaudo et Riot-Sarcey, 2008). Cette expérience de jeunesse lui servira toute sa vie pour étudier les entreprises moyennes et les grandes sociétés industrielles ou financières. S'il dit qu'une entreprise moyenne comprend environ 30 salariés, il pense certainement à sa propre firme de fonderie.

C'est donc une expérience de première main qui lui a permis d'apprendre la comptabilité en partie double (qui n'était pas au programme de sa formation à la Faculté de Droit de Paris entre 1831 et 1834), de tester ses connaissances juridiques en droit des affaires, et de connaître les mœurs des petits industriels de l'époque. Tout en gardant certains aspects de la gestion classique, il introduit une nouvelle rigueur dans la rédaction des statuts de sa société. Bon connaisseur des banques locales et nationales, il a su anticiper l'ouverture future du prêt aux entreprises qui viendra beaucoup plus tard, à la fin du dix-neuvième siècle. Son prêt personnel provenait certainement de sa propre famille ou de sa belle-famille. Aujourd'hui, la ferme de ses parents à Seneuil est devenue la Mairie de son village natal : beau clin d'œil de l'histoire.

Références

- Anonyme (1892) *Courcelle-Seneuil 1813-1892*, Paris, Hachette, 2016, 52 p.
- Facchini, F. (2007) « L'entrepreneur comme un homme prudent », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 4-5, n° 226-227, p. 29-38.
- Leroux, R. (2021) « Courcelle-Seneuil : un penseur libéral aux origines de la sociologie économique », *Tocqueville Review*, vol. 42, n° 1, p. 163-175.
- Marco, L. (2012) « Le risque chez Courcelle-Seneuil, une approche éclectique et libérale au milieu du XIX^e siècle », *Vie et Sciences de l'Entreprise*, n° 191-192, p. 118-131.
- Ribeill, G. (1994) « Courcelle-Seneuil, fondateur du management moderne des entreprises au milieu du XIX^e siècle », in Jean-Philippe Bouilloud dir., *L'invention de la gestion : histoire et pratique*, Paris, L'Harmattan, p. 31-44.
- Thuillier, G. (1991) « La révolution administrative vue par Courcelle-Seneuil », *Revue administrative*, vol. 44, n° 260, p. 104-111.

MANUEL
DES AFFAIRES

OU

TRAITÉ THÉORIQUE ET PRATIQUE

DES

ENTREPRISES INDUSTRIELLES

COMMERCIALES ET AGRICOLES

PAR

J.-G. COURCELLE SENEUIL

Celui qui veut faire fortune doit commencer
par s'instruire et discipliner son âme.

BACON.

QUATRIÈME ÉDITION, REVUE ET AUGMENTÉE

PARIS

GUILLAUMIN ET C^{ie}, LIBRAIRES

Éditeurs du Journal des Économistes, de la Collection des principaux Économistes,
du Dictionnaire de l'Économie politique,
du Dictionnaire universel du Commerce et de la Navigation, etc.

14, RUE RICHELIEU, 14

CHAPITRE 15

PROUDHON ET DUCHÊNE

EXPERTS DE LA BOURSE

(1853-1856)¹⁴⁹

Du côté des auteurs socialistes, la montée du capitalisme industriel et financier ne les a pas laissés insensibles. A la fin de l'année 1853 paraît, chez l'éditeur parisien Garnier frères, un ouvrage spécialisé anonyme. Il est intitulé *Manuel du spéculateur à la Bourse*. L'avertissement des éditeurs annonce une rupture par rapport aux ouvrages antérieurs du même genre : au lieu d'une simple description des techniques boursières de calcul, c'est un panorama de la « révolution dans l'économie sociale » (Anonyme, 1853-54, p. v) que donne le tableau statistique critique des valeurs négociables à Paris. Ce travail, critique de l'entrée de la France dans le capitalisme financier international, fit alors grand bruit. Suite à ce premier succès, une deuxième édition paraît fin 1854 début 1855, augmentée de 64 pages¹⁵⁰. Le caractère anonyme de l'auteur commence à intriguer Paris.

Le 15 décembre 1856, à la fin de la préface de la troisième édition (encore augmentée de 64 pages)¹⁵¹, l'économiste socialiste Proudhon revendique la paternité de l'ouvrage, avec la collaboration du journaliste Duchêne. Il s'associe à cet ancien rédacteur du *Peuple*, qui est spécialisé en finance et qui publiera onze ans plus tard une suite à leur livre commun (Duchêne, 1867). Proudhon prétend que leur livre est le premier du genre, et le seul à faire la synthèse entre les questions de droit économique et les problèmes de morale boursière. Ce chapitre va surtout tenter de répondre, à partir de la quatrième édition, à quatre questions : 1° Quelles sont les véritables sources de ce texte ? 2° N'ont-ils pas oublié volontairement certains livres ou revues antérieurs ? 3° Qu'ont-ils perçu d'original dans l'évolution du capitalisme français ? 4° Sont-ils vraiment les premiers à œuvrer dans ce genre éditorial ? Pour cela nous verrons d'abord la biographie succincte de nos deux auteurs, puis nous répertorierons les sources citées, les prédécesseurs oubliés, et nous apporterons une synthèse statistique sur

¹⁴⁹ Une version antérieure est parue sous le titre « Proudhon sur la Bourse : sources et emprunts », *Management et Sciences Sociales*, vol. V, n° 8, 2010, p. 27-46.

¹⁵⁰ 1^{ère} édition (1853-54) : VIII + 352 pages ; 2^e édition (1854-55) : VIII + 416 pages. Le tirage moyen des deux premières éditions était de 5 500 exemplaires selon Bourdeau, Castlelon et Ribeill (2009), p. 30.

¹⁵¹ 3^e édition (1857) : XII + 499 p., tirage : 4 500 ex. ; 4^e édition (1857) : XII + 511 p., tirage : 7 000 ex. (nous utiliserons celle-ci) ; 5^e édition (1857) : XII + 511 p., tirage : 5 000 ex. Au total, près de 22 000 exemplaires furent tirés selon Bourdeau, Castlelon et Ribeill (Ibidem).

vingt ans (1836-1856), tout en donnant des commentaires sur ces données. En guise de conclusion nous aborderons la manière socialiste de gérer les entreprises. Mais revenons à la vie de nos auteurs.

1. BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Pierre-Joseph Proudhon est le plus connu des deux compères et souvent ce livre n'est cité que sous son seul nom, alors que le travail de collecte des données de Duchêne a été fondamental pour la rédaction de l'ouvrage, Proudhon se contentant de rédiger l'introduction et la conclusion. Il naît à Besançon (Doubs) le 16 janvier 1809. Son père est brasseur et sa mère simple cuisinière. Issu d'un milieu très modeste d'origine paysanne, il garde souvent les vaches et travaille dur aux champs durant son enfance. Cependant, étant un brillant élève, il est admis au collège royal de Besançon où il obtient une bourse d'étude pour préparer le baccalauréat.

En 1828, il intègre une grande imprimerie de Besançon où il devient correcteur, ce qui lui permet de lire des ouvrages de théologie et d'apprendre l'hébreu. Après un tour de France comme compagnon, il fonde en 1836 une petite imprimerie avec deux associés qui périclité l'année suivante. En 1837, il publie anonymement un *Essai de grammaire générale* qui a été intégré aux *Éléments primitifs des langues* de l'abbé Bergier.

Après avoir été reçu bachelier, Proudhon obtient la pension Suard en 1838 (à l'âge tardif de 29 ans) sous la condition expresse qu'il produise des ouvrages faisant honneur à l'Académie de Besançon. Il ne remplira qu'en partie cet engagement moral en reprenant son *Essai de grammaire* et en écrivant *L'Utilité de la célébration du dimanche*, petit ouvrage qui mélange des considérations d'égalité et une interprétation de la loi de Moïse.

Pendant deux ans il s'attache à réunir les matériaux qui devaient lui permettre de rédiger un ouvrage polémique : *Qu'est-ce que la propriété ?* (1840). Mais étant désavoué par l'Académie de Besançon, Proudhon persiste en publiant en 1841 une *Lettre à M. Blanqui, professeur d'économie politique*, qui était son référent à Paris. Adolphe-Jérôme Blanqui intervient alors auprès du Ministère de la Justice pour arrêter à temps les poursuites. Sa brochure intitulée *l'Avertissement aux propriétaires, lettre à M. Considerant* (1841), est alors une réponse aux fouriéristes, mais elle est saisie lors de sa parution, ce qui donne l'occasion à Proudhon de s'expliquer devant la Cour d'assises de Besançon. Sa démonstration, bien que parfois très obscure, lui vaut l'acquittement. Proudhon continue alors ses travaux en se concentrant sur des problèmes de philosophie générale et de méthodologie qui donnent lieu à la publication en 1843 de son grand ouvrage *De la création de l'ordre dans l'humanité*. Il obtient un emploi de batelier dans une maison de transports fluviaux de Lyon, ce qui lui permet de se familiariser avec le commerce et la comptabilité. Cet emploi lui laisse du temps

pour continuer ses réflexions économiques qui aboutissent à ses *Contradictions économiques ou philosophe de la misère*, en 1846, plus connu pour la réponse ironique de Karl Marx : *Misère de la philosophie*, parue en juin 1847.

C'est alors qu'il rencontre Bakounine, avec qui il discute. Cependant, si ses travaux sont reconnus par les économistes socialistes du temps, ses idées n'ont que peu d'audience dans les classes populaires. C'est ainsi qu'il décide de fonder un journal, *Le Représentant du peuple*, dont le premier numéro sort le 14 octobre 1847. Cette activité de journaliste coïncide avec la période la deuxième République (de février 1848 à décembre 1851). Il essaye bien de trouver des solutions au problème social, comme par exemple une coopération financière des travailleurs. Il propose aussi la résolution du problème de la propriété par l'accès à un crédit gratuit. C'est pourquoi il fonde la *Banque du peuple* (début 1849), mais le manque de recettes et sa condamnation en mars à trois ans de prison signe la disparition de cette banque assez utopique.

En même temps, Proudhon est élu le 4 juin 1848 député de la Seine à l'Assemblée nationale. Il siège à l'extrême gauche et décontenance les autres députés socialistes par ses propositions étonnantes. Proudhon ne prend que peu part à l'insurrection de juin, se contentant de déposer un pavé sur une barricade. Puis, condamné en correctionnelle le 28 mars 1849 à trois ans de prison ainsi qu'à 3 000 francs d'amende pour « Offense au Président de la République », Proudhon est écroué à la prison Sainte Pélagie, d'où il dirige les journaux *La Voix du peuple*, et *Le Peuple*. Il publie aussi trois livres qui résument ses conceptions : *Idées révolutionnaires* (1849), *Confessions d'un révolutionnaire, pour servir à l'histoire de la révolution de Février* (1849) et *Idée générale de la révolution au XIX^e siècle* (1851).

Proudhon épouse le 31 décembre 1849 Euphrasie Piégeard de Sainte-Croix, une ouvrière passementière, la fille d'un conspirateur légitimiste. Elle lui donne quatre filles. Peu avant sa libération, il a encore l'espoir que l'arrivée au pouvoir de Louis-Napoléon Bonaparte puisse déclencher une révolution sociale, ce qui donne lieu à la publication de *La révolution sociale démontrée par le coup d'État* (1854). Cette illusion se dissipe vite. Proudhon s'investit dans des livres dont son *Manuel d'un spéculateur à la Bourse* (fin 1853), et un projet d'*Exposition perpétuelle au Palais de l'industrie*, sorte de Bazar où il voulait concentrer toute la distribution française de marchandises.

Mais c'est à son plus grand ouvrage, *De la justice dans la Révolution et dans l'Église*, que Proudhon consacre alors le plus de temps, pour asseoir les fondements philosophiques et morales de la prochaine révolution qu'il pressent. Dès sa publication, en 1858, le livre est vite saisi et Proudhon est de nouveau condamné à trois ans de prison. Il se réfugie à Bruxelles avec sa famille et continue ses travaux, en écrivant sur la propriété littéraire et sur *La Guerre et la Paix*. Mais il ne reste qu'un an dans la capitale belge.

De retour à Paris en 1859, Proudhon va alors développer son idée d'un fédéralisme politico-économique dans *Du principe fédératif* (1863), puis revient sur la question de la propriété et boucle le manuscrit de *De la capacité politique des classes ouvrières*, qui constitue en fait son testament politique. Il meurt le 19 janvier 1865, d'une maladie du cœur, épuisé par le travail comme le sera plus tard Karl Marx. Il laisse derrière lui de nombreux ouvrages inédits, comme *Théorie de la propriété* (1866) ou *Du principe de l'art* (1875), ainsi qu'une abondante correspondance que vont publier ses proches disciples. Parmi ceux-ci se trouvait un spécialiste de Finance.

Georges Duchêne est né le 8 mars 1824 à Beaumont-la-Ronce (Indre et Loire). Il a donc quinze ans de moins que Proudhon. Son père est charron. Élève boursier au petit séminaire de Tours, Duchêne se destinait d'abord à la religion. Mais il apprend très jeune le métier de typographe et travaille aux imprimeries Mame. Il s'installe à Paris en 1843, à l'âge de 19 ans, où il est recruté comme compositeur et correcteur par deux imprimeries, Gerdès et Claye. Pendant la Révolution de 1848, Duchêne est délégué des typographes aux séances de la Commission du Luxembourg. La même année, il devient porte-parole de ses collègues et tente de convaincre Pierre-Joseph Proudhon de prendre la direction d'un journal qui paraîtrait avec le concours des ouvriers imprimeurs.

Face au refus de celui-ci, Duchêne lance *Le Représentant du peuple*, dont Proudhon accepte alors la direction. Supprimé par le général Cavaignac en août 1848, ce titre est remplacé par *Le Peuple*, dont Duchêne est le gérant. C'est à ce titre qu'il est condamné à 200 francs d'amende et à un mois de prison, car le premier numéro de ce journal est paru avant le versement du cautionnement obligatoire. De nombreuses condamnations frappent bientôt *Le Peuple* et son gérant : douze procès entraînant 80 000 francs d'amende et trente-trois années d'emprisonnement, que Duchêne commence à purger. Il est cependant libéré au bout de trois ans et huit mois grâce à l'amnistie du 2 décembre 1852 (premier anniversaire du coup d'État de 1851).

Duchêne reprend alors son activité de typographe tout en poursuivant sa collaboration avec Proudhon. En 1856, dans sa préface à la troisième édition du *Manuel du spéculateur à la bourse*, celui-ci le remercie ainsi « M. G[eorges] Duchêne, ancien rédacteur du *Peuple*, qui a bien voulu se charger pour [lui] du gros de la besogne, nombre de pages d'une excellente rédaction, des traits d'une vive ironie qu'[il n'a] pas cru devoir supprimer, des analyses et des jugements d'une ferme et nette intelligence ». Fidèle disciple de Proudhon, Duchêne sera l'un des exécuteurs testamentaires, spécialement chargé de la publication des œuvres posthumes de l'économiste socialiste, qui paraîtront entre 1865 et 1869.

Duchêne part en 1860 chez le grand éditeur Hachette, où il collabore au *Dictionnaire des communes de la France* d'Adolphe Joanne. En 1867, il finance seul la création d'un quotidien, *Le Courrier français*, issu de l'hebdomadaire qui

avait déjà publié quelques-uns de ses articles. Sous la direction de Vermorel, Duchêne s'y consacre aux questions économiques, dénonçant la spéculation boursière et la féodalité financière. Il est condamné à un mois de prison en raison d'un article polémique sur les marchands de vin. Entre 1868 et 1871, il devient le rédacteur en chef du *Havre* puis de *L'Écho du Nord* à Lille.

En 1871, il collabore à *La Commune*, journal de la révolution politique et sociale, aux côtés d'anciens rédacteurs du *Combat* et du *Vengeur*. Bien que clairement opposé aux bouledogues de M. Thiers, contre lesquels il propose d'employer le feu grégeois, Duchêne n'hésite pas à critiquer vivement le Comité central de la Commune, ce qui entraîne la suppression du journal le 19 mai 1871. Il meurt le 19 juillet 1876, à l'âge précoce de 52 ans, dans la ville de Neuilly-sur-Marne où il vivait en quasi-retraite.

2. LES SOURCES CITÉES PAR LES AUTEURS

Selon la tradition éditoriale de l'époque, nos deux auteurs vont citer très peu d'ouvrages ou de périodiques. En dehors des propres œuvres de Proudhon – surtout sa belle brochure sur les chemins de fer –, ils ne citent que 8 livres : Coffinières (1824), Courcelle-Seneuil (1853), J.S. Mill (1854), Francis (1854), Mériclet (1854)¹⁵², Mareschal (1855), Darimon (1856) et Tedesco (1856). Dans cette courte liste, on trouve trois juristes (Coffinières, Mériclet et Mareschal), deux économistes anglais (Stuart Mill et John Francis), un économiste libéral (Courcelle-Seneuil), et un disciple proudhonien (Alfred Darimon). Ces ouvrages décrivent la transformation de la Bourse des valeurs mobilières de Paris entre 1815 et 1856. Proudhon en déduit d'ailleurs sa périodisation de l'économie française : 1° La période d'anarchie industrielle (1815-1840) ; 2° La période de féodalité industrielle (1841-1851) ; 3° La période plus récente d'Empire industriel et financier (1852-1856) ; 4° Et la période future de République industrielle qu'il appelle de ses vœux. Proudhon ne cite qu'un seul économiste libéral, peut-être parce que Courcelle-Seneuil était bien de formation comptable comme lui et ne méprisait pas les ouvriers ?

Du côté des périodiques, alors en plein essor, nos auteurs ne citent qu'une dizaine de titres : deux quotidiens (le *Journal du Commerce* du saint-simonien Émile Pereire pour l'année 1830 ; la *Presse* d'Émile de Girardin pour 1836), deux hebdomadaires (le *Journal des Actionnaires* de l'affairiste Louis Jourdan, et la *Gazette des Tribunaux*, toutes deux pour 1856), deux mensuels (le célèbre *Journal des Chemins de Fer* de Jules Mirès pour les années 1844-1845, et la *Revue d'Edimbourg*, traduite dans la *Revue Britannique* en 1855), et enfin un annuel (*l'Almanach de la Bourse* de Louis Deplanque pour 1857). La moitié de ces titres est sérieuse, l'autre plutôt tendancieuse. Ces citations servent à décrire

¹⁵² Pseudonyme d'Antoine Guitton.

des escroqueries financières, ou des entreprises nouvelles alors à la mode dans des secteurs d'avenir (chemins de fer, canaux). Nos auteurs pensent que les revues sont moins crédibles que les livres car leurs gérants sont souvent payés par des banques ou des groupes financiers qui veulent orienter les placements boursiers vers leurs propres valeurs.

Ils font cependant silence sur le *Journal des économistes*, principale revue économique de l'époque, qui contient pourtant un très intéressant « Bulletin financier » tenu par Adolphe Courtois tous les mois. Pourquoi ? C'est que, dès la première édition du *Manuel* (1853), le libéral *Journal des économistes* critique l'ouvrage par une recension de Courcelle-Seneuil qui est néanmoins un compte-rendu honnête sur les qualités et les défauts de l'ouvrage alors anonyme (Courcelle-Seneuil ne pouvant être soupçonné de favoritisme). Puis en 1856 par un article de Roger de Fontenay qui est un réquisitoire implacable sur les dérives des idées proudhoniennes en matière financière (gratuité du crédit par exemple). Plus tard, au moment de son décès, les divers économistes libéraux lui reprocheront quatre travers : a) Proudhon n'est pas assez rigoureux, il mélange théorie économique et politique active ; b) Il reste un homme assez seul, sans véritable école autour de lui ; c) Il recherche une illusion : le crédit gratuit et la suppression de l'intérêt de l'argent ; d) Il propose enfin une utopie, l'exposition universelle des produits de l'industrie française, sorte de bazar ouvrier géant voulant supprimer, par la concentration de la distribution, jusqu'à la nécessité de la monnaie (Foucher de Careil, 1865, p. 342).

Même le financier Guitton-Mériclet, pourtant cité à plusieurs reprises par nos auteurs, est très sévère envers le livre : « Ces sortes d'ouvrages ont une portée dangereuse : ils tendent à établir que la Bourse est la cause de l'abaissement du sens moral du pays, et ce qui est encore plus fort, qu'elle seule accapare les capitaux, suspend le travail, fait augmenter le taux de l'intérêt, et, comme conséquence, qu'on ferait bien de la démolir. – A en croire Monsieur Proudhon, cette industrie est l'art de s'enrichir sans capital, sans commerce, sans génie, sans travail, et le secret de s'approprier la fortune publique et celle des particuliers, sans donner aucun équivalent en échange. » (Guitton, 1857, p. 53).

Face à un Proudhon qui se présentait, un peu légèrement il est vrai, comme un véritable financier, notre spécialiste donne un avis totalement négatif sur la dernière édition du *Manuel* : « L'ouvrage de M. Proudhon est écrit avec un grand esprit d'hostilité ; il a des éclats de voix très-hauts, il est âpre et retors et recherche le paradoxe. Il montre la Bourse sous son côté le plus odieux. L'inventaire qu'il en fait est écrit avec un véritable esprit de dénigrement ; mais tout y est trop exagéré pour être vrai. En attendant la venue de la loi de la démocratie mutuelle, laissons la Bourse doter le pays de nouvelles richesses, et croyons que le *Manuel du Spéculateur à la Bourse* sera complètement oublié pendant qu'elle continuera encore de s'avancer vers un plus brillant avenir. »

(Idem, p. 56). Ce jugement sans appel correspond-il à la tradition éditoriale en la matière ? N'y aurait-il pas des antécédents oubliés par nos auteurs ? Et pourquoi auraient-ils fait l'impasse sur des ouvrages pourtant réputés classiques à leur époque ? Autant de mystères qu'il nous faut essayer de percer.

3. LES PRÉDÉCESSEURS OUBLIÉS

En écartant les ouvrages purement juridiques de l'époque, Proudhon et Duchêne ne citent pas de nombreux livres qui traitent pourtant du même sujet qu'eux, c'est-à-dire des dangers et des espoirs de la montée en puissance d'une Bourse des valeurs mobilières à Paris. Tout d'abord, nous avons déjà vu que le *Dictionnaire universel de commerce* des frères Savary des Bruslons donne en 1723-1730 une description éclairée du commerce licite et illicite, en particulier dans l'article « commerce de papier » (t. 1, p. 836) et dans l'article « Bourse » (Supplément, p. 83-87).

Ensuite, ils auraient pu faire référence à la première controverse entre économistes sur l'agiotage en 1787 entre Linguet et le Marquis de Mirabeau qui voulait relancer par ce moyen la nouvelle Compagnie des Indes. Ils n'ont pas non plus fait référence à la naissance de la coulisse en 1789, alors que la Bourse ne comprenait encore que 17 valeurs qui sont étudiées par la revue *Étrennes financières* de Martin (cité par Bigo, 1933, p. 158-159). Ils ont aussi omis de parler du premier guide moderne boursier qui a été écrit en 1815 par Nicolas Dericquehem, un petit fonctionnaire du Trésor impérial qui utilise déjà le mot « spéculateurs » dans son titre. Il annonce ainsi deux guides techniques : celui d'André Minon (1819-1820) et celui de Jacques Bresson (1821) sur les fonds publics, qui vendit quand même 12 000 exemplaires en quatre ans.

Ils n'ont pas non plus utilisé les articles pertinents de Jean-Pierre Pagès (1824) dans *l'Encyclopédie moderne*, et les brochures signées par J.F. Castelnau (1835-39) sur la notion nouvelle de « portefeuille », et sur le rôle moteur des sociétés par actions dans le développement du capitalisme français. De cette époque date le panorama critique des frères Sala (1836), qui dressent un état global des valeurs industrielles sous la Monarchie de Juillet. Plus embêtant est le fait qu'ils n'utilisent pas les livres prudents du spécialiste des chemins de fer Gaubert (1838), et de l'économiste Émile Bérès (1839) pourtant paru chez le grand éditeur Guillaumin sur le Guide des actionnaires. Dans la même veine, ils auraient plus tard pu lire le grand article comparant les sociétés en France et en Angleterre, signé par l'économiste très libéral Charles Coquelin dans la très lue *Revue des Deux-Mondes* en 1843.

Peu au courant des ventes d'ouvrages, ils ne citent pas l'auteur de *best sellers* en la matière : Louis Sédillot, qui, sous le pseudonyme de Lamst, publia de 1827 à 1854 un *Manuel de la Bourse* qui eut 16 éditions. Même position pour Adolphe Courtois (1855) avec un livre très proche de la partie technique du

Proudhon-Duchêne. Enfin, ils n'ont pas utilisé les apports du premier historien du domaine en la personne du même Jacques Bresson qui publia en 1829 une *Histoire financière de la France* et dirigea deux périodiques : *l'Annuaire des sociétés par actions* (1839-40) suivi du *Cours général de la Bourse de Paris* (1842-1861). Pourtant, dans la belle bibliothèque personnelle de Proudhon, nous retrouvons certains titres non cités dans le *Manuel du spéculateur à la Bourse* (Mironneau, 1987).

Proudhon possédait la première édition en 1820 du livre de Jacques Bresson déjà cité (*Des fonds publics français et étrangers*). Il avait aussi le livre de Charles Coquelin (1848) *Du crédit et des banques*, paru chez l'éditeur libéral Guillaumin, et l'ouvrage pratique de Benjamin-Louis Bellet (1854) *Le guide de l'emprunteur*, paru chez l'auteur en une troisième édition. Indice que Proudhon s'intéressait aux plans d'affaires – qui sont le cœur de la réflexion gestionnaire moderne –, c'est qu'il possédait la brochure d'Eugène Forcade (1863) *Notice sur la constitution financière de la société civile de l'Exposition universelle et permanente*, publiée à Paris par E. Brière, qui reprend l'idée chère à Proudhon d'un bazar ouvrier permanent (Proudhon, 1855). En revanche, le livre précurseur des frères Sala n'est pas dans la bibliothèque de Proudhon telle qu'elle a été conservée. Ce qui ne veut pas dire que Georges Duchêne ou même Proudhon ne l'ont pas lu, car la forme et le fond des deux ouvrages sont assez proches.

4. LES DONNÉES STATISTIQUES

Comme Proudhon et Duchêne prétendaient vouloir donner l'analyse de l'évolution des vingt dernières années de la Bourse de Paris, nous avons calculé divers indicateurs à partir du livre des frères Sala (1836) et du propre livre de nos auteurs, qui traite de l'année 1856 pour les dernières statistiques disponibles à l'époque. Nos auteurs étaient favorables à un calcul des profits par minima et maxima, comme l'indique la citation suivante : « Des statistiques détaillées et souvent renouvelées ; des informations précises sur les besoins et les existences ; une décomposition loyale des prix de revient ; la prévision de toutes les éventualités, la fixation entre producteurs, commerçants et consommateurs après discussion amiable, d'un taux de bénéfice en maximum et minimum, selon les difficultés et les risques ; l'organisation de sociétés régulatrices : tel est à peu près l'ensemble des mesures au moyen desquelles ils songent à discipliner le marché. » (Proudhon, 1865, *De la capacité politique des classes ouvrières*, cité par G. Weill, 1904, p. 41 note 2).

Dans le livre des frères Sala, nous avons pris les indications concernant surtout l'intérêt des capitaux investis. Ce qui fait que le taux final obtenu (soit 4,87 %) sous-estime certainement le dividende moyen réellement reçu par les actionnaires. En revanche, le premier décile est juste puisqu'il s'agit des sociétés qui n'ont distribué ni intérêt ni dividende. Quant au dividende maximal, il doit

lui aussi être quelque peu sous-estimé. Même pour une société non cotée comme le Bazar Bonne-Nouvelle, dès que la situation économique le permet, le gérant distribue un petit dividende de 1 à 2 % (Marco, 2009). Pour une société en vogue comme l’Hirondelle, société d’omnibus de Paris à Melun, le dividende moyen a été de 28 % en 1834 et de 20 % en 1835, soit une moyenne de 24 % sur les deux derniers exercices (Sala, 1836, p. 226).

Tableau 20. La Bourse de Paris à 20 ans de distance (1836-1856).

Indicateurs	Frères Sala (1836)	Proudhon-Duchêne (1856)
Nombre de compagnies françaises :	75	279
- Sociétés anonymes	37	167
- Sociétés en commandite par actions	34	105
- Autres formes de sociétés	4	7
Capitalisation totale (en millions de fr.)	418,9	3 584,8
Capitalisation moyenne (en millions de fr.)	5,6	12,9
Revenu moyen des actions (Intérêt + dividende versé) :	4,87 %	10,13 %
- Revenu minimal (1 ^{er} décile)	0 %	1,20 %
- Revenu maximal (dernier décile)	13,75 %	42,10 %

Sources : calculs obtenus à partir du Sala (1836) et du Proudhon et Duchêne (1857).

Notons enfin que les frères Sala arrivent à une conclusion opposée à celle de Proudhon concernant la masse des capitaux investis dans les chemins de fer : « L’introduction des chemins de fer en France date de 1823. Depuis lors, plusieurs entreprises se sont formées. Aucune, jusqu’à ce jour, n’a réalisé les espérances qu’on en avait conçues. Ce n’est pas à nous d’en rechercher les causes ; mais nous observerons que dans de grandes opérations de ce genre, si difficiles à exécuter et à administrer, à cause des nombreux accidents qui peuvent se présenter, on peut dire en général que les fonds sociaux ont tous été calculés trop bas. De là sont venus les mécomptes dont cette industrie naissante a été atteinte, et par suite aux idées de bénéfices exagérés, dont on s’était flatté en y entrant, a succédé presque avec raison aujourd’hui, la crainte de compromettre des capitaux plus faciles à utiliser ailleurs. » (Sala, 1836, p. 117-118).

Chez Proudhon et Duchêne, les informations sont plus précises. Dans le tableau général que nous avons utilisé (Proudhon et Duchêne, 1857, p. 440-450), sont disponibles : a) le nombre d’actions en circulation ; b) la valeur au pair (cours nominal) ; c) le revenu du dernier exercice comptable ; d) le cours fin 1856. En divisant le revenu par le nombre d’actions, on obtient une évaluation du rendement des actions par rapport aux capitaux sociaux. La difficulté technique du calcul provient du fait que nos auteurs donnent parfois des montants bruts de revenus (en francs), et d’autre fois des pourcentages. Secteur majoritaire, les chemins de fer présentent la plus belle réussite en 20 ans.

Tableau 21. La capitalisation par compartiments à la Bourse de Paris en 1836.

Compartiments	Capitalisation (Millions de francs)	Nombre de sociétés françaises
Banques.	19,41	6
Glaces (miroirs)	8,06	1
Canaux.	216,00	14
Ponts.	9,21	7
Chemins de fer.	34,75	5
Assurances.	68,00	8
Omnibus.	8,08	10
Messageries.	9,10	3
Bateaux à vapeur.	0,15	2
Voitures à vapeur.	0,30	1
Eaux et Gaz.	11,70	5
Entrepôts, Marchés, Bazars.	4,20	3
Mines et divers.	29,90	8
Journaux.	?	2
Total.	418,86	75

Source : dépouillement du livre des frères Sala (1836).

Sur 25 secteurs différents (tableau 22 ci-après), le premier décile ne concerne pas les chemins de fer, mais plutôt les assurances maritimes (4 sociétés à 1,78 %), les assurances incendie (4 sociétés), un canal, la forge d'Andincourt, les mines *Fermière de Caronte*, et *Mouzaïa*, le pont de Grenelle, et les omnibus dénommés *Impériales* et *Petites voitures*. Symétriquement, le dernier décile concerne surtout les banques (2 sociétés au-dessus de 25 %), les assurances (5 sociétés), les bougies, les filatures (avec 2 sociétés), les forges d'Herseange, le journal *Le Siècle*, la mine Vieille montagne, la navigation (3 sociétés), le pont de Marseille, les constructions maritimes, les voitures omnibus Caillard, et le télégraphe sous-marin de la Manche.

En raisonnant globalement, si en 1836 le revenu comprenait un intérêt d'environ 3 % et un dividende moyen de 1,87 %, en 1856 l'intérêt doit passer à 5 % l'an et le dividende à 5,13 %. Ces chiffres correspondent bien à ceux calculé par la littérature secondaire : car Bourguignon et Lévy-Leboyer (1985, p. 96) trouvent un taux de capitalisation entre 4,5 et 7 % pour 1857.

5. QUELQUES COMMENTAIRES

L'esprit agioteur dû à l'envahissement de la mentalité boursière dans l'économie française est perceptible dans la progression globale de la capitalisation, multipliée par 8,6 fois en 20 ans. Proudhon et Duchêne critiquent la hausse faramineuse de la capitalisation globale car cela immobilise, selon eux, trop de capitaux qui pourraient être utilisés à dynamiser la petite production artisanale et ouvrière (Proudhon et Duchêne, 1857, p. 453-454). Ils sont donc pessimistes quant à l'avenir du capitalisme industriel et financier.

En conséquence, la capitalisation moyenne donne un seuil de capital minimal jugé trop élevé pour les organisations ouvrières. De même, la pression exercée par les actionnaires sur la répartition des profits via les dividendes est trop forte selon eux, surtout pour le dernier décile (+ 42 %), ce qui dénote la non prise en compte de l'amortissement dans les comptes des sociétés cotées, en particulier dans les chemins de fer. La publicité financière des comptes annuels (bilan et compte des pertes et profits) a bénéficié de la multiplication par 4,5 du nombre de sociétés anonymes. Et comme ces diverses sociétés sont autorisées préalablement par l'État jusqu'en 1867, leurs archives sont bien conservées par les Archives nationales (série F¹² 6728 à 6796).

Tableau 22. La capitalisation par compartiments à la Bourse de Paris en 1856.

Compartiments	Capitalisation (en million de francs)	Nombre de sociétés françaises
Chemins de fer.	1 545,15	24
Assurances	181,20	53
- Maritimes.	56,20	31
- Incendie.	63,00	12
- Sur la vie.	42,00	7
- Autres.	20,00	3
Banques et Caisses.	385,12	46
Bougies.	8,80	4
Canaux.	380,87	11
Caoutchoucs.	10,00	3
Charbonnages et Asphaltes.	190,62	22
Eaux et Bains.	30,60	6
Filatures.	25,03	8
Forges, Fonderies, Hauts Fourneaux. . .	259,70	21
Gaz.	90,62	11
Glaces et Verreries.	43,56	5
Immeubles.	44,00	3
Journaux.	3,77	3
Mines diverses.	91,65	18
Navigation.	122,00	8
Papeteries.	7,40	4
Ponts et Ports.	29,00	4
Sucreries, Raffineries.	16,00	3
Usines.	17,61	6
Voitures et Omnibus.	62,56	7
Divers (dont les Bazar)	39,55	9
Total.	3 584,81	279

Source : dépouillement de Proudhon et Duchêne (1857), p. 441-450.

Parallèlement le secret des affaires s'est maintenu par la hausse corrélative (x 3,1 fois) des Sociétés en commandite par actions, qui venaient juste d'être réformées par la loi de 1856. La gestion familiale y gardait un solide pré

carré car la publicité des comptes y était moins importante que pour les sociétés anonymes autorisées par l'État.

Les formes plus confidentielles des sociétés civiles et commerciales, qui ne concernent que certains secteurs très précis (habitations, assurances), restent marginales avec une hausse de 1,75 %, qui reste proche de celle de l'économie globale de l'époque : + 1,1 % de 1840 à 1860, soit une hausse de 1,22 fois sur vingt ans (Bourguignon et Lévy-Leboyer, 1985, p. 4).

En taille de capitalisation, le premier secteur est bien celui des chemins de fer (1 545,15 millions de francs), qui se sont bien développés depuis la loi de 1842. En deuxième position arrive le secteur des banques avec 385,12 millions. En troisième position se placent les Canaux avec 380,87 millions. En quatrième position, on a les Forges, les Fonderies et les Hauts Fourneaux avec 259,70 millions. En cinquième position se trouvent les Charbonnages et les Asphaltes avec 190,62 millions. Enfin, en sixième position se situent les Assurances avec 181,20 millions de francs.

Conclusion

Même si Courcelle-Seneuil leur concède le statut de précurseurs du genre (Courcelle-Seneuil, 1854, p. 286-287), l'argument purement publicitaire consistant à présenter cet ouvrage comme étant le premier du domaine ne résiste pas à l'analyse. Nos auteurs n'ont pas été les pionniers de la critique sérieuse de l'agiotage à la Bourse de Paris. Linguet et Mirabeau l'ont fait soixante-dix ans auparavant. Même dans la virulence du propos, le style proudhonien a eu des prédécesseurs chez les fouriéristes et quelques saint-simoniens : Olinde Rodrigues, Adolphe Guérault, ou Madame Marie-Cécile Goldsmid sur les faillites (1846).

L'analyse économique des données a-t-elle permis à nos auteurs de percevoir l'évolution d'ensemble de la Bourse parisienne ? La réponse est oui. Par rapport au premier bilan quantitatif établi à partir du livre des frères Sala, nos auteurs ont clairement perçu, dans leurs propres fiches d'entreprises ou de secteurs, trois éléments clés : a) l'extraordinaire élévation de la capitalisation globale ; b) l'augmentation notable de la taille moyenne des entreprises cotées ; c) la hausse constante de la pression exercée par les actionnaires sur la répartition réelle des bénéfices, par le biais des dividendes effectivement distribués.

Enfin, le critique virulent Proudhon a-t-il compris les idées des meilleurs gestionnaires de son temps ? Là aussi la réponse est clairement positive, pour plusieurs raisons. *Primo* parce que la formation de comptable de terrain de notre auteur le rendait tout à fait apte à lire les documents financiers des entreprises qu'il étudiait. *Secundo* car il était familier de la presse des affaires de son temps, et qu'il savait lire entre les lignes, pour séparer le bon grain des idées véridiques, de l'ivraie des propos d'escroquerie. Il n'était pas dupe de la naïveté de certains publicistes libéraux ou même conservateurs.

C'est pourquoi, face à la montée de la concurrence des nombreux manuels boursiers, Proudhon et Duchêne ont préparé une sixième édition de leur ouvrage, qui est resté partiellement inédite : *Comment les affaires vont en France, et pourquoi nous aurons la guerre, si nous l'avons : à propos des nouveaux projets de traités entre les compagnies de chemin de fer et l'État*, manuscrit de février 1859. Une version partielle a bien été publiée en 1859 chez l'éditeur bruxellois Auguste Schnée (Mironneau, 1987). Huit ans plus tard, Duchêne reprendra ces données actualisées pour écrire son propre ouvrage (Duchêne, 1867).

La manière socialiste et anarchiste de critiquer la gestion classique et la gestion moderne amène deux qualités indispensables aux gestionnaires du milieu du dix-neuvième siècle : la rigueur et la créativité. La rigueur pour tenir au plus près des comptes constatés sur documents comptables ; la créativité pour inventer de nouvelles manières de gérer les entreprises modernes. C'est sur ce terreau fertile que pousseront, un siècle plus tard, les idées modernes de l'auto-gestion (Bancal, 1980).

Références

- Bancal, J. (1970) *Proudhon : les réalisations*, Paris, Aubier-Montaigne, 239 p.
- Beauchery, A. (1867) *Économie sociale de P.J. Proudhon*, Lille, Imprimerie Wilmet-Courtecuisse, 306 p.
- Chaïbi, O. (2012) *Proudhon et la Banque du Peuple, 1848-1849*, Éditions Connaissances et Savoirs, 240 p.
- Duchêne, G. (1867) *La spéculation devant les tribunaux*, Paris, Librairie centrale, 335 p.
- Duchêne, G. (1869) *L'Empire industriel : histoire critique des concessions financières et industrielles du Second Empire*, Paris, Librairie Centrale, 319 p.
- Duchêne, Georges (1870) *L'Économie politique de l'Empire*, Santallier, 104 p.
- Frobert, L., Tiran, A., Potier, J.-P. dir. (2000) *Économistes en Lyonnais, en Dauphiné et en Forez*, Lyon, Institut des Sciences de l'Homme, 414 p.
- Jourdain, Ed. (2018) *Proudhon contemporain*, Paris, Éditions du CNRS, 306 p.
- Lagneau-Ymonet, P., Riva, A. (2015) *Histoire de la Bourse*, Paris, La Découverte, 120 p.
- Madier de Montjau, N.-F.-A. (1849) *Procès des citoyens Proudhon et Duchêne*, Paris, Imprimerie de Boulé, 8 p.
- Rheims, M. (2015) *L'Enfer de la curiosité*, Paris, Albin Michel, 496 p.



Dessin de Proudhon en 1848 (collection particulière)



Duchêne vers 1870 selon le site Maitron.

CHAPITRE 16

LA SYNTHÈSE INDUSTRIELLE

DU MYSTÉRIEUX LINCOL

(1869)¹⁵³

En mars 1858 l'éditeur parisien Eugène Lacroix annonçait, dans son catalogue, la sortie prochaine d'un essai sur l'administration des entreprises industrielles et commerciales. Il le proposait dans un petit format in-18 en deux versions : un tome broché à 4 francs et un tome relié à 5 francs pièce. Le livre ne parut cependant pas à cette époque. Il sera à nouveau annoncé en 1866 à la fin du livre de Prosper Bouniceau : *Études et notions sur les constructions à la mer*. Mais il ne sera confirmé qu'en décembre 1868 dans le catalogue annexé à un livre technique, puis lancé au début de l'année suivante. Cet ouvrage très attendu sera référencé dans le *Catalogue annuel de la librairie française* pour un format différent, in-12, et avec un seul prix, à 5 francs le volume. Le Feuilleton du *Journal général de l'imprimerie et de la librairie* n'annoncera sa sortie que le 20 février 1869 (n° 8, p. 160 ; Faure, 1908, p. 50, indique à tort le 8 février). Il était de tradition de dater de l'année suivante tous les livres imprimés à partir du mois d'octobre, ce qui explique que le livre est parfois donné du millésime 1868 et parfois du millésime 1869, le bon selon nous. Ce titre était imité d'un ouvrage antérieur d'Émile de Brouwer (1850) *Essai sur la politique industrielle et commerciale*, Bruges, Imprimerie d'Alphonse Bogaert, 200 pages. Ce livre a été réédité jusqu'en 1851, d'où le lien avec le projet d'Eugène Lacroix, très au courant des livres belges. Il était la suite du livre intitulé : *Des richesses créées par l'Industrie et les Arts*, 1849, Bruges, Bogaert, 128 p. Brouwer était membre de la Chambre de commerce d'Ostende. Cela nous confirme la relation entre les ouvrages belges et français. Lacroix a aussi pu s'inspirer du livre de l'ingénieur civil J.-B. Violet (1840) *Essai pratique sur l'établissement et le contentieux des usines hydrauliques*, Paris, Carilian-Goeury et V. Dalmont, 306 pages. Ce livre était diffusé par tous les éditeurs spécialisés du domaine : Bachelier, Mathias, Thorel, et Bouchard-Huzard. Cela indique la liaison entre les auteurs experts et les éditeurs spécialisés dans l'industrie et le commerce, secteur éditorial qui est parallèle à celui de l'économie politique et de la science des affaires. La forte croissance de notre industrie et de notre commerce au milieu du siècle n'est pas étrangère à cette cohabitation intellectuelle et professionnelle.

¹⁵³ Une version antérieure plus courte est parue comme introduction à notre réédition du livre de Lincol en 2015 : voir sur le site HAL Sorbonne Paris-Nord.

1. UN ÉDITEUR CONNU, UN AUTEUR INCONNU

L'éditeur français Eugène Lacroix est né le 7 mars 1827 à Paris. Il a débuté comme libraire dans la même ville à la fin 1854, après avoir été militaire au deuxième régiment d'infanterie de marine de 1848 à 1854. Il était membre de la Société industrielle de Mulhouse, de l'Institut Royal des ingénieurs hollandais et de la Société des Ingénieurs de Hongrie. A partir de janvier 1862 il édita les *Annales du Génie Civil*. Il est mort le 6 décembre 1894.

Le catalogue WorldCat indique bien que Lincol est un pseudonyme. Nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit de l'anagramme malicieux du nom Collin, par simple inversion des deux syllabes : LIN-COL = COL-LIN. Or il a existé à cette période des dizaines d'administrateurs de sociétés nommés Collin. Car à la suite du livre de Charles Stammer (1873, Supplément bibliographique, p. 58), on peut lire ceci sous la plume de l'éditeur Lacroix : « M. Lincol, – il ne nous appartient pas de faire connaître le véritable nom de l'administrateur intelligent qui a pris ce pseudonyme, – est un homme qui ne parle que de ce qu'il sait, mais qui en parle en fort bons termes et avec cette certitude qui ne peut être le fruit que d'une longue expérience. Administrateurs, industriels, fabricants, commerçants, patrons, employés, tout le monde a à gagner à la lecture de ce livre, que nous croyons devoir recommander d'une manière toute particulière. » L'auteur effectif, en choisissant de prendre un pseudonyme, se condamna à l'oubli.

On trouve en 1864 un monsieur Collin, propriétaire d'une usine à La Briche, ainsi qu'un autre, Joseph Collin, alors directeur du Haut-Fourneau de Châtillon-sur-Seine. Un ancien industriel, appelé A. Collin, a dirigé en 1888-1889 la Société académique de Comptabilité (Reymondin, 1906, p. 35). Il est possible que ce soit notre auteur. Il s'agit, selon nous, d'Armand François Collin, fondateur d'une usine d'horlogerie en 1863 et qui la dirigea jusqu'en 1877. Il avait aussi acquis en 1852 l'entreprise d'horlogerie Wagner. Ce qui nous fait dire qu'il s'agit de ce personnage c'est qu'il a eu la légion d'honneur en 1878 et que le Collin dirigeant la SAC s'en prévaut. Il est né le 5 septembre 1822 à Paris et aurait eu 47 ans en 1869 à la sortie de son livre hypothétique. Il est mort en 1895. Un autre industriel peut aussi être notre auteur : Anatole Collin, qui est fabricant d'instrument de chirurgie, né le 4 mai 1831 à Fresnay (Sarthe), et qui aurait eu 38 ans à la parution du livre, ce qui nous paraît un peu jeune pour avoir une expérience de direction d'une usine de limes. Il reçoit le grade de chevalier de la légion d'honneur en 1872 ce qui peut correspondre avec le dirigeant de la SAC. Il est mort en 1923. Une firme avec un Collin existe en 1872 (Anonyme, 1872). Un ingénieur civil, Émile-Charles Collin, est en activité en 1888. Il faudrait retrouver des archives pour trancher ce point.

Le style du livre semble confirmer l'hypothèse d'un administrateur qui a pris un pseudonyme par prudence commerciale pour ne pas nuire à ses patrons. Il voulait sûrement se différencier des purs libéraux qui prétendaient que le

métier d'entrepreneur ne pouvait pas s'enseigner. C'est pourquoi il a pris un pseudonyme à clé, pour échapper à la fêrule de Courcelle-Seneuil dans le *Journal des économistes*, où celui-ci faisait de redoutables notes de lecture sur les livres de ce domaine.

C'est aussi un comptable très sûr. Il a complété son livre entre août 1867 et le début de l'année suivante. Nous le savons car il a attendu que la loi sur les sociétés de juillet 1867 soit promulguée pour intégrer ses articles dans son livre. Il s'est trouvé, là encore, en concurrence avec Courcelle-Seneuil qui a publié en 1867 la deuxième édition de son célèbre *Cours de comptabilité* chez Hachette, éditeur concurrent d'Eugène Lacroix en matière d'ouvrages techniques.

2. UN LIVRE PRÉCURSEUR

Le plan du livre retient une structuration en six chapitres. Le premier étudie les problèmes de la constitution des entreprises (conception, aspects légaux, actions à opérer). Le deuxième chapitre traite du capital et de son emploi (notions économiques, emploi dans l'industrie, emploi dans le commerce, résumé). Le troisième rend compte des rapports entre les employeurs et les employés (Lincol dit *entrepreneurs* pour les chefs d'entreprises industrielles). Le quatrième décrit les divers services administratifs en dix points : 1° La Direction ; 2° Le secrétariat, la correspondance ; 3° La Caisse ; 4° Le portefeuille, les effets à recevoir, les effets à payer ; 5° Les comptes courants et les comptes courants d'intérêts ; 6° Les factures ; 7° Les magasins ; 8° La main-d'œuvre ; 9° Les services divers ; et 10° La comptabilité centrale. Le cinquième chapitre aborde l'inventaire annuel. Le sixième évoque le problème de la liquidation définitive de l'entreprise. Mais il n'y a pas de conclusion.

Selon la mode de l'époque, il ne cite que très peu d'auteurs antérieurs : 16 au total. Ce sont tout d'abord une dizaine d'économistes : Baudrillart, Cobden, Courcelle-Seneuil, Dameth, B. Franklin, Mac Culloch, J.-B. Say, Tegoborski ; ensuite quatre importants financiers : Jacques Cœur, John Law, Jacques Laffitte, Jean-Frédéric Perrégaux ; puis deux grands juristes : Francis Bacon et Pierre-Paul Royer-Collard ; et enfin deux comptables comme lui : Devinck, Guilbault. Nous avons complété en fin d'ouvrage réédité cette liste par une bibliographie bien représentative de la littérature gestionnaire de l'époque.

Présenté dans la collection « Bibliothèque des professions industrielles et agricoles », fondée en 1863, au sein de la neuvième série sous le numéro 25, ce livre a une visée pédagogique évidente. Au sein de cette collection, la série « i » s'intitulait très habilement : « Économie domestique, Comptabilité, Législation, Mélanges ». Elle comprenait déjà 9 volumes au moment où celui de Lincol parut. Le troisième lui était bien complémentaire : Amédée Sébillot (1865) *Le mouvement industriel et commercial en 1864-1865*. Un livre publié par Lacroix en dehors de cette collection était aussi directement en concurrence avec celui de

Lincol : Gustave Louis Oppelt (1864) *Traité général de comptabilité industrielle et commerciale*. Associé avec le libraire Lethielleux, Eugène Lacroix avait déjà publié un ouvrage proche du thème général de l'ouvrage en question : C.H. Barlet (1861) *Tenue des livres appliquée à la comptabilité des mines de houille, des hauts-fourneaux et des usines à fer*. Avec ces trois opus, l'éditeur Lacroix était alors à la pointe des volumes techniques en gestion, après que le comptable Gervais-René Pigier n'ait lancé ses propres ouvrages en 1860.

Dans son livre, Lincol s'intéresse tout particulièrement à l'industrie de production des limes. Cette industrie-clé était née en Angleterre sur les sites de Birmingham et de Sheffield au début du siècle. Importée en France vers 1820 c'est l'entreprise Raoul, née en 1792, qui donna ses lettres de noblesse à cette production française, puisque 50 000 douzaines de limes ont été produites par la maison Gustave Bourse qui avait succédé à celle de Raoul.

L'anonyme Lincol a certainement pu être en contact avec plusieurs des onze entreprises fabricantes de limes à Paris entre 1862 et 1867. Les quatre plus importantes étaient alors :

- C.M. Rommetin, maison fondée en 1831 : limes pour dentistes, sise au 194, rue du Faubourg Saint-Martin ;
- J.H. Lepage, atelier fondé en 1846 : limes d'acier fondu, située au 27, rue de Grand-Saint-Michel ;
- Mangin aîné et compagnie, atelier fondé en 1848 : limes de graveurs, sis au 29, rue Phélippeaux ;
- Limet, Lapareillé et compagnie, usine fondée en 1853 : limes et tranchants d'acier, sise au 134, quai de Jemmapes.

Cette industrie a été relancée par l'accord de commerce franco-anglais de 1860 puisque les droits de douane afférents aux outils en acier pur (limes, scies circulaires ou droites, faux, faucilles) sont passés de 40 fr. les 100 kilogrammes en 1860 à 32 fr. en 1864. Soit une diminution de 20%. Le prix des limes a suivi une même pente descendante, fonction de la quantité produite : entre 3 fr. 50 et 75 fr. pour les limes « bâtardes » en 1838, et la moitié dans la décennie 1860.

L'ouvrage de Lincol se situe donc dans la tradition française qui va de l'usine métallurgique de Courcelle-Seneuil (1844-1848) à la somme historique de Louis-Joseph Gras (1904) sur la quincaillerie et la petite métallurgie. C'est d'ailleurs de cette branche que viendront les remarques d'Henri Fayol pendant la première guerre mondiale. C'est ce secteur qui est central selon nous, car tous les ouvriers des industries annexes utilisaient des limes et des scies.

Donc, entre le moment où le livre a été annoncé par l'éditeur (1858) et l'édition proprement dite (janvier 1869), l'économie française a fait un bond qui s'est traduit par une très nette amélioration de la qualité des produits métallurgiques. Lincol retrace bien cette montée en puissance d'une industrie qui ne peut plus gérer ses grandes usines comme elle le faisait auparavant.

3. LES DONNÉES DU SECTEUR DES LIMES

Il est très difficile de retrouver les chiffres relatifs au secteur de la production des limes pour la fin des années 1860. Concernant les entreprises de la région parisienne, nous n'avons trouvé que des données pour l'année 1847.

Tableau 23. Les principaux fabricants parisiens de limes en 1847.

Arrondissement	Nombre	C.A. (Fr.)	C.A. moyen	Σ Ouvriers	Type
Deuxième	2	104 000	52 000	36	PME
Troisième	1	30 000	30 000	10	PME
Cinquième	5	50 000	10 000	25	TPE
Sixième	12	374 750	31 229	114	PME
Septième	1	20 000	20 000	8	TPE
Huitième	22	705 520	32 069	224	PME
Dixième	1	2 000	2 000	0	TPE
Douzième	3	99 300	33 100	42	PME
Total ou moyenne	47	1 385 570	29 480	459	5 PME 3 TPE

NB : à cette époque, il n'y a que 12 arrondissements à Paris. Source : Chambre de commerce de Paris (1851) *Statistique de l'industrie à Paris résultant de l'enquête faite par la Chambre de commerce pour les années 1847-1848*, Paris, Guillaumin, p. 601.

Nous avons donc 47 patrons pour 459 ouvriers, ce qui fait une moyenne de 10 ouvriers par patron. Le montant moyen du chiffre d'affaires est proche de 30 000 francs par an, ce qui représente un ensemble de PME et de TPE. Dans la hiérarchie des industries parisiennes, ce secteur se classe à la 21^e place pour ces années-là sur un total de 33 industries (Idem, p. 158). Les ouvriers parisiens étaient réputés pour leur compétence dans la fabrication des limes rondes ou carrées. Parmi les patrons, 15 occupent plus de 10 ouvriers (type : PME), 16 entre 2 et 10 ouvriers (TPE), 7 n'ont qu'un seul ouvrier et 9 travaillent seuls (artisans). L'effet de la crise économique est visible dès l'année suivante : « En 1848, les affaires sont descendues à 581 910 fr. : la réduction a donc été de 58 p. 100. – Par suite, 266 ouvriers sur 459, ou 58 pour cent, ont été congédiés pendant les quatre mois qui ont suivi février. » (Idem, p. 601).

Pour une vue plus haute du secteur, nous avons les données recueillies par Georges Duchêne pour le livre qu'il rédigea pour Proudhon (1857). Ces chiffres

concernent donc la situation boursière de la fin 1856. Ils donnent le pourcentage des revenus annuels des sociétés cotées dans le secteur global qui va des forges aux hauts-fourneaux, en passant par les fonderies, dont celles de limes.

Tableau 24. Le taux de revenus du secteur Forges, Fonderies, Hauts-Fourneaux.

Nom de la société industrielle cotée à la Bourse de Paris	Taux de Revenus
Loire et Ardèche	12,5
Decazeville	11,7
Alais, Gard	11,7
Basse-Indre	16,0
Châtillon et Commentry	10,0
Horme	10,0
Maubeuge	10,0
Creusot	16,0
Fourchambault	10,0
Marine et chemins de fer	14,0
Herserange	28,0
Aisne et Nord	7,9
Franche-Comté	7,9
Côte-d'Or	7,9
Audincourt	0,8
Espérance (Belgique)	7,5
Monceau-en-Sambre	12,5
Providence (Belgique)	10,5
Ougrée	6,0
Sambre (Franco-Belge)	12,0
Phénix métallurgique	8,0
Moyenne totale du secteur (n = 21 firmes).	11,0 %

Source : dépouillement de Proudhon et Duchêne (1857), p. 441-450.

Ce secteur global est un peu au-dessus de la rémunération moyenne de toutes les sociétés cotées à la Bourse de Paris (10,13 %). En son sein, il y a 8 firmes au-dessus du revenu moyen (11 %), 5 qui sont proches de ce taux moyen (entre 10 et 10,5 %), 6 qui sont entre 6 et 7,5 %, et une seule proche de zéro (la forge d'Audincourt) ce qui indique de grandes difficultés sur le terrain¹⁵⁴. Pour pouvoir produire des limes, il faut d'abord posséder du métal sorti des hauts-fourneaux puis réduit à la taille du produit final. Ensuite des forges de seconde fusion vont amener le métal fondu à la forme souhaitée. Des tests d'usures sont effectués sur les prototypes obtenus, puis le service qualité les rend aptes à être mis sur le marché. Selon une enquête métallurgique de 1860, la qualité des limes françaises était très supérieure à celle des limes belges, mais encore un peu inférieure à celle des limes anglaises.

¹⁵⁴ Éric Coulon (2006) *Les forges d'Audincourt*, Strasbourg, Éditions Coprur, 131 p.

Conclusion

En 1908 ce livre était déjà considéré comme « rarissime » (Faure, 1908, *in fine*). Aujourd'hui, à notre connaissance, il ne reste plus que deux exemplaires à l'étranger (Grande-Bretagne et Suisse). Nous avons saisi le texte à partir du volume qui est conservé à la Bibliothèque Universitaire de Bâle. Grâce à une photographie de cet exemplaire, nous avons pu sauver de l'oubli ce livre très intéressant qui comble effectivement un vide entre le *Traité de comptabilité et d'administration industrielles* d'Adolphe Guilbault (1865) et les *Principes d'économie industrielle* de l'ingénieur Albert Prouteaux (1888). A ce titre il peut être considéré comme l'un des principaux textes classiques de gestion avant Taylor et Fayol. Pour avoir défriché, sous un masque, le chemin déjà emprunté par Jean Gustave Courcelle-Seneuil, il a échappé à sa vindicte en prenant un pseudonyme qui devait cependant être assez transparent pour ses principaux contemporains. L'impact éditorial de son unique livre était aussi renforcé par le souvenir des petites fabriques parisiennes de limes, comme on a pu le voir dans le tableau rétrospectif supra. Lincol a donc étudié un secteur de PME avec peu de grandes firmes. Depuis la première rédaction de ce texte, un exemplaire numérique est disponible sur internet. Mais l'absence d'information sur l'auteur et la nature de son texte peut rendre cette version difficile à situer pour le lecteur moyen. Nous espérons avoir donné de nouvelles pistes pour remédier à cela.

Références

- Anonyme (1872) *Catalogue de la Maison Charrière, Collin et C^{ie}*, Paris, Collin, 72 p.
- Lacroix, E. (1867) *Étude sur l'exposition de 1867*, Paris, Lacroix, 2 vol.
- Leneveux, H. (1857) *Manuel d'apprentissage, guide pour le choix d'un état industriel*, Paris, Passard, p. 60.
- Maigne, P. (1873) *Histoire de l'industrie et exposition sommaire des progrès réalisés dans les principales branches industrielles*, Paris, Belin, 622 p.
- Rosary, E. (1869) *Les conquêtes de l'industrie*, Paris, Mégard, 326 p.
- Turgan, J. (1860-1888) *Les grandes usines, études industrielles en France et à l'étranger*, Michel Lévy.
- Valincourt, Ed. de (1872) *Nouveau manuel complet du tourneur, ou traité théorique et pratique de l'art du tour*, Paris, Roret, t. 1^{er}, 447 p.
- Woronoff, D. (1998) *Histoire de l'industrie en France : du XVII^e siècle à nos jours*, Paris, Le Seuil, 674 p.

25. Essai sur l'Administration des entreprises industrielles et commerciales, par M. Lincol, volume de 343 pages, 4 francs, Relié. 5 francs.

Il nous suffira de reproduire le titre de quelques chapitres pour faire juger de l'importance de cet ouvrage et de l'intérêt des personnes qui s'occupent de commerce et d'industrie.

Constitution des entreprises. – Conception du capital et de ses emplois. – 1° Dans l'industrie. – 2° Dans le commerce. – Des rapports entre entrepreneurs ou chefs de maison et leurs employés. – Des services administratifs (direction, secrétariat, correspondance, caisse, portefeuille, comptes courants, factures, main-d'œuvre, etc.) ; de l'inventaire annuel. – De la liquidation.

En préparation. – Comptabilité manufacturière. – Comptabilité agricole. – Législation agricole. – Géographie commerciale. – Géographie industrielle. – Droit usuel. – Créancier hypothécaire. – Économie industrielle. – Maires et adjoints. – Électricité médicale. – Pêcheur. – Conservation des substances alimentaires. – Chimie amusante. – Physique amusante. – Extinction des incendies, ou Guide du sapeur-pompier. – Personnel des chemins de fer.

Toute personne qui en fera la demande par lettre affranchie recevra, par retour du courrier, le catalogue général de la librairie scientifique, industrielle et agricole.



CHAPITRE 17

DEUX ANTI-UTOPISTES :

GUILBAULT ET PROUTEAUX

(1877-1880)¹⁵⁵

Nous appelons « anti-utopistes » des auteurs ancrés dans le réel des entreprises de leur temps et rétifs aux idées des grands penseurs socialistes de l'époque. En étudiant les rapports étroits entre les livres de ces réalistes, on peut essayer de comprendre pourquoi les professions de comptables et d'administrateurs ou de directeurs de grandes firmes étaient les moins favorables aux idées des divers systèmes utopiques qui envahissaient les librairies de la deuxième moitié du dix-neuvième siècle. Sur ces auteurs, deux sont assez bien connus : Guilbault et Prouteaux. En revanche le troisième, caché sous un pseudonyme, a totalement échappé à l'historiographie de notre discipline : c'est Lincol, que nous venons de voir. A l'occasion d'une réédition scientifique de ce livre oublié, nous allons essayer de comparer le contenu de cet opus à ceux qui lui ont immédiatement succédé dans l'histoire managériale. En faisant le va-et-vient entre l'histoire externe de ces ouvrages-là et l'analyse interne de leur contenu, on peut vouloir appréhender en contrepoint les enjeux des utopies managériales qui sont nées sous le Second empire et ont fleuri sous la Troisième république balbutiante (Mélo, 2015). Que voulaient les utopistes, qu'ils soient d'obédience fouriériste, saint-simonienne ou anarchiste ? Supprimer la hiérarchie : nos trois auteurs sont contre. Émanciper le travail : ils sont très réticents. Discipliner le marché : nos auteurs sont alors fort dubitatifs. S'ils avaient un certain respect pour le travail d'analyse boursière d'un Proudhon associé au gestionnaire Georges Duchêne (1857), ils n'avaient que du mépris pour les folies commerciales d'un Gallus (Arthur de Bonnard, 1865). En ne citant que les grands économistes et quelques financiers sortant du lot, ils ont confirmé les idées d'un Jean-Baptiste Say ou d'un Claude-Lucien Bergery. En rendant hommage au grand Courcelle-Seneuil, ils se sont situés dans le camp libéral, mais mâtiné des contraintes industrielles d'une nation devant faire face à la concurrence internationale et fascinée par l'Amérique alors émergente ou par l'Allemagne déjà menaçante. L'avenir leur donnera raison quand le premier conflit mondial surviendra, mais ils auront alors disparu et que leur œuvre aura rejoint la poussière des bibliothèques publiques, emportés eux aussi par la vague du taylorisme et du fayolisme.

¹⁵⁵ Texte d'abord paru dans la *Revue d'Histoire et de Prospective du Management*, vol. II, n° 3, janvier-juin 2016, p. 89-106 (cosigné avec Cédric Poivret). Version modifiée par nous.

Nous allons d'abord comparer Guilbault et Lincol, puis mettre en parallèle le même Lincol et Prouteaux. En conclusion nous essaierons de savoir ce qui relie ces trois auteurs en théorie et en pratique, et dans quelle mesure leur travail peut être lu comme une critique des auteurs utopistes de leur époque. Comme nous avons déjà évoqué la biographie supposée de Lincol, nous serons assez bref sur lui, préférant nous concentrer sur les deux autres auteurs, beaucoup plus connus de l'historiographie spécialisée en comptabilité ou en gestion.

1. DEUX PRÉCURSEURS OUBLIÉS

Nous nous poserons dans ce premier point trois questions. D'abord sur quel ouvrage de Guilbault faut-il travailler : celui de 1865 habituellement choisi par les commentateurs, ou celui, plus tardif, de 1877 ? Ensuite que peut-on tirer des tables des matières détaillées de nos deux auteurs ? Enfin quels sont les points communs et les différences entre ces deux ouvrages ?

1.1. Quel ouvrage de Guilbault comparer à celui de Lincol ?

C'est durant les années 1860 que paraissent ces deux ouvrages importants pour l'histoire des sciences de gestion en France que sont : l'*Essai sur l'administration des entreprises industrielles et commerciales* de cet inconnu que reste Lincol ; et le *Traité de comptabilité et d'administration industrielles* du plus connu Charles-Adolphe Guilbault (1889-1895), un auteur comptable issu d'une famille très modeste (son père était sabotier), avec à la base une formation plutôt de type ingénieur (il est admis à l'École Centrale mais ne peut suivre le cursus car il n'obtient pas la bourse promise par la municipalité de Châteauroux). Il est ensuite successivement chef d'administration de la société métallurgique de Vierzon, puis inspecteur aux Forges et Chantiers de la Méditerranée, et enfin il devient membre en 1873 d'une commission mixte sur le fonctionnement des arsenaux de la marine, grâce au soutien de l'homme politique et administrateur de l'industrie privée Armand Behic¹⁵⁶.

Gabriel Faure, qui est le seul auteur à avoir étudié le livre de Lincol jusqu'à présent, mettait en évidence la parenté de ces deux ouvrages, ainsi que leur disparition concomitante aussi bien des esprits avertis que des rayons des bibliothèques : « Le grand traité de Guilbault (texte et atlas) publié quelques années plus tôt (1865) est conçu dans le même esprit que l'Essai de Lincol. Ces deux ouvrages, aujourd'hui introuvables, avaient inauguré une manière toute nouvelle d'envisager les questions comptables ; malheureusement, la guerre de 1870 survint presque aussitôt. Absorbant les forces physiques et intellectuelles de notre pays, elle détourna l'opinion de tout ce qui ne lui semblait pas offrir un

¹⁵⁶ Source : Lemarchand (2014) lui-même s'appuyant sur divers travaux parus à la suite de la mort de Guilbault. Voir le faire-part de décès de Prouteaux à la fin de ce chapitre.

intérêt immédiat et vital. Ainsi peut s'expliquer le temps d'arrêt observé dans l'amélioration de la comptabilité en France. » (Faure, 1908).

Les deux ouvrages de Lincol et Guilbault vont inaugurer une nouvelle manière de faire de la comptabilité. Marc Nikitin dans sa thèse écrit ainsi (1992, p. 441) : « A partir des années 1860 en revanche, on parle d'économie industrielle, dont la comptabilité du même nom n'est qu'une branche chargée d'obtenir les informations de base nécessaires à la réflexion des décideurs. Cette discipline faisait l'objet d'un enseignement spécifique, au moins à l'École Supérieure de Commerce de Paris. L'intégration de la comptabilité dans cet ensemble plus vaste marque la volonté de réfléchir aux "produits" du système comptable beaucoup plus qu'à la technique elle-même, déjà maîtrisée depuis plusieurs décennies. Cette économie industrielle, par les thèmes dont elle traite et les techniques qu'elle emploie, peut être considérée comme l'ancêtre de ce que nous appelons aujourd'hui la gestion. »

Cependant, le *Traité de comptabilité et d'administration industrielles* est encore très marqué par l'aspect technique de la comptabilité : il est organisé en trois parties, dont l'énumération nous montrera bien qu'ils ont une forte empreinte comptable. La première partie rappelle les bases de la tenue des livres, puis la deuxième partie se consacre à la comptabilité, quant à la troisième, elle présente des monographies appliquant les principes développés précédemment dans l'ouvrage à des industries variées, par exemple la banque, les houillères ou les hauts fourneaux.

Il convient donc, selon nous, de comparer l'ouvrage de Lincol non au premier livre écrit par C.-A. Guilbault, mais à son second, le *Traité d'économie industrielle*, paru en 1877. Ce dernier se rapproche bien plus des considérations générales du Lincol que le *Traité de comptabilité et d'administration industrielles*. Guilbault distingue d'ailleurs bien ses deux œuvres, puisqu'il écrit en 1877 : « Dans notre *Traité de comptabilité et d'administration industrielles*, nous avons abordé quelques-unes des questions que ce sujet comporte, mais le but que nous poursuivions était différent de celui qui nous occupe aujourd'hui. Nous n'étudions alors que le prix de revient que pour résoudre les problèmes qu'il soulève dans l'organisation accessoire de l'administration et de la comptabilité. Dans le présent ouvrage, nous avons l'intention d'exposer les règles générales qui doivent servir de guide dans la recherche du prix de revient, but principal des études dans une entreprise industrielle » (p. 68)

Ce point de départ étant bien posé, nous comparerons donc *l'Essai sur l'administration des entreprises industrielles et commerciales* de Lincol au *Traité d'économie industrielle* de Guilbault, deux ouvrages qui placent bien il est vrai la comptabilité au cœur de leur analyse de la gestion, mais qui sont à notre connaissance les premiers à prendre un certain recul sur la comptabilité et à ne pas considérer cette dernière que sous son aspect purement technique.

1.2. L'économie générale des deux ouvrages

Les deux ouvrages choisis sont organisés très différemment : chacun traite d'ailleurs des points bien spécifiques, comme cela va apparaître à la lecture de la table des matières de ces deux livres. La table du Lincol est faite simplement, aurait-on envie de dire, puisqu'organisée autour de six grands chapitres : 1. La conception de l'affaire ; 2. Du capital et de son emploi ; 3. Des rapports entre entrepreneurs et salariés ; 4. Des services administratifs (direction, secrétariat-correspondance, caisse, portefeuille, comptes courants, factures, magasins, main d'œuvre, services divers, comptabilité centrale) ; 5. De l'inventaire annuel ; 6. De la liquidation. Guilbault, quant à lui, a beaucoup plus subdivisé son propos, puisqu'il a bien structuré son *Traité d'économie industrielle* autour de vingt-sept chapitres : voir le tableau à la page suivante.

Guilbault choisit donc une structure anglo-saxonne de plan, sans parties ni effort de synthèse finale. Voyons donc si Lincol raisonne aussi en résolution de problèmes ou s'il reste fidèle à la manière française de présenter les questions, de manière plus dialectique, en un nombre de parties ou de chapitres pairs.

1.3. La comparaison des deux ouvrages

D'un point de vue épistémologique, au sens large du terme, Lincol et Guilbault se situent tous les deux dans la filiation des économistes libéraux, et plus particulièrement de Courcelle-Seneuil, qu'ils citent clairement, même si cela est parfois pour s'en démarquer, en particulier pour Guilbault : « un savant spécialiste, M. Courcelle-Seneuil, a fait un traité de banque et de finance. Il a aussi fait un livre qui indique les généralités de l'organisation industrielle et commerciale ; mais nous ne connaissons aucun traité théorique et pratique qui nous dispense de publier le résultat des observations faites par nous pendant de longues années passées dans l'industrie » (p. 1).

Nous avons, dans ce cas, comme la conscience d'une « communauté de centres d'intérêt », ce qui semble très intéressant, car cela montre bien qu'une communauté scientifique (Cf. ci-dessus nos considérations concernant l'aspect collectif de la science) aurait pu se constituer et engendrer une dynamique globale positive de développement de nouveaux savoirs gestionnaires. Eugène Léautey aura également conscience de la parenté entre un certain nombre de travaux dans son ouvrage paru en 1886, sa grande étude sur *L'enseignement commercial et les écoles de commerce en France et dans le monde entier*. En effet, au sein de ce dernier texte, dans sa réflexion sur les disciplines constituant l'enseignement commercial, il propose d'introduire un cours d'économie commerciale et industrielle (Léautey, 1886, p. 330). Celui-ci se baserait surtout sur les ouvrages de son ami Guilbault et sur celui de Courcelle-Seneuil ; il ne connaît pas le livre de Lincol. Cela indique que ce dernier livre a eu une diffusion assez restreinte, sauf dans les cercles spécialisés dans l'industrie comme à la SEIN.

Tableau 25. La table des matières du livre d'Adolphe Guilbault (1877).

Chapitre 1 ^{er} : Enquête préliminaire.
Chapitre 2 : Généralités sur l'économie politique.
Chapitre 3 : Définition de l'économie industrielle.
Chapitre 4 : Conditions industrielles de la France (régime intérieur).
Chapitre 5 : Conditions industrielles de la France (régime extérieur).
Chapitre 6 : Classification des industries.
Chapitre 7 : Ce qu'on entend par prix de revient.
Chapitre 8 : Éléments de la production industrielle et formule du prix de revient.
Chapitre 9 : Combinaison de divers éléments du prix de revient et influence du cours commercial.
Chapitre 10 : De la matière première de l'industrie.
Chapitre 11 : De la main d'œuvre en industrie.
Chapitre 12 : Étude sur les frais généraux.
Chapitre 13 : Du capital en industrie.
Chapitre 14 : Études sur les moyens de déterminer le capital d'une industrie.
Chapitre 15 : Du bénéfice ou de la perte.
Chapitre 16 : Du rôle de la comptabilité en industrie.
Chapitre 17 : Administration et personnel dans les grandes industries.
Chapitre 18 : Comptabilité générale, contrôle et comptabilité auxiliaire.
Chapitre 19 : Comptabilité administrative.
Chapitre 20 : Comptabilité. Règles du bilan.
Chapitre 21 : Étude première des conditions où se trouve une industrie.
Chapitre 22 : Conditions matérielles et morales nécessaires en industrie.
Chapitre 23 : De la conduite des affaires.
Chapitre 24 : Création des affaires- Étude des statuts.
Chapitre 25 : Des liquidations.
Chapitre 26 : Modèle de statuts des sociétés industrielles.
Chapitre 27 : Loi sur les sociétés.

Toutefois, malgré ces prémices d'une nette conscience d'une communauté d'intérêt, aucun mouvement global de défense et de développement d'une « science de la gestion » ne se mettra vraiment en place jusqu'à Fayol et Taylor. Conséquence de cette filiation économique, Guilbault et Lincol consacrent d'importants passages sur le capital nécessaire à la mise au point d'une nouvelle entreprise, en reprenant des outils d'analyses développés par les économistes

depuis le XVIII^e siècle, à savoir principalement celui de fonds de roulement (Lemarchand, 1993). Aussi, ces deux ouvrages sont des produits dérivés de la loi de juillet 1867, qui libéralise la création de sociétés anonymes. Leurs deux auteurs reprennent et commentent dans leurs propos cette loi qui constitue une étape extrêmement importante dans l'histoire de la grande entreprise en France.

Passé cette présentation générale, nous avons également identifié quatre thèmes de convergence entre ces deux auteurs. Premièrement, conséquence vraisemblable des premières crises boursières des années 1840, dues à l'emballlement sur les profits possibles des chemins de fer (Caron, 1997, p. 231-235 ; Belze et Spieser, 2005, p. 345-346), il apparaît à plusieurs endroits de leurs ouvrages, une grande méfiance vis-à-vis de la spéculation boursière, qu'ils opposent à la production réelle industrielle.

Lincol adopte bien sur ce point une perspective historique, qu'il semble apprécier, puisqu'il cite à de nombreuses reprises des grands « entrepreneurs » de l'histoire économique française. Il rappelle donc tout d'abord la banqueroute de John Law, qui a frappé et continue à frapper les esprits : « La fusion des deux compagnies comprenait, en outre, l'exploitation des grandes fermes en France, du monopole du tabac et de la fabrication des monnaies ; mais les plus grands bénéfices espérés devaient surtout provenir de l'exploitation du sol, encore vierge, de l'immense bassin du Mississipi, et, chose remarquable, avant même que le défrichement de ce sol eût commencé, on vit les actions rapidement s'élever, par l'agiotage, jusqu'à trente-six fois leur valeur d'émission. – La richesse factice qui venait ainsi de surgir devait nécessairement entraîner de nombreux désastres, car il n'y a de richesse réelle que celle qui s'obtient par le développement de la force productive d'un pays. Un moment vint bientôt, en effet, où les possesseurs d'actions voulurent réaliser en masse ; dès lors se manifesta l'impossibilité du remboursement, et, par suite, la dépréciation des actions, dont la baisse précipita avec une rapidité égale au mouvement ascensionnel qu'elles avaient subi. – Ainsi donc, des deux entreprises du célèbre financier, une seule prospéra ; l'autre, mal conçue, eut pour résultat l'anéantissement, pendant plusieurs années, du commerce et de l'industrie, le désordre. » (p. 26-27)

S'en suit une condamnation très claire des opérations spéculatives, qui débouche très logiquement sur une opposition entre l'entrepreneur créateur et le spéculateur qui a construit sa fortune sur des opérations finalement « irréelles » ou fictives : « Autrefois, le terme d'agio ne s'appliquait qu'au prélèvement légitime fait sur une valeur échangée contre une autre valeur payable dans un autre lieu, sur une autre place. L'agio constituait une rémunération des frais de transport, de compensation de risque que cet échange comportait. De nos jours, ce terme sert en outre à désigner la spéculation sur les actions, effets publics, titres de rente, ainsi que sur les objets de production réelle, alcools, blés, suifs,

huiles, cotons, etc. Acheter des rentes sur l'État lorsqu'elles sont à bas prix pour les revendre lorsqu'elles auront haussé, c'est faire de l'agiotage. – S'engager, d'une part, à livrer ; d'autre part, à recevoir telle quantité de telle marchandise à certaine époque moyennant un prix déterminé, c'est encore agioter. Le plus souvent, dans ces marchés à terme, la vente et l'achat sont fictifs. Au terme indiqué, le marché se résout par le paiement de la différence entre le cours au jour de l'échéance et le prix convenu. – Quand l'agiotage revêt ce dernier caractère, il est immoral et blâmable comme une opération de jeu. – Celui qui y participe cherche un profit sans travail, en dehors d'une valeur créée ; en s'enrichissant, il ruine autrui, et l'on comprend sans peine la réprobation qui s'attache aux opérations interlopes de l'agioteur. – Au contraire, l'entrepreneur qui base ses profits sur la production et dont la fortune se forme par la rémunération des services qu'il rend mérite l'estime. » (p. 27).

Guilbault, quant à lui, lorsqu'il évoque les qualités générales d'un chef d'entreprise, écrit ceci, qui ressemble au propos de Lincol : « Ceux qui vendent sont ou des spéculateurs qui n'ont en vue que les mouvements de hausse ou de baisse et les chances aléatoires du marché, ou des vendeurs par liquidation et par nécessité, qui subissent la loi de l'acheteur. Les propriétaires sérieux font des placements et s'inquiètent peu des cours, pourvu que l'affaire, représentée par les valeurs, paye un dividende raisonnable et soit sérieusement administrée. » (p. 222). Il évoque également une nouvelle méthode de constitution du capital (fixer un montant trop élevé, et n'appeler que progressivement ce capital, ce qui rend les actions incessibles, car on ne peut vendre les actions que lorsque le capital a été entièrement libéré) qui pour lui permettra d'attacher les actionnaires à l'entreprise et d'éviter ainsi des mouvements spéculatifs : « Cette méthode, qui rend les appels faciles, a peut-être quelques dangers ; nous ne nous arrêterons pas, parce que chacun peut s'en rendre compte ; mais une considération domine toutes les autres : c'est que les souscripteurs, dans ce système, se trouvent liés à l'affaire, puisque leur engagement reste individuel jusqu'à la libération des actions. » (Ibid).

Deuxièmement, en accord sur ce point avec par exemple Bergery (1833) et Courcelle-Seneuil (1855), Guilbault et Lincol insistent sur la possibilité et la nécessité d'enseigner, soit l'économie industrielle chez Adolphe Guilbault : « Notre méthode, fondée sur l'étude directe de quelques industries connues, peut permettre aux entrepreneurs d'éviter de faire des essais dangereux, en démontrant que l'industriel a des moyens pour se diriger même dans le cas de créations sans précédents. Malheureusement il n'a pas été possible de connaître et de noter le travail particulier d'organisation que chaque industriel a dû faire pour mener à bien ses opérations. Ce travail, sans bases scientifiques, a dû être commencé chaque fois à nouveau. Aujourd'hui encore, une entreprise nouvelle est obligée de passer par des tâtonnements d'organisation qu'on eût évités si les précédents avaient été notés. » (p. 227). Ou la gestion chez Lincol : « On croit généralement

qu'en affaires l'enseignement théorique est superflu, et qu'en matière de gestion la pratique est le seul initiateur efficace. » (p. 13).

Toutefois, ces deux auteurs reconnaissent que la capacité à avoir une idée de création d'entreprise comporte une part de créativité extrêmement difficile à formaliser et par la même, à transmettre via des livres et à enseigner : « On peut suivre avec fruit, on peut étudier l'exécution d'une entreprise qui a marqué son empreinte, dont les opérations ont laissé leur trace, mais l'idée mère de l'entreprise, sa conception reste un secret. » par exemple chez Lincol (p. 17). Nous retrouvons là l'idée que le commerçant a besoin d'une part d'imagination pour son activité, idée présente chez Jacques Savary et son *Parfait Négociant*. Or l'imagination est par définition quelque chose de difficilement explicable.

En fait, et c'est leur troisième point de convergence, Guilbault et Lincol s'adressent plutôt à un pur entrepreneur, qui réfléchit à son projet avant de le réaliser, plutôt qu'à un administrateur qui serait déjà à la tête d'une organisation déjà en place : « Certes, nous n'apprendrons rien à ceux qui ont créé et qui font prospérer des entreprises ; mais nous espérons être utile à ceux qui veulent s'instruire avant de se lancer dans les affaires, et les guider dans les opérations où leur fortune est en jeu » chez Guilbault (p.2). Il leur semble sûrement plus facile d'organiser une jeune entreprise que de réorganiser une entreprise déjà existante, structurée et organisée avec certaines habitudes ou routines.

Enfin, ils insistent sur le besoin de réflexion préalable avant de lancer une nouvelle affaire industrielle. Nous trouvons ainsi chez Guilbault le passage suivant : « L'étude première joue un rôle de la plus grande importance dans l'organisation des entreprises industrielles. Il est nécessaire d'examiner en détail toutes les conditions dans lesquelles doit se trouver placée l'affaire qu'il s'agit de créer. Ces conditions sont d'abord celles auxquelles l'industrie se trouve assujettie par rapport à la matière première, à la main-d'œuvre et à la concurrence. Ce sont ensuite celles du travail technique de l'industrie. » (p. 197).

Et de même chez Lincol : « Disons d'abord que quiconque s'engage dans les affaires encourt des risques contre lesquels il doit, autant que possible, se prémunir. – Il doit y entrer sans précipitation, avec des idées préconçues, arrêtées, – et s'y sentir porté par une aptitude spéciale. » (p. 18). « Ceci soit dit pour montrer la nécessité d'une étude préalable, approfondie, même en ce qui concerne les plus modestes entreprises. – Nous convenons d'ailleurs que les risques sont moins grands quand on prend une succession commerciale ou industrielle que lorsqu'on fonde une entreprise nouvelle. » (p. 20).

Ces deux auteurs craignent en fait la faillite des entreprises, ce qui est cohérent avec la pensée comptable française du XIX^e siècle (Labardin, 2008). Une bonne préparation du « candidat à l'entrepreneuriat » entre autres grâce à leurs ouvrages respectifs, peut permettre de diminuer ces risques de disparition d'entreprises, que Guilbault présente comme un véritable fléau.

Concernant les différences entre le *Traité d'administration*, et le *Traité d'économie industrielle*, plus que des oppositions, nous trouvons des thèmes présents dans un des ouvrages et absents chez l'autre. L'une des grandes originalités de Guilbault par rapport à Lincol vient de ce qu'il introduit, grâce à une classification des différentes industries, une vision contingente des règles de gestion. En effet, Guilbault montre que la proportion des frais de matières premières au sein du coût de production aura des conséquences sur le mode d'administration à adopter. Nous pouvons retracer le raisonnement ainsi : si les matières premières sont importantes au sein du coût de production, alors le bénéfice dépendra des variations de leur prix, ainsi que des variations du prix de vente ; il en résultera une industrie très « spéculative », où le bénéfice dépendra de l'imagination, ainsi que de la capacité d'anticipation d'une personne. Ce type d'industrie sera donc mieux organisé sous la forme d'une industrie personnelle. Cette vision contingente est absente chez Lincol.

Lincol conserve bien la mentalité libérale du XIX^e siècle, mentalité rendant complètement différents les rapports salariaux vis-à-vis de ce qu'ils sont maintenant (Le Goff, 2004), et empêchant finalement un vrai management de la main-d'œuvre (Vatin, 2007, à propos de Bergery). Il consacre un long chapitre sur « les rapports entre entrepreneurs et employés » : il y indique l'intérêt pour le patron de ne pas trop « exploiter » ses salariés, reprend l'argumentation classique en faveur du salaire aux pièces, même s'il reconnaît qu'il n'est pas toujours applicable du fait des diverses caractéristiques de l'industrie. Dans ce cas, il faudra trouver des solutions permettant aux entreprises de motiver les salariés, en particulier pour les attacher de manière durable à l'entreprise. Il évoque ainsi des houillères qui grâce à une politique de logement à prix réduit ont réussi à sédentariser et à s'attacher une partie de leur personnel. Guilbault, sur la main-d'œuvre, est, lui, beaucoup plus disert : il y consacre un chapitre de quatre pages, qu'il conclue sur le fait qu'il ne peut donner de véritables règles générales de gestion concernant les rapports entre employeur et employés : « Il est impossible de fixer des lois sur ce sujet : le talent particulier, le tact de l'industriel est la meilleure des lois pour le diriger dans la voie délicate de l'impulsion à donner aux individus qu'il salarie. » (p. 99)

Enfin, Lincol, s'il ne classe pas les industries comme Guilbault, procède bien à l'identification des grands services des entreprises de son époque (Cf. supra, la table des matières du Lincol, chapitre 4), quasiment 50 ans avant l'organigramme fayolien. Voyons maintenant ce qu'il s'est passé vingt ans après l'édition de son *Essai sur l'administration des entreprises*, en étudiant un ouvrage important en histoire de la pensée gestionnaire paru à cette période, toujours dans la même veine disciplinaire. Car l'évolution des faits de gestion tous les dix ans rendent les ouvrages vite périmés, sans réédition refondue.

2. DE LINCOL À PROUTEAUX : ÉVOLUTION DE L'ANALYSE SECTORIELLE

En deux décennies, l'augmentation de la taille des usines et des grandes firmes motrices dans l'économie française a influencé l'analyse d'un successeur de Lincol : l'ingénieur civil Prouteaux. Nous commençons par la biographie de ce dernier auteur, puis nous récapitulerons son œuvre imprimée. Enfin nous étudions les différences et similitudes entre leurs deux livres. En conclusion de ce deuxième point, nous verrons s'il pourrait s'agir en fait d'un seul et même auteur ? La quête de l'identité de Lincol n'est toujours pas achevée.

2.1. Biographie de Prouteaux

René-Albert Prouteaux est né le 15 janvier 1837 à Pleumartin dans le département de la Vienne. Il était le fils de Justin Édouard Prouteaux (1802-1878) et de Marie Aimée Bottreau (1814-1892). Il avait trois frères : Alfred (1845-1935), Édouard et Georges-Pierre, né en 1835. Après des études brillantes à Châtellerault et à Poitiers il a fait l'École centrale des arts et manufactures de Paris, et en est sorti en 1858. Il a commencé sa carrière d'ingénieur civil comme Directeur de la *Papeterie de Thiers*, située dans le Puy-de-Dôme. A partir de cette première expérience professionnelle, il publie en 1864 un ouvrage spécialisé chez le même éditeur que Lincol : à la librairie Eugène Lacroix. Il s'agit du *Guide pratique de la fabrication du papier et du carton* (Prouteaux, 1864). En 1867 il adhère à la Société des Ingénieurs civils de France, dont la revue, les *Annales du Génie Civil*, était publiée par le même éditeur Eugène Lacroix (Lincol, 1869, p. 247). Deux ans plus tard, il épouse à Châtellerault Marie-Blanche Pingault, née en 1848 et qui lui survivra jusqu'en 1935. Ils auront trois enfants : David, Marguerite et Marie.

En 1872 il devient Ingénieur en chef aux *Fonderies de Romilly sur Andelle*, par Pont Saint-Pierre dans l'Eure. Cette société anonyme avait été créée en 1781 et comportait une direction bicéphale : « Il y a deux gérants, l'un à Paris, l'autre à Romilly, chargés de la surveillance des travaux mais aussi de la partie administrative et commerciale qui doit être traitée sur place. » (Lefebvre-Teillard, 1985, note 145, p. 329).

En 1880 il part en tant qu'Ingénieur des *Forges de Semouse* et Directeur de la *Manufacture de Plombières* dans les Vosges. Cette entreprise a été créée à Remiremont (Lorraine) en 1697 pour fournir du fer à la tréfilerie proche. En 1833 elle a été vendue à André Hildebrand, puis elle passa à Victor de Pruines. Deux ans plus tard il devient le sous-gérant de la *Manufacture de guerre de Châtellerault* où il restera sept ans. Cette usine fut créée en 1819 et prit de l'importance après la guerre de 1870 contre les prussiens. Les nouveaux procédés de fabrication furent introduits à partir de 1855. A son arrivée Prouteaux fit des essais d'éclairage à l'électricité dans les ateliers de l'usine principale. En 1887 il

est aussi adjoint au maire d'Épagne. On ne sait pas ce qu'il a fait pendant les dix dernières années de sa vie. Il est mort le 7 février 1897 dans son logis au 62, boulevard Blossac à Châtellerault. Nous reproduisons le faire-part ci-après.

2.2. Son œuvre imprimée

Son livre de 1864 a été traduit deux ans plus tard en anglais sous le titre suivant : *Practical Guide for the Manufacture of Paper and Boards*, Philadelphia, H.C. Baird, 327 pages. L'éditeur a ajouté des textes de Louis Sébastien Lenormand et d'Henry T. Brown. Ce livre comporte une faute de frappe sur le nom de l'auteur puisqu'il est faussement indiqué : « Proteaux ». Il est aussi coédité à Londres chez Sampson Low, Son and Marston. En français une version résumée est parue en 1873 sous le titre *La Fabrication du papier et du carton*, Paris, Eugène Lacroix, 116 p. Elle est cosignée avec Anthelme Payen et Léon Vigreux.

Paru en mars 1888, son livre intitulé *Principes d'économie industrielle* est édité par la Librairie Polytechnique Baudry et compagnie qui se situait à Paris au 15, rue des Saints-Pères et avait une succursale à Liège au 19, rue Lambert-Lebègue. Un peu comme celui de Lincol, le livre est bien annoncé dans diverses revues : Le *Journal des économistes*, avril-juin 1888, p. 160 ; l'*Annuaire de l'économie politique et de la statistique*, p. 1132 ; ainsi que dans les *Annales des Ponts et Chaussées*, t. 16, p. 125. Mais nous n'avons pas, pour l'instant, retrouvé de compte-rendu approfondi comme celui de Gabriel Faure sur Lincol.

Donc, si la mémoire de cet auteur est restée dans l'histoire de l'industrie du papier et dans l'étude des méthodes du calcul de l'amortissement, son apport en organisation semble avoir été trop oublié, malgré des citations occasionnelles (Reymondin, 1909 ; Marco, 1990). Pourtant la concision de son contenu en fait un livre facile à lire. Voyons si son plan est différent de celui du livre de Lincol.

2.3. Comparaison des plans des deux ouvrages

Nous proposons un tableau pour avoir une vision globale plus aisée de ces deux ouvrages. La structuration des deux livres est basée sur le classique de Courcelle-Seneuil, son *Manuel des Affaires* (1855). Avec un nombre de pages plus modeste, le livre de Prouteaux est beaucoup plus détaillé dans son plan que celui de Lincol. Il est donc plus concis, marque de l'ingénieur civil formé à l'École centrale de Paris. En nombre de signes, nous obtenons aussi les chiffres suivants (espaces blancs non compris) : le Prouteaux fait 264 600 signes, tandis que le Lincol fait exactement 347 700 signes, soit un rapport de 76,1% du premier livre par rapport au second.

Comme souvent dans les livres spécialisés français, il n'y a pas d'index, alors que dans les ouvrages correspondants étrangers, c'est presque toujours le cas. Ce qui rend assez difficile la recherche d'un auteur précis : il faut tout lire ou avoir la chance que la table des matières indique le nom de l'auteur cherché.

Tableau 26. Les sommaires des livres de Lincol et de Prouteaux.

LINCOL (1869)	PROUTEAUX (1888)
<p>Introduction</p> <p>Chap. I. De la constitution des entreprises</p> <p style="padding-left: 20px;">I. Conception.</p> <p style="padding-left: 20px;">II. Des entreprises considérées sous le point de vue légal.</p> <p style="padding-left: 20px;">III. Actions.</p> <p>Chap. II. Du capital et de son emploi</p> <p style="padding-left: 20px;">I. Notions économiques.</p> <p style="padding-left: 20px;">II. Emploi du capital dans l'industrie.</p> <p style="padding-left: 20px;">III. Emploi du capital dans le commerce.</p> <p style="padding-left: 20px;">IV. Résumé.</p> <p>Chap. III. Des rapports entre entrepreneurs et employés</p> <p>Chap. IV. Des services administratifs</p> <p style="padding-left: 20px;">I. Direction.</p> <p style="padding-left: 20px;">II. Secrétariat. Correspondance.</p> <p style="padding-left: 20px;">III. Caisse.</p> <p style="padding-left: 20px;">IV. Portefeuille. Effets à recevoir. Effets à payer.</p> <p style="padding-left: 20px;">V. Comptes courants. Comptes courants d'intérêts.</p> <p style="padding-left: 20px;">VI. Factures.</p> <p style="padding-left: 20px;">VII. Magasins.</p> <p style="padding-left: 20px;">VIII. Main-d'œuvre.</p> <p style="padding-left: 20px;">IX. Services divers.</p> <p style="padding-left: 20px;">X. Comptabilité centrale.</p> <p>Chap. V. De l'inventaire annuel</p> <p>Chap. VI. De la liquidation</p>	<p>Préface</p> <p>Livre I : Facteurs de production</p> <p>Chapitre I. Généralités.</p> <ul style="list-style-type: none"> - II. Agents naturels. - III. Capital. - IV. Travail. - V. Relations du capital et du travail. <p>Livre II : Consommations de l'industrie</p> <p>Chapitre I. Immobilisations.</p> <ul style="list-style-type: none"> - II. Matières premières. - III. Main-d'œuvre. - IV. Frais généraux. <p>Livre III : Conduite d'une industrie</p> <p>Chapitre I. Administration.</p> <ul style="list-style-type: none"> - II. Matériel et outillage. - III. Salaires. - IV. Comptabilité. <p>Livre IV : Établissement d'une industrie</p> <p>Chapitre I. Généralités.</p> <ul style="list-style-type: none"> - II. Création d'une industrie. - III. Développement d'une industrie. - IV. Achat d'une industrie. - V. Importation d'une industrie. <p>Livre V : Synthèse industrielle</p> <p>Chapitre I. Évolution d'une industrie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - II. Les forces de l'industrie. - III. Association des capitaux. - IV. Association des travailleurs. - V. Instruction professionnelle. - VI. Institutions philanthropiques et de prévoyance.
Nombre de pages : 343	Nombre de pages : 230

2.4. Les auteurs cités et les secteurs étudiés

A cette époque la tradition n'était pas de citer ses ennemis, comme disait le socialiste utopique Louis Blanc. Nos auteurs ont plutôt cité les auteurs dont ils étaient proches : ainsi Lincol a bien cité 16 auteurs et Prouteaux 31. Avec une différence : Prouteaux a fait 39 notes de bas de pages, tandis que Lincol n'a pas pris cette peine. Il est vrai que la plupart des notes du premier ne sont que des références bibliographiques. Les quatre auteurs communs entr'eux sont ainsi : Henri Baudrillard (1857) *Manuel d'économie politique* ; Jean Gustave Courcelle-Seneuil (1855) *Manuel des affaires* ; Charles-Adolphe Guilbault (1865) *Traité de comptabilité et d'administration industrielles* ; et Jean-Baptiste Say (1826) *Traité d'économie politique*. Tous ces spécialistes sont des libéraux convaincus.

Les auteurs différents sont, chez Lincol, tous libéraux sauf Henri Dameth (1865) *Introduction à l'étude de l'économie politique*. Mais chez Prouteaux on trouve aussi quatre auteurs socialistes : Paul Cauwès (1879) *Précis du Cours d'économie politique* ; Henri Feugueray (1851) *Association ouvrière, industrielle et agricole* ; Charles Gide (1884) *Principes d'économie politique* ; et Edmond Simon (1886) *Le travail coopératif aux États-Unis*. Lincol est donc sensible à cette nouvelle forme d'entreprises, annonciatrice de changements à venir. Enfin divers auteurs importants pour l'histoire managériale ne sont pas cités : Babbage, Bergery, Christian, Metcalfe, Owen, Towne (Merrill, 1970). Les origines allemandes de la discipline ne sont pas, non plus, rappelées : Schröder, Von Justi, Von Thünen et Zincke (Frambach, 2012, p. 305). Pas de trace de Karl Marx ou de Friedrich Engels : nos auteurs sont donc des libéraux qui veulent ignorer grandement les critiques socialistes et encore plus les projets utopiques des communistes.

Si Lincol aime le secteur de la quincaillerie avec ses limes et ses scies, Prouteaux préfère les secteurs qu'il a bien connus : les filatures, la métallurgie et la papeterie. Mais là où Lincol laisse le nom des firmes anonymes, Prouteaux donne des noms d'entreprises réelles : les Maisons Hachette, Chaix, Pleyel, Compagnie des eaux, Compagnies des chemins de fer (Est, Ouest, Paris-Lyon), les Manufactures de l'État, les Maisons Delalain, Fougousse, Pinaud, Mame, Masson, Poussielgue, Parfonry, et Maison Fourdinois (p. 195-196). Il cite même une filature américaine : la Pacific-Mills (p. 218). Il associe aussi le sidérurgiste Adolphe Schneider à la société du Creusot (p. 48). Il donne enfin un tableau des consommations pour 16 secteurs, qui est tiré de l'enquête de 1861-1865.

La moyenne de ce tableau donne : 3,37% pour l'intérêt du capital, 17,11% pour la main-d'œuvre, 52,24 % pour les matières premières, 6,06 % pour les combustibles, et 21,22 % pour l'administration (selon nos calculs). Le total fait bien 100 %. Prouteaux est plus attaché aux statistiques globales que Lincol. Il faut dire que l'État a fait un effort en ce domaine entre-temps (Marco, 2018).

Tableau 27. La proportion des consommations industrielles en 1888
(en % de produits fabriqués).

N°	Groupes d'industries	Intérêt* du capital immobilisé	Main-d'œuvre	Matières premières	Matières combustibles	Administration, assurances, bénéfices
1	Industrie textile. .	1,46	12,01	68,46	1,34	16,73
2	Ind. Extractive. . .	18,01	41,41	15,84	5,17	19,57
3	Métallurgie.	2,47	12,65	45,26	23,29	16,33
4	Objets en métal. .	1,91	19,61	45,16	3,39	29,93
5	Industrie du cuir. .	1,16	6,17	75,86	0,78	16,03
6	Industrie du bois. .	1,08	7,20	59,63	1,50	30,59
7	Céramique.	2,73	31,01	23,09	16,98	26,19
8	Prod/ chimiques. .	1,90	5,41	62,46	4,39	25,84
9	Bâtiment.	2,87	12,33	48,70	14,46	21,64
10	Éclairage.	7,10	3,04	68,21	2,65	19,00
11	Ameublement. . . .	6,05	21,97	36,96	12,16	22,85
12	Habillement.	1,04	22,32	53,44	0,50	22,70
13	Alimentation.	1,20	2,82	75,87	2,64	17,47
14	Transport.	2,23	28,73	48,17	3,28	17,59
15	Sciences, lettres. .	2,01	31,52	46,72	3,18	16,57
16	Luxe et plaisir. . . .	0,73	15,62	62,05	1,15	20,45

Source : Prouteaux (1888), p. 55. * : 5% valeur vénale.

Bilan de cette comparaison : pourrait-il s'agir du même auteur dans les deux cas ? Quelques faits plaident en faveur de cette thèse : la concordance de l'éditeur pour des dates proches (1864 pour Prouteaux et son livre sur le papier, 1869 pour Lincol) ; la similitude des carrières (administrateurs tous les deux). Mais deux arguments font douter de cette hypothèse : le style est différent ; l'esprit n'est pas du tout le même entre celui d'un expert-comptable pur et d'un ingénieur s'intéressant aux aspects organisationnels. Enfin la différence de taille des exemples cités fait pencher Lincol du côté de Courcelle-Seneuil et de Guilbault avec de petites firmes et quelques entreprises moyennes ou grandes, tandis que Prouteaux est déjà du côté d'Henri Fayol pour les très grandes firmes pouvant déjà dominer tout un secteur (ou groupe d'industries selon sa propre terminologie). L'influence des socialistes Proudhon et de Duchêne est peut-être subliminale : la vitesse de croissance du grand capitalisme marquant les esprits de manière parfois inconsciente. Les propos exagérés de Karl Marx et Friedrich Engels (1845-1846) ont, en revanche, nuit à la perception de la montée des très grandes entreprises industrialo-financières sur les modèles étrangers.

Conclusion¹⁵⁷

L'anti-utopie est née dans la littérature en réaction contre les utopies. Dans la littérature spécialisée en gestion des entreprises, l'anti-utopie consiste à décrire la réalité à partir d'une base quantitative incontestable. C'est ce qu'on fait les trois auteurs que nous avons étudié. Mais l'évolution de cette réaction a été très lente¹⁵⁸. Le côté analytique de l'organisation sera développé par Alfred Marshall en 1919 quand il comparera la nature de l'industrie française basée sur le luxe et l'industrie anglaise plus orientée vers la consommation de masse (Marshall, 1919, volume 2). Le versant pragmatique des prix de revient sera approfondi par le belge Joseph Trossen dans sa thèse en 1934 : il citera encore Guilbault (Trossen, 1934, p. 12), mais plus de trace de Lincol ni de Prouteaux.

Nous pouvons donc dresser une petite typologie des anti-utopistes de fait. Premier prérequis : être fort en comptabilité et donner des chiffres fiables, ce que les utopistes n'aimaient pas tellement faire. Deuxième prérequis : avoir pris des risques dans des entreprises réelles avec la gestion réelle de gros budgets ou d'importants investissements. Donc nous avons ici deux types : le comptable et le directeur. Le comptable voit que les données associées aux plans d'affaires des socialistes sont irréalistes et impossibles à réunir. Le directeur général comprend que les hommes de son temps ne sont pas encore prêts à un communisme ou un socialisme industriel. Il prend donc les idées utopiques pour des illusions et s'en détourne. Seule l'utopie coopérative d'un Charles Gide peut trouver grâce à ses yeux, mais il manque encore un cadre juridique solide pour que cette expérience dépasse le stade des balbutiements (Mélo, 2015).

Seul Prouteaux fait quelques allusions aux utopistes socialistes dans son ouvrage (p. 77-79), mais sans les nommer et en en faisant une caricature. Ces auteurs estiment que l'on peut créer une entreprise sans capital, et sont pour l'uniformité des salaires. Ce qui n'est pas le cas si on lit bien les textes : des auteurs tels Louis Blanc ou Jean-Baptiste Godin sont très conscients que la création des « utopies » nécessitera du capital, seulement ils lui accordent un rôle différent de celui que lui assignent les libéraux et les hommes d'affaires.

Il est toutefois possible d'opposer, comme nous l'avons fait ci-dessus de manière générale, l'aspect utopique d'un Louis Blanc¹⁵⁹, prévoyant la disparition de l'industrie privée face à la concurrence des ateliers nationaux, au solide bon sens de nos trois auteurs, tous très marqué par la comptabilité.

¹⁵⁷ Réécrite par nous en janvier 2022 (LM).

¹⁵⁸ Il faudra attendre l'année 1897 pour qu'un grand auteur comptable définisse ce qu'il entend par « utopie » dans sa discipline : quelque chose qui ne peut pas avoir de réalisation pratique (Deschamps, 1897).

¹⁵⁹ Pour une vision large de cet ouvrage important dans l'histoire des idées du XIX^e siècle, voir Marco et Mihaylova (2016).

Références

- Angenot, M. (2014) *La rhétorique de l'anti-socialisme*, Laval, PUL, 288 p.
- Attali, J., Guillaume, M. (1974) *L'anti-économique*, Paris, PUF, 240 p.
- Barlow, G. (1961) « L'anti-utopie moderne », *Esprit*, mars, n° 3, p. 381-96.
- Chauvaud, F., Dumoulin, L. (2015) *Experts et expertise judiciaire, France, XIX^e et XX^e siècles*, Rennes, PUR, 288 p.
- Collectif (1948) « Histoire de la comptabilité », *Cahiers du Congrès international de comptabilité*, Paris, Ordre national des experts-comptables et des comptables agréés, 43 p.
- Collectif (1993) *Histoire de la profession comptable, 47^e congrès de l'Ordre des experts comptables : le projet de la profession comptable libérale*, Paris, C^{ie} nationale des commissaires aux comptes, 169 p.
- Degos, J.-G. (2010) *La saga de la comptabilité et de l'expertise comptable*, Bordeaux, Spirit of Orion, 307 p.
- Rosanvallon, P. (1979) *Le capitalisme utopique, critique de l'idéologie économique*, Paris, Le Seuil, 256 p.
- Staquet, A. (2003) *L'utopie ou les fictions subversives*, Québec, Éditions du Grand Midi, 182 p.

La famille Prouteaux et ses relations, ont l'honneur de vous faire part de la perte douloureuse qu'ils viennent d'éprouver en la personne de

Monsieur René-Albert PROUTEAUX,
Ingénieur des Arts et Manufactures,

leur époux, père, frère, beau-frère, oncle, neveu, cousin germain et cousin.

Pieusement endormi dans la paix du Seigneur, le 7 février 1897, à l'âge de 60 ans, en son domicile, 62, boulevard Blossac.

Priez pour Lui !

Châtelleraut, le 17 février 1897.

Extrait du faire-part du décès de Prouteaux (Collection particulière).

QUATRIÈME PARTIE

PREMIER VINGTIÈME SIÈCLE

OU LA GESTION SCIENTIFIQUE

Avec la montée du capitalisme industrialo-financier la taille des firmes continue de grandir et, avec elle, la complexification de la gestion quotidienne. Les premiers à prendre conscience de cet état de fait furent les financiers et les comptables. Un expert-comptable se dégage du lot : Georges Reymondin. Il fut aussi l'un des premiers historiens de la comptabilité en posant les bases d'un corpus bibliographique tout à fait indispensable pour l'histoire de la gestion des entreprises. Puis apparut, sur le tard, l'œuvre du plus connu des grands gestionnaires français : Henri Fayol. La recherche récente a fait d'importantes avancées sur l'étude de cet auteur clé, et il faut en tenir compte. Moins connu est le spécialiste de la fonction commerciale, Léon Chambonnaud, que nous avons exhumé il y a déjà une quinzaine d'années à l'occasion d'un colloque sur le marketing. De même, nous avons étudié la réception académique du grand ingénieur Frederick Winslow Taylor lors d'un colloque du CNRS à Lyon en 1997, puis à l'occasion d'une journée d'études à Villetaneuse pour le centenaire de sa disparition, en 2015. Enfin, plus récemment, à l'occasion de la préparation des œuvres complètes d'Auguste Detœuf, nous avons été amenés à saisir l'ensemble de ses textes parus dans des journaux, des revues ou des périodiques professionnels.

Il y aurait beaucoup d'autres auteurs à étudier dans cette partie, mais en nous concentrant sur ces cinq personnages, nous espérons donner l'essentiel des idées du temps. Nous ne parlerons pas de l'influence de la pensée allemande sur les auteurs français, qui fut importante entre 1900 et 1914, puis entre 1930 et 1944. De même, l'influence de la pensée italienne, espagnole ou suisse ne sera pas étudiée en tant que telle dans cette partie. Nous renvoyons à la littérature spécialisée sur ces pensées dans notre bibliographie générale qui risque d'être fort étendue. Mais il vaut mieux se concentrer sur la pensée qui nous est la plus proche : celle des français et des belges. Par les premiers nous avons un lien évident avec l'évolution de long terme d'une société parfois bloquée ; par les seconds nous avons l'influence américaine et canadienne qui fut très importante dans cette période de découverte des vertus scientifiques en entreprise.

C'est bien Taylor qui parle le premier de « gestion scientifique » dans son livre de 1911 : *The Principles of Scientific Management* (Harper & Brothers, 144 p.). Son idée fondamentale est que le processus de production peut être rationalisé dans le sens d'une amélioration constante du rendement d'abord, de la rentabilité de la firme ensuite. En français, son livre a été traduit sous le titre :

Principes d'organisation scientifique des usines (Dunod et Pinat, 1911, 149 pages). Livre réédité en 1912, 1915, 1927 et 1929. Puis encore en 1957, 2018.

L'expression « gestion scientifique » apparaît aussi dans le titre d'un livre paru en 1934 : Gustave-Lambert Brahy, *Fluctuations boursières et influences cosmiques. Exposé d'un système de gestion scientifique des capitaux avec indications générales jusqu'en 1940. Amplification de la thèse présentée au LVI^e Congrès de l'Association française pour l'avancement des sciences, à Bruxelles le 26 juin 1932* (Bruxelles, Éditions de l'Institut de recherches astrodynamiques, en langue allemande). Le belge Brahy (1894-1989) était un expert-comptable de formation, qui devint ensuite astrologue. Il prétendait que l'heure de naissance pouvait être bien modifiée par les grands événements de la vie ! Pour vérifier sa curieuse théorie boursière il réédita son ouvrage en 1940, mais la seconde guerre mondiale vint stopper ses prévisions trop optimistes.

C'est donc bien pendant la première moitié du XX^e siècle que cette belle expression a fait florès. Un dépouillement des revues spécialisées en organisation permettrait de peser le poids de cette expression dans la littérature. Dans les années 1960 la gestion scientifique concernait surtout les stocks car il était plus facile d'obtenir des données informatisées sur ce critère que sur d'autres critères de gestion. Ainsi, on ne dénombre pas moins d'une dizaine d'ouvrages logistiques portant ce titre. La conception moderne de la logistique a été initiée par le général suisse Jomini (1837-1838) dans *Précis de l'art de la guerre*, Paris, Anselin et Laguionie, nouvelle édition, 2 volumes, 1837. Voir Aurélien Rouquet (2018) « L'invention de la logistique par Antoine-Henri Jomini », *Gérer et comprendre*, n° 133, septembre, p. 53-61. Pour aller plus loin sur cet auteur, il faudrait dépouiller le *Journal des sciences militaires*, mensuel né en 1825 et qui existe jusqu'en 1914. Voir ainsi sa « revue bibliographique militaire », dans la rubrique « Organisation et administration militaire ».

Encore en 1957 l'Agence européenne de productivité publie une brochure intitulée *L'automation et la gestion scientifique des entreprises* (OECE, 48 pages). Et en 1960, l'expression « esprit scientifique dans la conduite des entreprises » est aussi utilisée par un auteur, Hubert Baroni (1960). Trois ans plus tard, le belge Paul de Bruyne (1963) tente de théoriser l'administration (scientifique) des entreprises. Aujourd'hui cette expression de « gestion scientifique » désigne surtout les travaux menés au Centre de gestion scientifique de l'École des Mines de Paris, fondée en 1967, avec Armand Hatchuel comme l'un des principaux propagandistes de ces idées¹⁶⁰. Mais revenons à nos auteurs-fétiches.

¹⁶⁰ J. Barthélémy, N. Mottis (2016) *A la pointe du management : ce que la recherche apporte au manager*, Paris, Dunod, 208 p.

CHAPITRE 18

L'HISTOIRE COMPTABLE

DE GEORGES REYMONDIN

(1906-1910)

Après la mort de Reymondin, l'ingénieur Marcel Luc-Verbon publie un article intitulé « Les classiques de la Science Comptable », alors paru dans les *Annales commerciales, judiciaires et fiscales* de juin-juillet 1933 (n° 57, p. 74). Cette revue a été créée en 1920 en collaboration avec le *Moniteur des Assurances Sociales*, au 13 de la rue de Vienne (Paris, 8^e arrondissement). Luc-Verbon dit que Reymondin était ami avec les économistes Maurice Bellom et André Liesse, le principal disciple de Courcelle-Seneuil. Il met son œuvre au même niveau que celle du Père Quesnel (*De l'Administration financière*, 1887) et de l'expert-comptable Louis Daubresse (*La science comptable*, 1911). Il émet une petite critique cependant : Reymondin aurait pu ajouter, dans une nouvelle édition de sa bibliographie des classiques de la science des comptes, l'ouvrage d'Eugène de Fages *Les concepts fondamentaux de la comptabilité* (Eyrolles, 1924). Pour nous, l'intérêt réel de cet expert-comptable bibliographe, c'est qu'il a rédigé ses ouvrages au moment même où le concept de gestion scientifique commençait à faire florès en France. Nous verrons donc trois points dans ce chapitre : sa vie, son œuvre, et l'accent qu'il a mis sur le rôle social des experts-comptables.

1. UNE VIE BIEN REMPLIE¹⁶¹

Georges Alexandre Reymondin est né dans le sixième arrondissement de Paris le 6 février 1867. Après des études à l'École Turgot, il devient expert-comptable. En 1892 il est élu, à 25 ans seulement, administrateur de la *Société académique de comptabilité*. Sept ans plus tard, il en devient le Secrétaire général, puis en 1901 le Vice-Président, poste qu'il conservera pendant 32 ans. En 1909 il est nommé expert-comptable près la Cour d'appel de Paris, puis auprès du Conseil de Préfecture et du Tribunal de Commerce de la Seine. Il fonde la Compagnie des Experts-Comptables de Paris en 1912. Il en fut le vice-président de 1924 à 1927 et le Président de 1927 à 1929. Il participe à la création

¹⁶¹ Informations tirées du dossier de presse qui a été constitué par Boutillier du Retail en 1933 et conservé à la BNF en salle X (bibliographie). Nous remercions Cédric Poivret pour l'envoi de ces documents, tirés des périodiques *La revue des Comptables*, *Experta*, *Le Commerce*, et *La Semaine Coloniale*.

de la *Fédération des Compagnies d'Experts-Comptables* qui fédère toutes les compagnies régionales, qu'il a aussi contribué à fonder en 1924.

Il est nommé chevalier de la Légion d'honneur en 1922. Il participe à la vie de très nombreuses associations : celle des anciens élèves de l'École Turgot (dont il est l'un des principaux censeurs), l'Association Philotechnique, l'Institut professionnel féminin, la Société d'enseignement moderne, et l'Association Française pour le développement de l'enseignement technique. Ses collègues l'appelaient, vers la fin de sa vie : « le vieux lutteur », ou encore « le Caton de la comptabilité ». Il est mort le 21 juin 1933 à l'âge de 66 ans, et a été enterré au cimetière des Batignolles à Paris. Un médaillon du sculpteur René Baudichon se trouve sur sa tombe.

2. UNE ŒUVRE BIEN STRUCTURÉE

Georges Reymondin a publié une dizaine d'ouvrages techniques sur la comptabilité et seulement deux livres d'histoire du domaine. Ce sont eux qui nous intéressent au premier chef. Il avait entre 39 et 42 ans à leur sortie. Leur audience a été grande puisqu'ils sont toujours cités aujourd'hui.

2.1. L'historique de la Société Académique de Comptabilité

Cette grosse brochure de 100 pages a été publiée en 1906 chez deux éditeurs associés : la Société Académique de Comptabilité et la Bibliothèque Comptable Joseph Leblanc. La SAC a été fondée en 1881 et Reymondin la suit jusqu'en 1906. Elle publiait les meilleurs textes de ses membres éminents, dont ses vice-présidents comme l'était notre auteur. Elle était située au 92 du Boulevard Richelieu à Paris. Elle travaillait de concert avec Joseph Leblanc¹⁶², un éditeur spécialisé en comptabilité domicilié au numéro 150 du Boulevard Saint-Germain. Auparavant il était basé au 12 de la rue Jacob.

Le plan de cette brochure est de facture classique : une préface de deux pages, qui commence ainsi : « Autrefois un commerçant ou un industriel pouvait se ruiner de deux façons : en ne sachant pas acheter ou fabriquer ou en ne sachant pas vendre. Aujourd'hui, par suite des grandes découvertes qui ont modifié et compliqué si profondément le marché mondial, il faut y ajouter deux autres manières : ne pas savoir organiser et administrer son entreprise, et ne pas savoir en comptabiliser les opérations conformément aux principes scientifiques actuels. » (Reymondin, 1906, p. 5).

Suivent huit chapitres et un appendice. Reymondin était friand de ces compléments qui dénotent cependant un *mea culpa* de dernière minute : Chapitre I. Origine. Débuts. Mission. Caractère. Moyens d'action. Moralité (Personnalités ayant appuyé l'œuvre. Collaborateurs investis de fonctions officielles). Chapitre II.

¹⁶² Prénom trouvé dans Ramirez (2001), p. 417.

Enseignement. Conférences et Causeries. Examens. Chapitre III. Consultations techniques. Bibliothèque. Publications. Placement. Chapitre IV. Budget. Organisation centrale. Séances annuelles. Sections et délégations régionales. Chapitre V. Expositions. Congrès. Concours de comptabilité. Chapitre VI. Réponses à quelques critiques. Chapitre VII. Résultats obtenus. Statistique générale. Chapitre VIII. Perspectives d'avenir. Appendice. Appréciations. En France. A l'étranger.

Les chapitres qui nous intéressent sont : le premier sur l'origine de la SAC, et le troisième sur la bibliothèque, ainsi que sur les publications. Sur les débuts de la Société, Reymondin remonte à 1848 quand une proposition de loi du gouvernement de la Deuxième République essaya de créer des cours de comptabilité dans l'enseignement primaire supérieur (Reymondin, 1906, p. 8). Mais ce n'est qu'en 1879 que l'idée de fonder une société nationale pour cette discipline commença à émerger, grâce à l'action du havrais Jacques Siegfried. Ce banquier, né en 1840, déclara à l'âge de trente ans : « On dirait que chez nous on est encore à penser que le commerce est si peu de choses qu'il n'est besoin d'y préparer personne. » (Idem, p. 7)¹⁶³.

Il fallut donc deux années pour que l'idée prenne forme avec la création, le 5 juin 1881 de la SAC. Cette association sera confirmée par un arrêté ministériel le 8 mai 1883, puis déclarée, conformément à la loi de 1901 sur les associations, en 1903 (Reymondin, 1906, p. 8). Dans ses tout débuts la SAC fit une campagne de Presse et un envoi d'une circulaire pour se faire connaître des nombreux comptables et teneurs de livres français. Le fondateur qui rédigea les statuts fut Auguste Petit, expert-comptable-liquidateur. Il sera président de la société de sa création à 1883. Il sera ensuite président honoraire et l'on trouve mention de cette nomination dans la *Revue de la comptabilité* de 1883 à la page 116. La mission de la SAC est double : d'une part œuvrer à la propagation de l'enseignement commercial, et à la diffusion de la science comptable appliquée à l'administration de toutes les entreprises françaises ; d'autre part travailler à l'étude active et la défense des intérêts des professionnels de la comptabilité (p. 9). Le caractère original de la SAC est d'avoir instauré un climat propice au développement de l'enseignement, de la pratique et de la réflexion critique sur la comptabilité.

Pour cela, elle a dressé une bibliothèque spécialisée et a fait appel aux dons. Environ 37 donateurs principaux ont offert soit des ouvrages, des revues ou des documents : la liste est à la page 28. En 1905, cette bibliothèque avait en stock 727 ouvrages techniques, 27 périodiques spécialisés et 105 sociétaires

¹⁶³ Sur cet auteur, voir Philippe Maffre (1988) « Jacques Siegfried, parton de l'enseignement commercial supérieur », *RHMC*, t. 35, n° 4, oct.-déc., p. 594-613 ; Saint-Cyr Penot (1922) « Les frères Siegfried », *Bulletin de l'association des anciens élèves de l'École supérieure de commerce de Lyon*, n° 138, décembre, p. 20-22 (mis en ligne en 2009 par le LAHRA).

publicistes la faisant vivre. C'est à partir de cette bibliothèque que Reymondin a rédigé son ouvrage sur la bibliographie de la science comptable.

Il signale aussi l'effort de publication auquel s'est astreint la SAC. Il cite seulement quelques exemples : 4 ouvrages (de Rachou, Faure, et Marchand), 2 brochures (des mêmes Louis Rachou et Gabriel Faure, plus une brochure sur les programmes d'enseignement), un périodique (le *Bulletin de la SAC*), et un livre historique : le sien.

2.2. La bibliographie de la Science des Comptes

Reymondin dit, dans son introduction, que des bibliographies existent déjà en Italie (Giuseppe Cerboni), en Espagne (Antonio Torrents-Monner), en Écosse (Richard Brown), et aux Pays-Bas (J. G. Ch. Volmer ; J. Hagers), mais qu'elle manquait en France et en Belgique. La période où il rédige son livre, entre 1906 et décembre 1908, est très intéressante pour l'histoire de la pensée gestionnaire car la comptabilité vient alors croiser l'essor de la théorie des organisations et la gestion scientifique.

Le mot « scientifique » n'apparaît qu'à la page 154 de l'ouvrage, à propos d'un livre du suisse Léon Gomberg (1898) *La science de la comptabilité et son système scientifique. Essai de la classification de la science de la comptabilité, éléments de la comptabilité* (Paris et Genève, Guillaumin et Eggimann, 110 p.). Voici le résumé qui est donné par Reymondin : « L'auteur traite la comptabilité au point de vue purement scientifique et aborde les sujets suivants : La comptabilité est-elle une science ou un art ? – En quoi la science diffère-t-elle d'une simple connaissance. – Le système scientifique. – Définition de la comptabilité. – Les comptes. Fonctions et buts de la comptabilité. – La place de la comptabilité parmi les autres sciences. – Théorie du bilan. – Permanence de l'inventaire. – Théorie du contrôle. » (p. 154).

Donc, cinq ans avant que Frederick Taylor ne soit traduit en français pour la première fois, la préoccupation scientifique intéressait déjà les penseurs en comptabilité. Léon Gomberg (1866-1935) était expert-comptable et membre correspondant étranger de la Société académique de comptabilité de Paris. Il publiera, en 1929, sa courte thèse de doctorat ès sciences économiques : *Histoire critique de la théorie des comptes* (Université de Genève, 88 p.). Auteur très éclectique, il a publié en 1916 un article sur « L'organisation commerciale ». Sa biographie se trouve dans l'ouvrage de 1936, *La doctrine de la comptabilité et les méthodes comptables* (Paris, Société Pratique d'Édition et d'Études Commerciales et Industrielles, 132 p.). Elle est signée par René Delaporte, président des Amis de Léon Gomberg.

Le rôle des ingénieurs est probant sur la comptabilité dès le début des années 1880 en Europe. Ainsi le pense l'ingénieur honoraire des mines belge Charles Arendt (1883) in *Notice sur la comptabilité à l'usage des ingénieurs*

désirant connaître, établir ou diriger la comptabilité d'un industriel ou d'une société par actions (Liège, Librairie Polytechnique E. Decq et M. Nierstrasz, 56 p.). Donc au moment où Fayol commençait seulement à noter ses carnets, des ingénieurs s'intéressaient déjà à la comptabilité et à l'organisation, comme nous l'avons déjà vu chez Lincol. Voici ce que dit Reymondin de cet auteur : « Au cours du chapitre V, intitulé "Services administratifs", l'auteur indique les procédés comptables à employer, il démontre l'incompatibilité qu'il y a entre la fonction de caissier et celle de comptable. Cet ouvrage rarissime d'un auteur trop ignoré a été l'objet d'une analyse de M. Gabriel Faure dans la Revue *Les Cahiers commerciaux*, Mons, 1908. » (Reymondin, 1909, p. 163).

Le problème avec le livre de Reymondin, c'est qu'il a très peu indiqué les éditeurs des ouvrages qu'il recense. Pour remédier à cet inconvénient, nous avons inversé sa liste, recherché les noms des éditeurs, puis élargi le corpus aux autres fonctions de l'entreprise : aspects commerciaux, financiers, logistiques, de maintenance, de gestion du personnel, internationaux et enfin de stratégie. Au total, notre ouvrage contient 943 notices et plus de 3 000 ouvrages, articles de revues ou de journaux, et autres manuscrits. Tandis que Reymondin a recensé 780 auteurs en liste principale, et 73 en appendice, soit au total 853 auteurs, sans enlever les doublons. Soit au total environ 1 000 ouvrages et autres documents. Donc notre répertoire est trois fois plus large que la bibliographie de Reymondin (tableau 28 infra). Nous avons bénéficié du recul critique que donne l'historiographie sur plus d'un siècle, tandis que Reymondin a vécu de l'intérieur cette histoire en train de s'écrire.

L'historiographie récente a cité 44 fois la bibliographie méthodique et 8 fois notre propre travail. Le premier livre a été cité par les historiens français de la comptabilité (Degos, Labardin, Lemarchand, Nikitin), les historiens anglais (Boyns, Edwards) et même un historien économiste de la Renaissance (Desan). Le second a été pris en compte par des historiens de la finance (Jovanovic, Numa) et par les historiens de l'édition française (Tesnière, Autin). Seuls les sociologues sont restés peu sensibles à ces travaux. Pourtant Reymondin a aussi fait œuvre utile en ce dernier domaine.

3. LE RÔLE SOCIAL DE L'EXPERT-COMPTABLE

En 1910 Reymondin reprend une idée déjà développée par son confrère Eugène Léautey en 1904 sur le rôle social des comptables. En comparant les deux textes, on peut s'apercevoir de la différence d'approche de ces auteurs. Eugène Léautey donne à Paris une conférence intitulée « Le rôle social de la comptabilité et des comptables », devant la toute jeune Chambre syndicale des comptables. Il est à l'époque le directeur de l'Institut Comptable de Paris (dit « Institut Léautey »). Sa publicité annonce qu'il fait des consultations, des plans de comptabilité, et des commissariats de comptes.

Tableau 28. La filiation entre Reymondin et notre répertoire d'éditeurs.

Plan du livre de Reymondin (1909)	Plan du livre de Marco (2018)
<p>Avertissement Introduction Section I : Ouvrages généraux Section II : Ouvrages et documents spéciaux sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amortissements et réserves - Balances, Inventaires, Bilans - Arbitrages, Vérifications, Expertises <p>Section III : Ouvrages et documents sur des sujets divers Section IV : Monographies, écritures spéciales :</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Comptabilité domestique II. – agricole III. – industrielle IV. – des entreprises de transports terrestres et maritimes V. – financière (banques, bourses, assurances) VI. – des charges et études (agents de change, notaires, huissiers, hommes d'affaires, liquidateurs, administrateurs judiciaires) VII. – des sociétés (sociétés civiles et commerciales, sociétés à capital variable, associations en participation) VIII. – des institutions de prévoyance (épargne, mutualité, retraite) IX. Comptabilités diverses (consignations, commissions, participations, succursales, etc.) <p>APPENDICE Section I. La comptabilité et le droit Section II. Questions relatives à l'exercice de la profession de comptable Section III. Enseignement technique, Enseignement commercial et comptable Section IV. Périodiques Table alphabétique des noms d'auteurs</p>	<p>Introduction</p> <p>Première partie : Évolution du marché</p> <p>Chap. I^{er}. Le marché sous l'Ancien régime</p> <p>Chap. II. Le renouveau du marché en 1802</p> <p>Chap. III. La filière libérale de 1803 à 1905</p> <p>Chap. IV. La diversification, fin de siècle</p> <p>Deuxième partie : Corpus des éditeurs de gestion</p> <p>Chap. V. Les imprimeurs, libraires, éditeurs</p> <p>Chap. VI. Les congrès ou conférences</p> <p>Chap. VII. Les journaux et revues</p> <p>Chap. VIII. Les manuscrits</p> <p>Conclusion générale</p> <p>Bibliographie</p> <p>Annexes</p> <p>Listes</p> <p>Table</p>
<p>Nombre de pages : 334</p>	<p>Nombre de pages : 493</p>

Il a aussi édité un autre ouvrage avec Wattebled (*Traité de comptabilité industrielle de précision*), et quatre ouvrages signés de son seul nom, toujours à la Librairie comptable et administrative : *Traité des inventaires et des bilans*,

Comptabilité et notions de commerce, Petite comptabilité complète du foyer domestique, et son grand livre sur *L'enseignement commercial et les écoles de commerce*. Dans sa bibliographie à la brochure de 1910, Reymondin ne cite pas son confrère Léautey. Pourtant le contenu des deux brochures est très proche, bien que celle de notre auteur soit exactement 4,5 fois plus grosse que celle de son concurrent. Les plans sont différents, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 29. Idées de Léautey et Reymondin sur le rôle social des comptables.

Léautey (1904), 16 p.	Reymondin (1910), 72 p.
<p>Introduction (18 lignes)</p> <p>De l'utilité de la comptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accords et reproches - Petite histoire de la comptabilité - Émergence de la comptabilité - L'humanité est un vieil arbre - Ma définition de la comptabilité - La comptabilité dans la Société - Position de l'État - Indispensabilité de la comptabilité <p>De la mission du comptable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire de l'ordre - Chambres régionales de comptables <p>Conclusion (38 lignes)</p>	<p>I. Considérations générales</p> <p>II. Historique sommaire de la fonction d'Expert</p> <p>III. Experts libres et experts judiciaires. Connaissances et qualités qu'ils doivent posséder. Comment ils se forment</p> <p>IV. Attributions et rôle social des experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation et réorganisation d'une comptabilité - Établissement d'inventaires et de bilans - Vérification de comptabilités - Commissariat de comptes - Consultation sur un point spécial - Expertise judiciaire - Arbitrage amiable - Arbitres de commerce <p>V. Choix des experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expert libre - Expert judiciaire - Arbitres-rapporteurs <p>Conclusion (52 lignes)</p> <p>Bibliographie</p>

NB : les intitulés des paragraphes dans le texte de Léautey sont de nous (LM).

Voici ce que dit Reymondin à propos de la consultation comptable sur un point spécial : « Suivant l'importance des questions posées, les unes donneront lieu à des réponses verbales, les autres à la rédaction d'un rapport. » (1910, réédition 2009, p. 31). Les tarifs étaient différents selon la version orale ou la version écrite. Le calcul au temps de travail était déjà une méthode acquise. Léautey, quant à lui, en veut un peu aux économistes : « On s'étonne que les économistes, qui ont toujours eu l'oreille du Pouvoir, n'aient rien fait pour qu'il en fût autrement ? Alors qu'il leur appartenait de prendre, les premiers, la cause de la comptabilité en mains, de l'élever au rang de science, d'en répandre, —

par l'obligation et par l'enseignement, la Pratique dans le commerce et chez les individus en général. Car enfin, c'est bien faute de science comptable que le siècle des grandes inventions scientifiques a traitée, en se servant des procédés routiniers d'autrefois, les grandes affaires d'industrie et de commerce qu'il a créées, mal préparé à les conduire. » (Léautey, 1904, p. 10).

Les experts-comptables, nouvellement diplômés en 1905 par la SAC, avaient déjà à souffrir de la concurrence des avocats d'affaires. Nous avons vu que le jeune Courcelle-Seneuil était un avocat qui conseillait une entreprise de fonderie, avant d'en prendre la direction quelques années plus tard. De même, un Louis Rachou, spécialiste de déontologie des comptables, était lui aussi un avocat d'affaires plus spécialisé sur la gestion communale¹⁶⁴, mais très proche des grands auteurs comptables comme nous l'avons vu chez Reymondin. Une certaine entente s'était faite avec le temps entre les deux professions, et le marché du conseil aux entreprises ne pouvant que croître avec le temps, le partage du gâteau deviendra plus facile pendant les années folles, avant que la Grand crise de 1929 ne vienne interrompre ce partage du gâteau par les trois professions : les avocats, les experts-comptables, et les ingénieurs-conseils.

Conclusion

Reymondin et ses confrères experts-comptables ont vu apparaître, entre 1890 et 1920, une nouvelle concurrence : celle des ingénieurs conseils en entreprises. Cette nouvelle profession, initiée par Frederick Taylor aux États-Unis, est arrivée avec un peu de retard en France, mais a suscité la réaction immédiate des experts-comptables. Ceux-ci voyaient d'un très mauvais œil cette concurrence qu'ils jugeaient déloyale. Mais l'apparition de la mécanographie pour gérer les entreprises va renforcer la position des ingénieurs conseils. Les experts-comptables vont alors s'adapter à cette nouvelle donne et moderniser les équipements de leurs propres cabinets. La taille atteinte par leur fédération professionnelle permet alors à de vrais historiens internes d'apparaître. Mais le lien avec la doctrine administrative viendra encore d'un ingénieur. Reymondin a eu une grande influence sur un autre historien de la comptabilité : Albert Dupont, polytechnicien.

Références

- Dupont, G. (2016) « Notice biographique sur Albert Dupont (1872-1940) », *Revue d'histoire et de prospective du management*, n° 4, p. 67-82.
- Reymondin, G. (1918) *Les experts-comptables devant l'opinion : supplément à l'édition de 1910*, Paris, SAC/Giard et Brière, 36 p.

¹⁶⁴ Sur Louis Rachou (1865-1939), voir notre article avec Grégory Heem (2021) « Genèse de la déontologie comptable », *Revue française de comptabilité*, septembre, n° 556, p. 59-62.

CHAPITRE 19

LA DÉCOUVERTE ORGANISATRICE

D’HENRI FAYOL

(1916-1925)

En plus de Frederick Taylor, que nous verrons dans un prochain chapitre, les gestionnaires français vont disposer d’un autre « classique » en la personne d’Henri Fayol. Ce dirigeant d’une entreprise de sidérurgie va faire avancer la science avec un petit livre qui aura beaucoup de succès en France, puis, après la seconde guerre mondiale, aux États-Unis d’Amérique. Et il n’est pas anodin que la réflexion porte sur la tête de l’entreprise, plutôt que sur ses jambes. Nous allons donc voir, comme d’habitude dans ce livre, tout d’abord la biographie résumée de cet important auteur, puis le contenu résumé de son ouvrage. En complément bibliographique, nous citerons ses autres travaux publiés avec ses disciples ou seul avant sa mort au milieu des années 1920. Avec lui la gestion devient vraiment scientifique car il va proposer une véritable typologie de la fonction « direction générale » ou ce qu’il appelait *la fonction administrative*.

1. BIOGRAPHIE D’UN INGÉNIEUR

Henri Fayol est né le 29 juillet 1841 à Constantinople (l’actuelle Istanbul) où son père André (1805-1882), sergent artilleur, ouvrier d’État en métallurgie, était parti pour travailler dans la fonderie de canons du Sultan Abdülmeçid I^{er}¹⁶⁵. Le petit Henri a passé trois ans seulement dans l’Empire Ottoman. Voici ce qu’en dit Jean-Louis Peaucelle (2003, p. 19) : « Il vivait, comme tous les Européens, dans le quartier de Galata, aussi nommé Péra. Les Italiens (Génois) ont créé ce quartier au 13^e siècle. Au moment de sa naissance, Henri Fayol fut baptisé à l’église italienne et son attestation de baptême, en latin, a joué le rôle d’un extrait de naissance pour l’état civil. » Le fait est que Henri Fayol était trop petit pour avoir gardé de grands souvenirs de cet épisode exotique.

Son père étant revenu en 1844 à Toulouse, puis comme chef d’atelier civil à l’usine sidérurgique de La Voulte en Ardèche, le petit Henri alla dans une école religieuse, les maristes. Puis il passa au Lycée de Valence, qui se trouvait à environ 30 kilomètres de chez lui, et enfin après son baccalauréat à Lyon au lycée qui préparait aux écoles d’ingénieurs. Il réussit le concours d’entrée à

¹⁶⁵ Le père d’Henri Fayol est arrivé fin mai 1840 avec une délégation de militaires chargés de fabriquer des boulets creux dans cette fabrique (Peaucelle et Guthrie, 2019, p. 282). Henri Fayol a donc été conçu à Constantinople, au mois d’octobre ou novembre 1840.

l'École des mines de Saint-Étienne, âgé de 17 ans seulement : il était le plus jeune élève de sa promotion (Brodie, 1967, p. 1). Il en sortit en 1860, à l'âge de 19 ans, étant classé deuxième. Il entre ensuite comme ingénieur à la Société de Commentry-Fourchambault, dont nous avons déjà retracé les débuts dans le chapitre consacré à Labbé (supra p. 189).

En 1866, âgé de 25 ans seulement, il est nommé directeur de la mine de Commentry. Il va rester 22 ans à ce poste et faire la preuve de ses grandes qualités intellectuelles et pratiques. Il travaille sur le risque d'incendie, les coups de grisou, le boisage de la mine, les mouvements de terrain provoqués par l'exploitation des mines, et d'autres sujets très techniques qui font l'objet de nombreuses publications : la bibliographie du livre de Peaucelle en recense 15 avant son grand texte de 1916.

En mars 1888 il est nommé par le conseil d'administration comme le directeur général de la société Commentry-Fourchambault. Et il commence à écrire sur ses carnets des observations sur la gestion de cette grande firme. Il faudra pourtant attendre 12 ans pour qu'il livre son premier discours sur les questions administratives relatives à la gestion moderne des grandes entreprises : « Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l'Industrie Minérale à Paris, samedi 23 juin 1900 », *Bulletin de la SIM*, n° 15, 1901, p. 759-768.

Comme directeur général il participe à la gestion de plusieurs firmes : création de la société des mines de Joudreville (1905), reprise des mines de Batère (1908), cessation d'activité de la mine de Commentry, création de la société de Pont à Vendin (1910-1915). Il ne prend sa retraite qu'à l'âge très avancé de 77 ans passés, en décembre 1918. Il continue cependant à réfléchir et à écrire. Un grand banquet est organisé en son honneur en juin 1925 à Saint-Étienne. Il meurt subitement le 19 novembre 1925 et est enterré au cimetière de Presles dans le Val d'Oise, à une trentaine de kilomètres au nord de Paris.

2. RÉSUMÉ D'UNE ŒUVRE MAJEURE

Pour ne pas grossir démesurément cet ouvrage, nous nous contenterons de résumer le petit livre de Morris Bernard Brodie (1967). Cet opuscule de 46 pages (plus 12 pages de sommaire, remerciements et de préface) est la reprise d'un article déjà paru en 1962 : « Henri Fayol : Administration Industrielle et Générale – a reinterpretation », *Public Administration*, volume 40, autumn, p. 311-317. Cet opuscule témoigne de l'avance qu'avaient les anglais en matière d'histoire de la pensée gestionnaire occidentale. Car, dans cette belle collection « *Administrative Staff College Publications* », on va trouver en 1967 déjà six ouvrages qui ont été très bien reçus par la presse anglaise de l'époque :

- *Writers on organizations*, D. Pugh, D. Hickson & C. Hinings (1964, 183 p.).
- *Biography in Management Studies*, Humphrey Lloyd (1964, 112 p.).
- *On Thinking Statistically*, M. B. Brodie (1966, 91 p.).

- *Management and the Social Sciences*, Tom Lupton (1966, 102 p.).
- *New Thinking in Management*, F. de P. Hanika (1965, 110 p.).
- *Fayol on Administration*, M. B. Brodie (1967, XII + 46 p.)¹⁶⁶.

Cet éditeur clairvoyant était *Lyon, Grant and Green*, basé à Londres. L'opuscule a été réédité en 1976. L'histoire de cet éditeur a été évoquée dans un livre de Bill Lee et Catherine Cassell (2011) *Challenges and Controversies in Management Research*, Routledge, p. 52.

L'auteur était alors le directeur de la recherche de l'*Administrative Staff College* (Henley-on-Thames, Angleterre), où il avait été recruté en 1959. Il a fait ses études à l'Université de Manchester. Après son engagement dans la *Royal Air Force* pendant la seconde guerre mondiale, il acquiert aussi une licence en économie à l'Université du Pays de Galles. Il séjourne encore pendant un an à la Sorbonne. Il passe ensuite dans l'industrie comme simple manager et devient un économiste appliqué sur la planification à long terme et la politique industrielle du Royaume Uni, de l'Inde et du Pakistan. Il sera, en 1961, rapporteur général du projet de l'OCDE intitulé *Issues in Management Education*, publié à Paris (1963, 92 pages). Il était membre du comité scientifique du Centre d'études, de recherches et d'échanges internationaux, fondé en 1947 à Paris. Il fera aussi une mission pour l'ONU en Hongrie. Son activité de publication s'arrête, pour les ouvrages, en 1982 avec *Audit Aids for Managers : a Guide* (Thamesman, 59 p.). Pour les articles scientifiques, on trouve encore un texte en 2016 : « *A Common Misconception in Multi-Label Learning* », site scholarshiparchive.byu.edu, mais il doit s'agir d'un texte plus ancien.

2.1. Plan du livre de Fayol (1916)

Dès l'ouverture de son petit livre (151 pages), Fayol annonce quatre parties : 1°) Nécessité et possibilité d'un enseignement administratif ; 2°) Principes et éléments d'administration ; 3°) Observations et expériences personnelles ; 4°) Leçons de la guerre. Les deux premières parties ont été publiées en 1916 dans le *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* (3^e livraison de l'année). La troisième, partiellement achevée, a été retrouvée et publiée en 2003 par Jean-Louis Peaucelle. La quatrième partie n'a pas, pour l'instant été encore retrouvée. Grâce au soutien de l'ANDESE, nous avons publié sur internet une version électronique comportant les trois premières parties, le texte ayant été revu et corrigé (rares fautes de frappe) par nous ; une postface a été rédigée par

¹⁶⁶ En France il faut attendre juillet 1970 pour qu'une anthologie paraisse sur ce domaine : Harwood F. Merrill (1970) *Les grands classiques du management*, traduit de l'anglais (USA) par Florence Herbulot, Paris, Bibliothèque du Management, 412 p. La version originale, publiée par l'American Management Association, date de 1960. Le seul français étudié est Henri Fayol.

Emmanuel Okamba (Fayol, 2016). Il est disponible gratuitement sur le site de l'IHPM : ihpm.hypotheses.org (241 pages, 6 Méga octets).

En 1967 Brodie ne pouvait pas prévoir que la troisième partie serait un jour retrouvée : il étudie donc uniquement les deux premières parties. Il résume ainsi l'ouvrage initial, et en livre le plan intime. La première partie comprend trois chapitres : 1. Définition de l'administration (les 6 fonctions) ; 2. Importance relative des diverses capacités qui constituent la valeur du personnel des entreprises (les firmes industrielles et entreprises diverses) ; 3. Nécessité et possibilité d'un enseignement administratif.

La deuxième partie ne contient que deux chapitres : 1. Principes généraux d'administration (avec 14 points) ; 2. Éléments d'administration (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle des résultats obtenus). La troisième partie comprend 9 chapitres, intitulés, selon notre renumérotation :

- I. Mes débuts professionnels ;
- II. Fonctions administratives du directeur des Houillères de Commentry ;
- III. Fonctions administratives du Directeur Général de la Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville ;
- IV. Aperçu historique sur la Société Commentry ;
- V. Expérience de 1888 ;
- VI. L'Administration industrielle dans ses rapports avec la politique, les Cultes et les Écoles ;
- VII. Grèves ;
- VIII. Syndicats ;
- IX. Monographie d'un ménage ouvrier mineur de Commentry.

Le tout est suivi d'un appendice qui décrit les diverses composantes de cette grande société industrielle, et qui donne un aperçu historique sur la gérance et la direction générale. Fayol était donc sensible à l'histoire de la gestion.

2.2. Principales règles de gestion scientifique

Brodie étudie aussi la conférence que fit Fayol en 1917 devant les membres de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale : « De l'importance de la Fonction Administrative dans le Commandement des Affaires », *Bulletin de la SEIN*, novembre-décembre 1917, n° 12, p. 225-267. Il indique que Fayol donne son avis sur Taylor: « *Fayol had a word to say to Taylor. His ideas of scientific management had become widely known and propagated in France, though personally he had not come across many applications of Taylorism. The reason, in his view, was that their effective application required the right combination of technical and administrative ability and the latter ability was scarce.* » (Brodie, 1967, p. 8). Fayol a lu Taylor, mais l'inverse n'est pas assuré.

L'apport d'Henri Fayol réside, selon Brodie, dans les 14 principes qu'il développe longuement dans son petit livre : 1. Division du travail ; 2. Autorité –

Responsabilité ; 3. Discipline ; 4. Unité de commandement ; 5. Unité de direction ; 6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ; 7. Rémunération du personnel ; 8. Centralisation ; 9. Hiérarchie ; 10. Ordre ; 11. Équité ; 12. Stabilité du personnel ; 13. Initiative ; 14. L'Union du personnel. Puis, classiquement, Brodie explique la « roue » de Fayol qui tourne avec les cinq éléments suivants : a) Prévoyance (on dirait aujourd'hui : prévision des objectifs) ; b) Organisation (interne) ; c) Commandement ; d) Coordination ; e) Contrôle [des résultats et mise en correspondance avec les résultats attendus dans les objectifs initiaux]. Tout ceci est bien connu de la littérature. Brodie livre un très intéressant tableau résumant les éléments qui ont permis à un disciple de mettre en œuvre le projet administratif général.

Ce disciple est Paul Vanuxem (1876-1965) qui a écrit, en 1917, un grand article sur le système fayolien : « Essai d'une classification décimale des points de vue envisagés dans la doctrine administrative », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 4, 9 p. (ensuite édité par Dunod, 1918). Dans ce tableau (voir page suivante), les numéros (ou symboles) dans la première colonne ont les significations suivantes : A : généralisations – tout élément qui dépasse le cadre d'un simple élément d'administration ; P : prévoyance. Paul Vanuxem y ajoute d'autres symboles : C : la force de travail et sa constitution ; H : relations hiérarchiques ; L : relations extra-hiérarchiques ; V : contrôle et vérification (des résultats attendus).

2.3. Les qualités nécessaires pour bien administrer

Henri Fayol avait présenté de très intéressants schémas en couleur des qualités nécessaires pour administrer à tous les niveaux de la grande entreprise. Le premier comprend deux tableaux (les numéros 3 et 4 dans le livre de Fayol) : l'un sur les capacités nécessaires au personnel de la fonction technique, et l'autre relatif aux chefs d'entreprises industrielles de toutes grandeurs.

Le schéma suivant a nécessité l'emploi d'un papier plus grand que celui des pages habituelles du livre, papier plié en trois. Il développe le tableau numéro 5, intitulé : Importance relative des diverses capacités nécessaires aux différentes catégories d'agents d'une grande entreprise métallurgique. Nous renvoyons à l'édition de 1941 par la maison Dunod pour la consultation de ces très intéressants schémas en couleur.

Voici la liste de ces schémas :

Tableau n° 3 : Capacités nécessaires au personnel de la fonction technique d'une grande entreprise.

Tableau n° 4 : Capacités nécessaires aux chefs d'entreprises industrielles de toutes grandeurs.

Tableau n° 5 : Importance relative des diverses capacités nécessaires aux différentes catégories d'agents d'une grande entreprise métallurgique.

Tableau 30. Le Système de classification proposé par Vanuxem (1917).

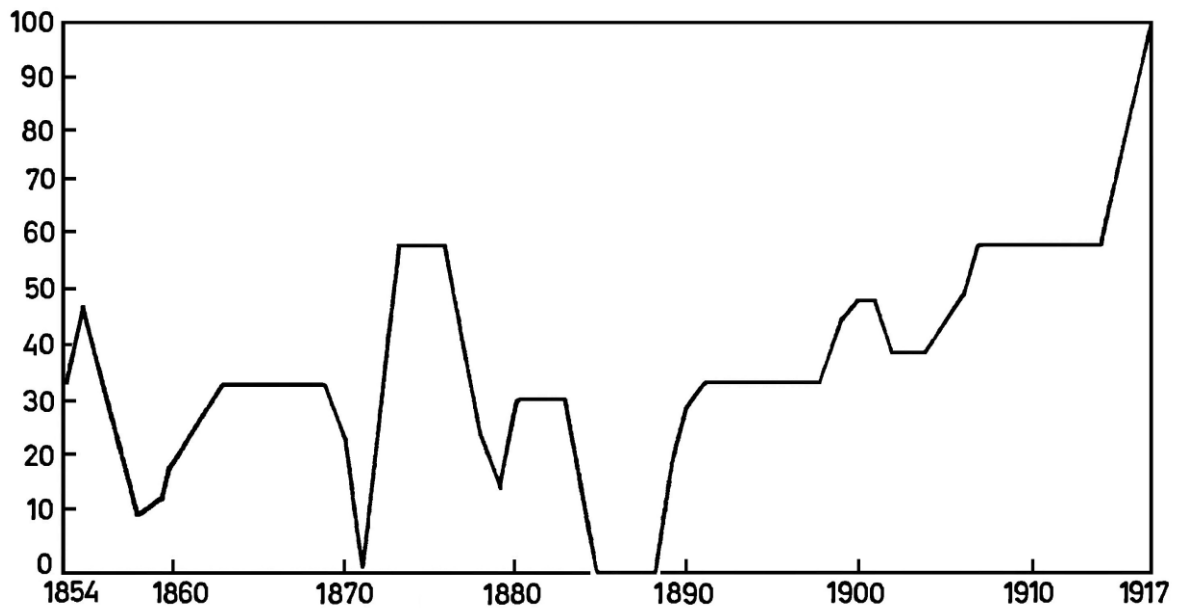
N°	POINTS DE VUE ADMINISTRATIFS		
	ANALYSE de l'œuvre collective d'Administration	Dualité des agents (tour à tour dirigeants et dirigés)	
		DIRIGEANTS	DIRIGÉS
A	Administration Généralités dépassant le cadre des éléments isolés	Gouverner, c'est assigner mission à un corps social, lequel exécute, ou agit. Agir comporte à la fois faire œuvre de spécialité (construire, exploiter, attaquer ou défendre) et faire œuvre d'administration (créer, faire vivre le groupe et lui assurer force et durée). Le choix du but, le jugement sur celui-ci, sont étrangers à la doctrine administrative, même si le gouvernement appartient à un membre, à une fraction, ou à l'ensemble de la collectivité étudiée.	
P	Prévoyance	A long terme	A court terme
P 1	Reconnaissance de la mission	But à long terme	But à court terme
P 2	Reconnaissance de l'action	S'éclairer, se renseigner, se documenter	S'éclairer pour éclairer le chef
P 21	Énumération des facteurs	Étendue du champ	Reliefs du champ
P 22	Observation	Pratiquer l'observation scientifique	
P 23	Enregistrement des faits	Enregistrer les faits observés	
P 24	Documentation indirecte	Utiliser la documentation extérieure	
P 25	Analyse	Extraire les faits marquants	
P 26	Classement	Assurer l'ordre matériel	
P 27	Interprétation, induction	Interpréter, conclure, induire, faire sa certitude	
P 3	Supputation de l'avenir	Envisager les possibilités. Peser les probabilités	
P 7	Établissement du programme	Constituer le programme	Participer à cette élaboration
P 8	Tenue à jour du programme	Actualisation	Propositions

Source : d'après M.B. Brodie (1967), p. 36 et 37.

2.4. Résultats de la direction de Fayol

Brodie rappelle qu'avant l'arrivée de Fayol à la direction générale de cette grande entreprise, les dividendes versés aux actionnaires étaient fluctuants en fonction du type de gestion employé. Entre 1854, date de naissance de la société, et 1887 ce fut la période de la gestion empirique qui devait composer avec les crises économiques périodiques, comme le montre le graphique suivant, repris de Fayol lui-même (Brodie, 1967, p. 4).

Graphique 1. Les dividendes distribués par la Société Commentry.



La crise de 1857 est nettement visible sur cette courbe : c'est une grande crise économique qui fut analysée, en son temps, par Karl Marx. Celle de 1868 entraîne une chute encore amplifiée par la guerre perdue de 1870 : le dividende tombe à zéro. Ensuite la crise de 1873 vient stopper net l'essor de ce revenu actionnarial après l'épisode de la Commune de Paris. Il se maintient pendant quelques courtes années, puis recommence à décroître pour revenir à zéro en 1885 et le rester jusqu'au moment où Fayol prend ses fonctions, soit en 1888.

La période allant de 1888 à 1917 est qualifiée par Henri Fayol de gestion positive. Elle se traduit par une montée constante du dividende distribué par la Société Commentry-Fourchambault et Decazeville, avec un pic en 1900 et une remontée forte en 1915 pourtant période de guerre mondiale. La seule baisse relative dans ce mouvement très haussier est constatée entre 1901 et 1902. En revanche, la grande crise financière de 1907 a simplement stoppé la hausse sans renverser la tendance. Les résultats obtenus par Fayol sont donc très bons et expliquent la prolongation de direction générale qu'il a obtenu de son conseil d'administration pendant la première guerre mondiale. Il est vrai que la plupart de ses remplaçants potentiels étaient alors au Front face aux allemands.

Conclusion

La découverte organisatrice de Fayol a été mise en œuvre avant d'être couchée sur le papier. Il la perçoit peu à peu pendant sa phase de formation aux fonctions de directeur général. Il la met en œuvre pendant son mandat. Il la diffuse juste avant de prendre sa retraite professionnelle. Après la publication de son petit livre de 1916, il lui reste 9 ans à vivre et il va développer ses idées dans divers domaines : les services publics, l'État, les Postes et Télécommunications, puis le Monopole étatique des tabacs et allumettes. Ses disciples feront le reste et prolongeront l'œuvre initiale pendant les années 1930. Enfin les américains s'empareront de ses idées pour en faire un classique du Management.

Le texte fondateur de Fayol paraît un an avant l'arrivée des troupes américaines en France pour participer à la Première guerre mondiale. La revue dans laquelle il sort est assez confidentielle : elle ne tire qu'à quelques centaines d'exemplaires. Et comme la plupart des penseurs gestionnaires sont au Front, la lecture de ce texte prendra un certain retard, les soldats français étant plus impressionnés par l'organisation des troupes yankees que par le long article de Fayol qui fait 157 pages dans le *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, puis 174 pages dans la version éditée en 1917 par Dunod et Pinat, qui fut tirée à 2 000 exemplaires pour ce premier tirage.

Œuvre gestionnaire d'Henri Fayol

1. « Exposé des principes généraux d'administration », Congrès SIM, 1908.
2. « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la SIM*, 1916.
3. « De l'importance de la fonction administrative... », Idem, 1917.
4. *L'éveil de l'esprit public*, Paris, Dunod et Pinat, 1918. (Collectif).
5. « L'administration positive dans l'industrie », *Technique moderne*, 1918.
6. « L'industrialisation de l'État », *Bulletin de la SIM*, 1919.
7. *L'incapacité industrielle de l'État : les PTT*, Paris, Dunod, 1921.
8. « La doctrine administrative dans l'État », conférence, 1923.
9. « La gestion des entreprises et l'outillage administratif », entretien, 1925.
10. Les carnets inédits d'Henri Fayol, retrouvés par F. Blancpain, IIAP, 1974.
11. Troisième partie d'*Administration industrielle et générale*, 2003.

Références

- Bertilorenzi, M., Dubruc, N., Passaqui, J.-P. (2019) *Henri Fayol, les multiples facettes d'un manager*, Paris, Presses des Mines, 342 p.
- Wood, J.C. & M.C. (2002) *Henri Fayol*, New York, Taylor and Francis.
- Zimnovitch, H. (2005) *Henri Fayol : ses contributions au contrôle de gestion*, Caen, EMS, 15 p.

CHAPITRE 20

L'ENCYCLOPÉDIE DE LÉON CHAMBONNAUD (1918-1931)¹⁶⁷

L'esprit encyclopédique ne s'est jamais tari en France au cours des siècles qui ont suivi la fin de la Révolution française. Nous avons déjà évoqué l'importance d'une collection comme *l'Encyclopédie moderne* entre 1823 et 1832. Sous la houlette d'Eustache-Marie Courtin, cet ensemble de 30 volumes sera ensuite dirigé par Léon Rénier en 1858. Les articles relatifs à l'économie politique et à la science des affaires mériteraient toute une étude érudite. On trouve encore une édition revue de 1861 qui a récemment été rééditée par Hachette et la BNF. Sur l'histoire de ce genre de livres nous disposons des travaux de Robert Darnton et de l'ouvrage général d'Annarita Angelini (2013) *Tout le savoir du monde : aux origines de l'encyclopédie moderne* (Paris, Éditions Manucius, 346 pages).

Pourtant, déjà, dès 1828 Jean-François Gaspard Palaiseau publie une belle *Encyclopédie commerciale dédiée à MM. les banquiers, négocians, fabricans, agents de change* (réédition Hachette-BNF, 2016). En 1856-1857 un diplomate, Auguste-Laurent Morel lance *l'Encyclopédie commerciale-maritime, ou dictionnaire universel de commerce et de géographie maritimes* (Paru chez l'auteur, en 3 tomes). En 1876 un périodique s'intitule aussi *Encyclopédie commerciale et industrielle, revue pratique du commerce et de l'industrie dans les Deux mondes*, sous la direction de Joseph-Louis Havard avec la collaboration de Robert Turney. L'année suivante paraît aussi *Le Vulgarisateur des sciences commerciales, industrielles et agricoles* (Hachette-BNF, 2017). Ensuite, en 1917, Léon Eyrolles publie une *Encyclopédie industrielle et commerciale*, qui contient des cours de chemins de fer, de travaux publics, de comptabilité, et un ouvrage sur les installations de chemins de fer. Cette collection dure au moins jusqu'en 1933. Il imite l'initiative de l'éditeur Quillet, comme nous allons le voir plus loin sur Potel. En 1924, G. Jehan édite un volume de *l'Encyclopédie industrielle et commerciale : Essai sur l'organisation de l'enseignement technique industriel postscolaire et de l'apprentissage* (Paris, Librairie de l'enseignement technique, Léon Eyrolles, 175 p.). Bref, l'idée générale était dans l'air, mais il fallait aller un peu plus loin et présenter un ensemble plus homogène.

¹⁶⁷ Version revue et corrigée par nous de notre chapitre « La technique des affaires de Léon Chambonnaud ou la première encyclopédie du marketing en France », dans J.-M. Décaudin, J.-F. Lemoine et J.-F. Trinquécoste dir. (2006) *Les courants actuels de recherche en marketing : synthèse et perspectives*, Paris, L'Harmattan, p. 203-220 (cosigné avec Karine Goglio).

1. BIOGRAPHIE D'UN GRAND ORGANISATEUR

Léonard Chambonnaud est né le 25 octobre 1873 à Chalus en Haute-Vienne. Son père Arnaud (1813-1880) était entrepreneur de travaux publics et propriétaire foncier dans la région. Le jeune Léon (diminutif de son prénom) fait de bonnes études à Limoges et intègre, en 1893, à l'âge de 20 ans *l'École des Hautes Études Commerciales* à Paris dans la promotion Galliéni et en sort en 1896. Il part ensuite à Londres comme employé de commerce, puis est directeur d'une entreprise jusqu'en 1898. Cette même année il publie son premier livre sur *L'esprit commercial en agriculture* (Limoges, Ussel, 1898). Par la suite il obtient un certificat d'aptitude au professorat commercial et au professorat commercial d'anglais. Il revient dans son pays natal pour prendre un poste de professeur d'anglais commercial à l'École supérieure de Commerce de Limoges où il reste de 1898 à 1903. Il a alors trente ans.

Il monte à Paris pour enseigner d'abord à l'École supérieure pratique de commerce et d'industrie (future ESCP), puis à HEC et à l'École nationale d'arts et métiers (*Annuaire du Ministère du commerce*, 1919, p. 39-40). En 1905 il invente une machine à sténographier en clair, qu'il appelle la « Silbétype », et devient conseil en vente et en publicité au sein de la Société *Le Froid Industriel*. Puis il se marie et dirige une revue spécialisée : *Les Quatre langues (anglais, allemand, espagnol, italien)*, publiée par la librairie Nony et Compagnie à Paris.

La série d'ouvrages d'initiation à l'anglais commercial, qu'il publie pendant cette période, comprend cinq titres : *First book of Business English* (1911), *Fred and Maud* (1911-1916), *Je lis l'anglais* (1919), *Cours d'anglais usuel* (1923), et *Business English* (1925). Ces ouvrages didactiques sont tous édités par le grand éditeur Dunod, dans la collection « Bibliothèque de l'enseignement technique ». Le dernier est aussi coédité par l'Université de Tokyo. Ils seront utilisés dans l'enseignement de l'anglais jusqu'à la fin de la Seconde guerre mondiale.

Au terme de l'année 1918, un congé lui est accordé par le Conseil d'HEC pour prendre la direction de la section « Technique des affaires » de la Société anonyme *France-Expansion*, une entreprise de renseignements commerciaux et d'action économique au capital de 5 millions de francs, et située au 23, rue de Messine à Paris¹⁶⁸. En 1925 il a 52 ans et quitte HEC pour devenir professeur à l'École normale de l'enseignement technique (fondée en 1912). Il termine sa carrière comme directeur de diverses sociétés immobilières. En 1939, âgé de 66 ans, il est encore administrateur-délégué de la Société *La Réalisation* (Imbert, 1939, p. 150). On ne sait pas ce qu'il fait pendant la Seconde guerre mondiale, mais il meurt le 28 mai 1953 à Paris dans le 20^e arrondissement. Il est enterré à Cussac, près de Chalus son pays natal.

¹⁶⁸ Voir la notice de 23 pages que cette société publie en 1918.

2. L'IDÉE D'UNE ENCYCLOPÉDIE COMMERCIALE

Assez tôt dans sa vie, il s'intéresse aussi à l'enseignement des affaires. En 1913 il publie *L'éducation industrielle et commerciale en Angleterre et en Écosse* (Paris, Dunod et Pinat). L'économiste libéral Georges Blondel en fait un compte-rendu élogieux dans la *Revue internationale de l'enseignement* (t. 68, juillet-décembre 1914, p. 242-244). La guerre interrompt cette orientation.

Neuf ans plus tard, il est rapporteur au grand Congrès de la formation commerciale qui se tient à Marseille du 7 au 9 juin 1922. Il y présente alors les résultats d'un questionnaire tiré à 500 exemplaires et envoyé à toutes les écoles spécialisées en commerce de France (Chambonnaud, 1922b, I, p. 177-197 ; II, p. 111-120). Malgré le peu de réponses obtenues, il propose quatre recommandations pour améliorer l'enseignement de l'organisation générale des services d'une entreprise :

- a) Il faut mieux préciser le contenu des fonctions de l'organisation : fabrication, étude de marchés, logistique, travail de bureau ;
- b) Il faut prendre en compte trois principes clés : l'économie, la liaison des opérations, et l'union des volontés ;
- c) Il faut harmoniser le développement des services selon les types d'entreprises et la complexité de l'activité exercée ;
- d) Il faut enfin consacrer de 20 à 40 % du temps d'apprentissage à ces matières selon le niveau de l'école spécialisée : primaire, secondaire ou supérieure (Chambonnaud, 1922b, I, p. 196-197).

Son option relativiste en affaires est claire : « la bonne méthode est celle qui donne des résultats ; en matière de formation commerciale, il n'y a pas de loi rigide ; il faut s'adapter aux circonstances. » (Idem, II, p. 117).

Ensuite son œuvre va cependant prendre une direction différente pendant la Première guerre mondiale. Il a 41 ans et n'est pas directement mobilisable. Il publie cinq livres engagés, tous parus à la Librairie des Publications pratiques à Paris : *Les causes de la guerre de 1914* ; *Par le sang et le fer* ; *Les nouveaux maîtres de la pensée allemande* ; *Sur le cadavre d'un archiduc* ; et *Les fourberies de l'Allemagne* (2 volumes). Après l'armistice de novembre 1918, il édite une traduction : *La politique industrielle et commerciale de l'Empire britannique après la guerre* (Paris, Chez l'Association nationale d'expansion économique). En 1921 il publie, à la Librairie Ravisse, un petit ouvrage pratique : *Comment on cherche et on trouve une place, et comment on obtient de l'avancement*. Enfin, chez le même éditeur, deux volumes paraissent sur *La correspondance automatique*, où il reprend les grandes idées américaines en la matière.

Mais son grand projet voit le jour dès 1918 avec sa collection intitulée « La technique des Affaires, méthodes françaises et étrangères » chez Dunod, qui va comprendre 9 tomes publiés jusqu'en 1931. A cette date, il résumera son expérience de directeur de collection dans un dernier livre : *Promenades autour*

d'une entreprise. Il s'agit de l'édition résumée en un seul volume d'un « Cours par correspondance sur l'étude d'une entreprise sous tous ses aspects, constitué par une série de brochures complétée par des comptes-rendus faits par l'étudiant. A l'usage exclusif des chefs de maison ou des chefs de service. » (Sous-titre).

C'est à l'étude de cette collection qu'est consacré notre point 4. Mais auparavant, il nous faudra bien resituer l'état de la science des affaires avant Chambonnaud (point 3). La réception de la collection par les économistes de l'époque fera l'objet de la conclusion. L'intérêt de cet auteur comme précurseur des encyclopédies du marketing n'ayant jamais été mis en évidence, cette étude n'est qu'une introduction à son œuvre. Nous entendons par « encyclopédie » l'ouvrage qui traite de la totalité d'une seule science ou d'un seul art : ici c'est le marketing avant la lettre ou science des affaires commerciales.

3. ÉTAT DE LA SCIENCE DES AFFAIRES EN 1918

Trois grands points de repères existent pour qui veut survoler l'histoire de la pensée gestionnaire française : le fondateur Courcelle-Seneuil, le continuateur Leroy-Beaulieu, et le vulgarisateur Potel (Marco, 1993, et la première partie de ce livre). Car on voit déjà qu'une science auxiliaire de l'économie politique va commencer son lent parcours d'autonomisation, en mettant plus l'accent sur les intérêts très privés des affaires commerciales ou industrielles que sur l'intérêt général de l'État ou de la Société civile. L'économie commerciale orientée vers l'exportation fait peu à peu place à l'économie privée qui est plus axée sur l'organisation interne des entreprises capitalistes. Ici, un résumé de ces trois points de repères situera l'état du savoir gestionnaire juste à la fin de la Première guerre mondiale.

3.1. L'héritage de Courcelle-Seneuil

L'économiste libéral que fut cet auteur demeure traditionnel dans la partie théorique et méthodologique de son œuvre, tandis qu'il est beaucoup plus original dans la partie pratique. Il plaide en faveur de la spécificité de la gestion des entreprises privées, et s'intéresse aussi aux grandes fonctions internes des grandes firmes. Il défend déjà une conception fonctionnelle de la gestion, qui comprend alors quatre grandes spécialités : gestion de la production, gestion du personnel, gestion comptable et financière, gestion commerciale. Après 1860 l'entrepreneur individuel ne peut plus faire face aux différentes tâches auxquelles la grande industrie est confrontée. Les grandes entreprises qui se créent, après cette date, correspondant alors au Traité d'échange franco-anglais de 1860, embauchent des spécialistes par fonctions et se départementalisent de plus en plus souvent. Face à ces évolutions, Courcelle-Seneuil propose une nouvelle science auxiliaire de l'économie politique : la science des affaires (Courcelle-Seneuil, 1855, 1872).

Il distingue très tôt la science de l'art de l'économie politique : « la première donnant la description des phénomènes et des lois qui les régissent, le second formulant les préceptes d'application que l'on peut déduire de la connaissance de ces phénomènes et de ces lois (Courcelle-Seneuil, 1858, t. I, p. 4). L'économie politique est une science qui a pour objet l'étude des richesses des sociétés humaines ; elle détermine les causes par lesquelles les hommes approprient et domptent la matière pour satisfaire leurs besoins. Considérée comme un art, elle a pour but d'augmenter les richesses des hommes et de trouver les procédés et les moyens d'atteindre cet objectif. La première étudie l'industrie dans ses causes, ses conditions et ses lois générales d'essor. La seconde est l'application de la science économique à l'industrie, c'est-à-dire aux besoins humains.

Selon lui, l'économie politique doit utiliser comme méthode à la fois le raisonnement et l'observation. Il propose ainsi deux commandements : a) la distinction entre la science et l'art ; b) la primauté de l'observation raisonnée (Marco, 1991a, p. 149). Pour lui, l'économie politique n'est pas la science périphérique et suprême comme chez Jean-Baptiste Say (Goglio, 2001) : c'est une science carrefour. Elle éclaire la science des affaires en lui fournissant des lois universelles, mais elle ne suffit pas pour former les hommes d'affaires et pour assurer la bonne gestion de l'entreprise. Les agents économiques qui s'engagent dans l'entreprise ont besoin d'une science ayant un objet propre : ils ont recours à la science des affaires industrielles et commerciales.

Car si la science économique est à la fois théorique et pratique, la science des affaires est uniquement appliquée : elle utilise les concepts économiques pour l'action gestionnaire. Elle confronte les théories économiques des grands économistes aux réalités prosaïques du marché et de l'entreprise. Elle doit permettre aux entrepreneurs d'appliquer les vérités économiques et d'utiliser les autres sciences (physique, chimie) pour produire les biens et les services qui seront vendus sous la marque de l'entreprise en question.

Courcelle-Seneuil se rattache encore à la première science des affaires qui est née entre 1820 et 1855. Il définit la science des affaires comme la théorie qui étudie « un recueil de faits et d'observations pratiques rattachés par des lois scientifiques bien constatées. » (CS, 1872). Mais il annonce déjà la deuxième science des affaires qui va utiliser les méthodes des sciences les plus avancées pour comprendre la complexité du marché. Courcelle-Seneuil meurt en 1892 et c'est son disciple André Liesse qui va prolonger son œuvre. Il se confrontera à l'un des plus grands économistes de son temps, Paul Leroy-Beaulieu, qui faisait contrepoids au pouvoir montant d'un Charles Gide au sein des Facultés de Droit qui s'ouvraient progressivement à l'économie politique non libérale. D'où la colère des auteurs libéraux face à cette position idéologique qu'ils jugeaient très préjudiciable pour l'économie française.

3.2. L'apport de Paul Leroy-Beaulieu

Leroy-Beaulieu (1843-1916) a la même conception de l'économie politique et de la gestion que son illustre devancier. En effet, selon lui, cette science économique est insuffisante à elle seule pour bien gérer les entreprises, petites ou grandes. La science des affaires, quant à elle, utilise toutes les connaissances qui sont à sa portée : économiques, techniques et même morales. Elle est, elle aussi, une science « carrefour » : elle est à l'intersection des concepts venus de nombreux horizons scientifiques.

Dans son *Précis* de 1888, Leroy-Beaulieu met l'accent sur l'importance de la division du travail intellectuel. Il affirme que le travail du seul entrepreneur ne suffit pas à la bonne gestion de son entreprise. Les deux caractéristiques des firmes modernes, sont la simplicité et la complexité. Dans ces unités géantes, on ne peut plus se contenter d'une simple division du travail, horizontale au niveau des ouvriers. Il faut faire face à la complexité des firmes de grande taille en préconisant une division verticale du travail intellectuel qui sera plus poussée que celle du travail manuel. Leroy-Beaulieu soutient que les entreprises les mieux gérées combinent une bonne coopération des travailleurs, qui prennent part individuellement aux décisions, et une division des tâches entre les directeurs et les administrateurs de la firme. Il faut allier la simplicité et la complexité, c'est-à-dire mettre en place une division du travail intellectuel de direction de la firme, qui soit verticale au niveau de la ligne hiérarchique. Ainsi, les principes de la science des affaires sont très importants pour réorganiser le travail des entrepreneurs collectifs et dès lors améliorer la gestion collective courante.

L'analyse de la gestion des entreprises chez les économistes libéraux de la fin du dix-neuvième siècle s'appuie sur de nouveaux problèmes inhérents à la complexification croissante des firmes industrielles : délégation indispensable, besoins nouveaux du personnel en matière de formation à la gestion. Les écrits très lus de ces auteurs annoncent la spécificité de la gestion scientifique. Mais les vulgarisateurs se contentent encore de décrire la situation du temps.

3.3. L'encyclopédie descriptive de Maurice Potel

Grâce au soutien de l'éditeur Quillet, Maurice Potel propose entre 1904 et 1910 une encyclopédie intitulée *Le livre d'or du négociant*, en 3 volumes. Cet auteur est né le 15 mai 1866 à Paris. Il est reçu bachelier en 1884, licencié ès lettres en 1886 ; il passe aussi un certificat d'aptitude à l'enseignement de l'allemand. Boursier d'agrégation, il est en 1887 lecteur auprès de l'impératrice d'Allemagne. Il est ensuite reçu à l'agrégation d'allemand en 1891. Après avoir enseigné l'allemand des affaires à l'École supérieure de commerce de Paris, il est professeur agrégé au Lycée Voltaire. Sa femme fut l'une des premières inspectrices de l'enseignement primaire. Elle a publié en 1912 : *Les auteurs*

français contemporains, cours supérieur, Paris, Didier, 382 p. En 1929 il est inspecteur général de l'instruction publique (langues vivantes) et dirige la *Nouvelle encyclopédie commerciale*, toujours en trois tomes. En 1933 il prononce un discours au Lycée Henri IV à l'occasion de la remise des prix (Potel, 1933). Il prend sa retraite en juin 1936 (selon Havelange, 1986, p. 562). Il meurt le 18 mai 1947 à Paris selon la revue *Les Langues modernes*, 1947, volume 41, p. 477.

Aristide Quillet est né en 1880. Il fonde sa maison d'édition en 1898. Elle change de nom en 1902, et devient la Société Aristide Quillet. Il publie en 1927 son autobiographie : *Histoire du livre et d'une librairie moderne*, Paris, Quillet, 52 p. Il meurt en 1955. Son histoire a été rédigée par Madeleine Rebérioux (1948). Financé par cet éditeur courageux, la forme de l'encyclopédie dirigée par Potel est très luxueuse : avec une couverture en reliure joliment gravée, des illustrations en couleurs. Ce qui fait qu'aujourd'hui encore cet ouvrage circule beaucoup, ses prix oscillants entre 40 et 150 euros.

Maurice Potel coordonne douze auteurs pour son livre d'or : trois juristes (Gravellier, Le Hénaff, avocats, et Jules Marcadet, sous-chef de bureau au Ministère du Commerce), deux géographes (J. Capelle et J. Chastin¹⁶⁹), deux financiers (Adolphe Brasilier, polytechnicien, et Fernand Leix, expert-comptable de la SAC), trois linguistes (Gabriel Rottée, Maurice Potel et René de Grandy, polytechnicien), et deux scientifiques (Borry, centralien, et Léon Mac-Auliffe¹⁷⁰, pharmacien). La plupart sont des enseignants à l'ESCP. C'est donc un noyau de professeurs qui s'adjoint l'aide de spécialistes plus pointus.

Le plan de l'ouvrage couvre trois jolis tomes. Potel veut faire du neuf et proposer ni un véritable dictionnaire, ni un simple guide descriptif, mais bien un « livre d'or » avec le meilleur des connaissances alors disponibles, présenté selon un esprit scientifique : « Nous avons voulu en faire un ouvrage d'actualité, quelque chose comme le Guide scientifique du Commerçant au XX^e siècle. » (Potel, 1905, I, p. IX).

Le premier tome comprend la géographie commerçante de tous les pays du monde, et des conseils pour faire la correspondance de l'entreprise. Le fait que Potel soit un professeur de langues, comme Chambonnaud, explique cette mise en avant de la rédaction en langue étrangère du courrier commercial.

Le deuxième tome intègre à la fois le manuel juridique du négociant, la législation du travail, le rappel des règles du calcul commercial, l'histoire du commerce et l'hygiène. Soit exactement le programme de l'ESCP de ce temps.

Enfin le troisième tome réunit la comptabilité, les opérations de banque et de bourse, un guide des envois postaux et télégraphiques, ainsi que les méthodes

¹⁶⁹ A aussi rédigé le chapitre sur *l'Histoire du commerce* en 1905.

¹⁷⁰ Qui était son beau-père (I. Havelange, 1986, *ibid.*).

de transports et les règles élémentaires de la publicité. L'ensemble est surtout très descriptif. Il se rattache à l'école positiviste toujours dominante à l'époque. L'objectif scientifique initial ne semble donc pas avoir été totalement atteint, car il n'y a pas de références théoriques précises.

Le chapitre qui est consacré à la publicité confirme cette impression. Il est corédigé par René de Grandy et Maurice Potel, mais ne fait que 48 pages. La publicité proprement dite est aussi présentée par de Grandy qui décrit la technique publicitaire selon les imprimés (prospectus, catalogues, annonces, affiches) et les objets-réclames. Il poursuit par la législation correspondante et des conseils pour utiliser la publicité à bon escient.

Maurice Potel, quant à lui, s'occupe surtout de l'étalage et du voyageur de commerce. Il s'agit donc de la description neutre des faits constatés en ce début du XX^e siècle. D'ailleurs, il est symptomatique que la quatrième édition de 1910 ne contienne qu'un appendice de cinq pages relatives à des textes législatifs datant encore de l'année 1905. Conçu comme une photographie instantanée, cet ouvrage était condamné à vieillir très vite. D'où la nouvelle édition de 1929 sous un titre modernisé : *Nouvelle encyclopédie commerciale Quillet* (3 T., 730 p.)

Cependant cette encyclopédie est intéressante car elle indique le contenu des matières enseignées aux jeunes commerçants par des enseignants se voulant de vrais scientifiques : partir des faits et les comprendre. Il ne leur manquait qu'un substrat théorique plus spécifique pour dépasser l'empirisme descriptif (voir Lepain et Granville, 1919). Ce sera l'objet de la tentative suivante, qui surviendra après la Première guerre mondiale.

4. L'APPORT DE CHAMBONNAUD

D'où lui est venue l'idée de cette belle entreprise ? En 1911, lors de son premier contact avec les éditeurs Dunod et Pinat pour ses livres d'anglais et la traduction de Cody, il commence à étudier les méthodes affairistes anglaises, américaines et allemandes. Cette longue préparation va durer près de 7 ans (voir Chambonnaud, 1926a, p. 106). Ensuite, le phénomène de mode pour les idées d'organisation va inciter l'éditeur Dunod à commander une étude de marché pour savoir si une collection spécialisée de grande ampleur serait rentable (Léon Chambonnaud, 1928, p. 334).

Une première lettre, tirée à 300 000 exemplaires, fut envoyée aux commerçants pour promouvoir la revue *L'Homme dans les Affaires* (Cody, 1925, p. 143-144). Cette lettre est bien adaptée au type de clientèle potentielle : les manufacturiers, les éditeurs, les détaillants ; elle propose aussi la vente d'un classeur-bibliothèque. Puis, une autre lettre offre aux abonnés les bonnes feuilles du premier tome de la collection, d'abord intitulée « Les Affaires scientifiques » (Cody, 1925, p. 239). Enfin une dernière lettre-circulaire annonce le lancement par souscription de la collection « La Technique des Affaires » (Chambonnaud,

1926a, p. 105-106 et p. 113). Il fallait convaincre les souscripteurs d'investir une somme importante pour les 9 tomes de la collection.

Notre auteur se réclame du prestige de la Société d'économie politique, vieille institution des économistes libéraux (fondée en 1842), qui affirme que 15 à 50 % de la main-d'œuvre masculine a disparu pendant la Grande guerre ; il va donc falloir augmenter le rendement des entreprises, privées de ce personnel, et pour cela utiliser des méthodes nouvelles d'organisation (Idem, p. 106). La perte de 1,5 millions d'hommes a obligé d'abord à avoir recours aux femmes pendant la mobilisation, puis à fusionner de nombreuses entreprises dont les patrons étaient morts pour la France.

Chambonnaud est donc un angliciste, qui a su saisir au bond la vague de la mode affairiste. Cette idée était déjà en germe dans ses premiers écrits (1898 et 1913), ce qui en fait un précurseur du marketing américain, lui-même apparu vers 1907 à partir des grands marchés agricoles du centre des États-Unis. En témoignent le plan de sa collection, l'influence de la psychologie de Cody, sa vision de la fonction commerciale, et celle des autres grandes fonctions d'entreprise. Son originalité réside dans la démarcation qu'il opère avec l'économie commerciale classique.

4.1. Le plan de son ouvrage collectif

L'ensemble des 9 tomes fait un total de 3 445 pages et 191 chapitres, soit une moyenne de 383 pages et 21 chapitres par tome¹⁷¹. De ce total, il faut retrancher les 8 pages de la préface de Jean-Maurice Lahy dans le tome VIII consacré à l'affiche, et 167 pages de tables des matières. Il reste donc 3 270 pages de texte, dont 2 537 sont dues à la seule plume de Léon Chambonnaud, soit 77,6 % de l'encyclopédie. C'est donc bien son œuvre en grande majorité ; le seul tome auquel il n'a pas collaboré directement est d'ailleurs le huitième sur les *Affaires et l'affiche* ; il en a écrit 5 tout seul (I, II, III, IV et IX), et 4 avec des collaborateurs (V, VI, VII et VIII).

Le premier collaborateur fidèle est Lucien Charensol, avocat qui a écrit l'appendice du tome V. Les suivants sont André de la Jaille, Gustave Bernard et Francis Thibaudeau, qui sont des spécialistes de l'imprimé (t. VI). On retrouve Chambonnaud et Thibaudeau en compagnie d'Émile Gautier dans le volume sur l'annonce (in t. VII). Puis Paul Dermée avec Eugène Courmont dans celui relatif à l'affiche (in t. VIII). Notre auteur s'est donc bien occupé de la coordination d'ensemble entre 1918 et 1931, de l'élaboration du plan, et du lancement de la campagne publicitaire, qu'il analyse d'ailleurs dans le volume VII (*Les affaires et l'annonce*). Il devait entretenir son réseau en permanence pour avoir de bons collaborateurs, au fait des dernières innovations en gestion.

¹⁷¹ Pour les tomes que nous avons consultés, dans la dernière édition parue. Le format est un grand in-18. L'évaluation de la taille donne environ 5,8 millions de caractères.

L'encyclopédie commence par une très longue introduction intitulée *Les affaires nouvelles* (t. I), qui résume en fait les 8 autres tomes, tout en présentant un total de 128 questions d'examen dont les réponses sont à trouver dans la totalité de la collection. Elle se termine par une sorte de conclusion titrée *Les affaires et leur lancement* (t. IX) qui résume les 7 précédents tomes. Les redites sont donc à craindre avec une telle circularité du raisonnement.

Le plan va du général au particulier. Il débute par un volume sur *Les affaires et la méthode scientifique* (t. II) qui contient en fait la philosophie de l'auteur, une étude fine sur la psychologie des agents commerciaux, et son application à l'action du vendeur sur l'acheteur. Il continue par un gros volume de 502 pages sur *Les affaires et le personnel* qui aborde classiquement le recrutement, l'instruction, la direction et la rémunération des salariés. Ce livre est très influencé par la pensée originale de l'américain Harrington Emerson (1853-1931)¹⁷². Conservant son optique initiale, Chambonnaud relie la fonction de la gestion du personnel à la fonction commerciale. Ainsi, le volume suivant, consacré aux *Affaires et l'art de les traiter* (t. IV) retrace les spécificités du commerce de détail, de celui de gros, et les techniques nécessaires pour bien vendre (voir aussi le tome V *Les affaires par correspondance*). Les quatre volumes suivants (t. V à VIII) abordent les supports de la publicité : la correspondance commerciale, l'imprimé, l'annonce et l'affiche.

La structure du plan est ainsi ternaire : trois volumes synthétiques (I, II et IX), deux volumes fonctionnels (III et IV), et quatre volumes ou tomes plus spécialisés (V, VI, VII et VIII). L'influence anglo-saxonne semble patente à ce niveau – notre auteur étant un traducteur d'anglais à l'origine. Elle permet un déroulement logique des problèmes, mais conduit à de nombreuses redites et à une certaine faiblesse analytique. L'absence de bibliographie scientifique nuit à la remontée vers les sources, Chambonnaud étant souvent lapidaire dans ses références en notes de bas de page. Mais son plan reflète sa personnalité, qui est complexe, et son parcours personnel, qui est riche. Ses influences théoriques sont indubitablement liées à sa formation à HEC¹⁷³ et à son expérience des affaires sur le terrain. D'un point de vue théorique, il a été formé par les grands économistes libéraux de l'époque : Leroy-Beaulieu, André Liesse, Yves Guyot. D'un point de vue politique, il a subi l'inspiration de la pensée antiallemande après l'ouverture de la première guerre mondiale.

¹⁷² Sur cet auteur, voir le livre de James P. Quidel (1992) *The Business of Selling Efficiency : Harrington Emerson and the Emerson Efficiency Engineers, 1900-1930*, Pennsylvania State University, 876 p.

¹⁷³ Marc Meuleau (2021) cite 4 fois notre auteur : sur le fait qu'il épouse les thèses des ingénieurs tayloriens ou fayoliens ; sur la création de centres d'apprentissage dans les grandes entreprises ; sur le sursalaire en 1932 ; et enfin sur la sélection du personnel. Mais Meuleau n'utilise que le tome III et le livre *Promenades autour d'une entreprise* (1931).

4.2. L'influence de la psychologie de Sherwin Cody

En 1912 paraît, chez Dunod et Pinat, la traduction-adaptation par notre auteur du livre de Cody intitulé *L'art de faire des affaires par lettre et par annonce* (in-8°, 282 p.). Une troisième édition, revue et corrigée, est parue en 1925. L'ouvrage est ainsi sous-titré : « Méthode scientifique appliquée à la correspondance et à la publicité ». A cette date, l'américain Cody (1868-1939) a déjà publié 6 ouvrages didactiques sur l'écriture commerciale, la correspondance des affaires et les principes de succès en entreprises. Il a même inventé un système de cartes permettant de systématiser l'organisation du bureau¹⁷⁴.

Chambonnaud s'est inspiré de ce livre pour lancer sa propre méthode, dite « méthode Chambonnaud » (Cody, 1925, p. 151). Elle est expliquée dans sa dimension théorique dans le tome II, et dans son axe pratique dans le tome V. Sa logique est fondée sur cinq étapes immuables « A.I.D.C.S. » : attirer l'attention, intéresser le lecteur, aviver le désir, conduire à l'achat, satisfaire le consommateur de manière permanente (t. I, p. 84, t. II, p. 132-150, t. V, p. 29-81). Il ajoute en amont un élément, la « conscience d'un besoin », et en aval la « mémoire de l'habitude » qui conduisent à un second achat du même produit (t. II, p. 133). L'acte de vente proprement dit se réduit aux quatre phases du modèle A.I.D.A. : « 1° Attention favorable ; 2° Intérêt ; 3° Désir ; 4° Action comportant la décision et le geste [d'acheter]. » (t. II, p. 137). L'acte d'achat résulte donc d'un arbitrage entre la raison et la suggestion, l'esprit humain balançant entre le modèle rationnel évoqué par les économistes néo-classiques et le couple entre hostilité et indifférence (voir le schéma de la balance, t. II, p. 149).

Cette psychologie pratique débouche sur une typologie de l'acheteur. Chambonnaud distingue bien quatre types d'acheteurs différents : « 1° Client raisonnable ; 2° Client difficile ; 3° Client facile ; 4° Clientèle féminine. » (t. II, p. 210). Il est ici influencé par Scott, Marshall Field et le D^r Stern. Puis il passe à la psychologie du public, selon les préceptes de Gustave le Bon et d'Henri Hauser, ainsi qu'à la psychologie des auxiliaires (ici les vendeurs) selon sa propre expérience de terrain. Enfin, il étudie l'action du vendeur sur l'acheteur, c'est-à-dire la suggestion commerciale. Là il cite le D^r Lévy, de l'école de Nancy, et divers écrivains spécialisés français. Le choix entre la suggestion et le raisonnement rationnel dans le discours du vendeur dépend de conditions précises : elles sont dix au total. Cinq d'entre elles doivent conduire à l'usage du raisonnement : « a) Pour lancer un article nouveau ; b) Pour vendre des articles qui représentent des avantages considérables ; c) Quand le client possible n'est pas intéressé ; d) Avec les acheteurs professionnels ; e) En manière de flatterie habile. » (t. II, p. 317). Et, symétriquement, cinq autres utilisent la suggestion :

¹⁷⁴ F. Sauvaire-Jourdan (1922) « Recension de *L'art de vendre. Méthodes américaines. Leçons de psychologie pratique appliquée aux affaires* », *REP*, vol. 36, n° 1, p. 103-104.

« a') Pour vendre un article très connu ; b') Quand on désire une action immédiate ; c') Quand on ne dispose pas de beaucoup de temps. d') Comme moyen supplémentaire de conviction ; e') Avec les femmes et un public de consommateurs réunis sur un même point. » (Ibid.). La méthode simple de vente, due à Cody (1919), a donc été adaptée par notre auteur aux spécificités culturelles françaises de l'époque, grâce à l'apport de son expérience récente du terrain.

4.3. Sa vision de la fonction commerciale

En lieu et place de la psychologie sommaire prônée par les économistes classiques, notre auteur se base sur les dernières avancées de cette science pour promouvoir la technique des affaires. Il se réfère surtout à quelques auteurs marquants : Paul Bourget, Jules Payot et les D^r Lévy et Bernheim de la célèbre école de Nancy (Chambonnaud, 1928, p. 278-280). Mais, allant plus loin qu'un simple démarquage d'idées toutes faites, il va consacrer l'ensemble du deuxième tome de sa collection aux fondements philosophiques de la science des affaires. Pour cela, il part des philosophes grecs et romains : Platon, Aristote, Socrate, Sénèque. Selon eux, le but de la pensée rationnelle est d'influencer l'esprit humain, en particulier dans les affaires d'argent. Cette influence passe par la maîtrise de la conversation (Chancelier Francis Bacon), et par l'art subtil de la correspondance (Pascal, Descartes). La fonction commerciale dérivant de ces lois philosophiques, est donc l'application sur le terrain des affaires industrielles des méthodes rationnelles de raisonnement, de suggestion, et de la manipulation mentale (Laurent-Richard, 1930).

La loi mentale de l'achat (le besoin) et de la vente (l'intérêt) permet d'influencer la psychologie de l'acheteur, qui oscille entre la méfiance native et la confiance subite fondée sur l'apparence avenante du vendeur. Les ressorts de l'action humaine sont intégrés à cette psychologie commerciale ; ils ont pour nom : l'envie, l'égoïsme, la vanité et l'amour de soi et des siens (Idem, p. 156-159). L'influence du milieu et des circonstances est déterminante pour conduire à l'acte de vente : il faut rechercher le prestige de l'uniforme et le clinquant de l'étalage brillant pour faire bonne impression (Idem, p. 167-172). En intégrant l'habitude à la nouveauté, on prépare le terrain pour des achats futurs. A la suite de William James, il présente tout un ensemble de méthodes pour améliorer la vente : celle de Franklin (listes les arguments pour et contre), celle du pile ou face (confier au hasard la décision), l'impulsive (achat d'impulsion), celle du béni oui-oui (client toujours du même avis que celui du vendeur), et la méthode bismarkienne (choix autoritaire d'emblée). Ces recettes sont applicables selon les circonstances en fonction des typologies établies par Scott ou Hollingsworth (Idem, p. 310-313). L'influence américaine est toujours prégnante chez notre auteur, qui avait l'avantage de pouvoir lire les revues anglo-saxonnes.

Enfin, le neuvième tome présente le modèle récapitulatif qui établit une équation des variables de lancement d'une affaire. Elle se présente sous la forme suivante : « $P = f(a, b, c, d, x, y, z, u, v, p)$ » (Chambonnaud, 1922a, p. 14). P est le résultat à obtenir pour un produit donné ; a est le facteur résultant de la production ; b celui découlant de l'action du producteur ; c la nature du courant psychique ; d la distribution ; x est l'intensité du courant d'échange ou budget de lancement ; y les facteurs de demande ; z la consommation ; v les facteurs de vente ; et p les facteurs de publicité. Selon une analogie avec l'électricité (Ibid., fig. 2, p. 6), il appelle « transformateur de courant » les éléments v et p ; le Marché est la somme $y + z$; les 6 facteurs inter corrélés entre eux : « x, y, z, u, v et p sont fonctions des facteurs connus : P, a, b, c, d. Deux des inconnues x, v, p sont fonctions de la troisième (sic). L'on pourra donc déterminer deux de ces trois inconnues pour une valeur connue de la troisième. » (Idem, p. 15). Donc, si l'on connaît les frais de vente, on en déduit la publicité et le budget de lancement. Il faut donc étudier en premier lieu les éléments connus (par exemple, la fabrication) et voir, en second lieu, comme ils influencent les inconnues. Quant à l'électricité elle-même, c'est la psychologie des affaires.

4.4. Le lien avec la fonction « personnel »

Dans le tome I^{er} de son encyclopédie, *Les affaires nouvelles*, notre auteur insiste sur l'idée que « l'art de conduire les hommes, de les faire exécuter avec précision ce que l'on désire, c'est de la psychologie appliquée. » (1926, p. 56). La liaison entre la fonction commerciale et celle du personnel passe, dans ses écrits, par la place prépondérante qu'il accorde à la psychologie. Celle-ci est vue comme un réservoir inépuisable de méthodes pour résoudre les problèmes complexes de l'entreprise : « c'est relativement tard que l'on a songé à appliquer la psychologie aux problèmes qui intéressent les hommes d'affaires. Mais, par contre, son domaine brusquement éclairé est apparu immense. Chaque fois qu'un homme cherche à en influencer un autre, il fait une application de la psychologie. C'est notamment le cas du vendeur vis-à-vis de l'acheteur, qu'il agisse par contact direct, à distance par correspondance, ou dans le temps par la publicité. C'est aussi le cas d'un patron qui engage une autre personne, homme, femme ou enfant, à entrer à son service, ou d'un employé ou d'un ouvrier qui cherche à se procurer une situation ou à améliorer la sienne. » (Idem, p. 57-58).

Les liens entre le vendeur et l'acheteur, ainsi qu'entre le patron et son salarié, passent par une application intelligente de la psychologie. L'auteur insiste aussi sur l'idée que la question du meilleur vendeur n'est qu'une partie de cette autre question plus générale du meilleur personnel (Idem, p. 189). Les vendeurs, les employés et les ouvriers seront d'autant plus performants que leur rendement sera élevé (influence taylorienne). Selon Chambonnaud, lorsqu'un patron veut augmenter son personnel, il souhaite trouver des salariés sérieux et

compétents. Le vendeur est ici l'ouvrier ou l'employé de base : la marchandise est représentée par la valeur des services, et l'acheteur de ces services n'est autre que le patron. Le principe de la vente préside aux relations entre le patron et le personnel, entre l'employeur et l'employé dans la question du rendement et dans celle – cruciale – du recrutement. Chambonnaud a été l'un des premiers experts du recrutement fondé sur les compétences acquises et les talents perceptibles.

On retrouve ici une tendance générale chez notre directeur d'encyclopédie : raisonner par analogie en transposant d'un domaine à l'autre les mêmes analyses. Dans le gros tome III sur les affaires et le personnel (1931, p. 51), il s'occupe ainsi du recrutement du personnel. Dans le chapitre V, il envisage l'entrevue initiale entre recruteur et candidat. Il affirme que le suivi d'une fiche psychologique pour chaque employé est vraiment indispensable pour déterminer l'apprentissage qui convient le mieux à chacun. Ces fiches sont des bases utiles pour recruter et affecter plus facilement tel individu sur telle tâche (Idem, p. 97). Notre auteur explique alors comment procèdent les meilleures maisons dans le recrutement efficace de leur personnel industriel, de leur personnel de bureau, et, bien entendu, de leurs agents de vente. Pour le choix du futur vendeur, il faut retenir quatre points importants : 1° L'apparence qui joue un rôle essentiel dans la vente ; 2° Le pouvoir d'intéresser les autres par son discours ; 3° Une bonne éducation de base ; 4° Une bonne réputation. Selon lui, les deux premiers points constituent la personnalité de l'individu recruté.

Il nous semble important de souligner la place que Chambonnaud accorde à l'instruction du personnel. Il insiste sur la formation du vendeur qui comporte trois phases dans les entreprises commerciales : un enseignement théorique (conférences traitant de la science de la vente, des articles sur l'entreprise, et la manière d'appliquer les principes théoriques de la vente aux cas réels), des démonstrations pratiques et un entraînement méthodique au jour le jour (Idem, p. 169-172). Notre auteur participe ainsi d'un courant de pensée psychologique fort à la mode au moment où il termine l'édition définitive de son encyclopédie (voir Laurent-Richard, 1930).

4.5. Les liens avec les autres fonctions

Dans le chapitre XIV du tome III, Chambonnaud décrit l'évolution des méthodes et des types d'organisation du travail. Il distingue ainsi : le chef unique, la division du travail appliquée à la Direction, l'organisation dite de la ligne (avec l'ouvrier en bas de l'échelle), l'organisation par État-major (avec l'importance des spécialistes-conseillers)¹⁷⁵, l'organisation fonctionnelle et le système Taylor qui repose sur la préparation et l'exécution du travail, enfin l'organisation par groupes de Babcock et de Fayol.

¹⁷⁵ Notion provenant de l'organisation militaire : Philippe Henri de Grimoard (1809) *Traité sur le service de l'État-major général des armées*, Paris, Magimel, 372 p.

Moins connu que ses confrères organisateurs, George De Albert Babcock (1875-1942) est connu pour son petit livre de 1916 : *The Taylor System of Management in Franklin Shops* (Engineering Magazine Company, 245 p.). Il divise toutes les activités de l'exploitation d'une firme en six groupes : le choix du produit, l'organisation et l'entretien de l'affaire, le financement, la manufacture de fabrication, la vente, et enfin la comptabilité. Chambonnaud affirme qu'Henri Fayol a suivi un processus analogue dans son type d'organisation administrative. Cependant, au lieu de partir des tâches, il part des fonctions. Et là aussi, il en retient un nombre de six, bien connues : les fonctions technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable, et administrative (la fonction « personnel » étant incluse dans cette dernière fonction jusqu'à Fayol).

Notre faiseur d'encyclopédie spécialisée pense que la coordination des efforts est le propre de l'organisation moderne (sur ce point voir Beale, 1999). Il faut une organisation où les individus soient interchangeables comme les divers rouages d'une machine. En France, « ce qui aggrave la situation, c'est que la médiocre maison de commerce ou d'industrie cède aujourd'hui la place à de grandes entreprises, dont la conduite dépasse la force et la compétence d'un seul homme ». Dès lors, l'interchangeabilité des individus devient primordiale. Il faut compter sur l'organisation scientifique, qui est la véritable stratégie de l'homme d'affaires vraiment moderne, et non sur des idées surannées d'un autre âge, balayées par la grande guerre.

4.6. La différence entre la gestion et l'économie politique

Dans le chapitre II du tome I^{er}, il insiste bien sur l'idée que l'expérience personnelle et le contact avec les tous autres sont les meilleurs professeurs de l'homme d'affaires (p. 24). Son livre partira donc des faits et non des théories ; il privilégiera l'action sur la réflexion *à priori* (p. 25). Plus que chez les experts économistes français de son temps, c'est chez les auteurs américains qu'il cherche ses références : Frederick Sheldon pour les principes de la vente, Walter Dill Scott pour les principes de la publicité, Hugo Münsterberg qui a renouvelé la psychologie des affaires, et Frederick Taylor pour sa révolution intellectuelle.

Mais au travers de ces auteurs étrangers, Chambonnaud ne retrouve-t-il pas le message de l'école libérale française qui, avec Jean-Baptiste Say, Jean Gustave Courcelle-Seneuil et Paul Leroy-Beaulieu, avait défendu des principes très proches ? Cela semble bien être le cas pour la question cruciale de la relation entre les spécialistes et les généralistes dans les organisations. Comme en économie politique classique, Chambonnaud insiste sur l'idée de la nocivité des spécialistes laissés à eux-mêmes. Il préconise de les subordonner à l'autorité d'un généraliste (p. 384). Il faut donc compter sur l'organisation découlant de la science des affaires comme étant à l'intersection des principes économiques et des lois psychologiques. Les différents spécialistes doivent absolument être

coordonnés par un praticien généraliste : un peu comme en médecine où le généraliste adresse le patient aux spécialistes des diverses maladies.

La différence avec l'économie politique pratique telle qu'elle fut développée au siècle précédent par Jean-Baptiste Say (Goglio, 2003a), ou avec celle de Courcelle-Seneuil et celle de Leroy-Beaulieu, et la science des affaires que promeut Chambonnaud, c'est que cette dernière coordonne toutes les sciences sociales et qu'elle ne découle, en aucune manière, de la division traditionnelle de l'économie politique (p. 38). L'objectif de la science des affaires sera donc de former des praticiens généralistes qui seront capables de coordonner et de diriger les nouveaux spécialistes en augmentant le temps consacré aux méthodes de préparation et de réalisation des ventes.

L'apport de notre auteur repose ainsi sur l'importance qu'il accorde à la psychologie appliquée aux affaires industrielles et commerciales. Selon lui, pour réussir dans les affaires du XX^e siècle, il faut influencer l'esprit de l'acheteur et connaître ses mécanismes intimes de prise de décision d'achat. L'idée selon laquelle il faut consacrer plus de temps aux méthodes de réalisation des ventes est novatrice. Elle annonce le marketing moderne, qui met au premier plan le client et le rôle des utilisateurs de ces méthodes dans la chaîne de valeur de la firme. Aussi, face à un tel changement de cap épistémologique, quel a pu être l'attitude de nos vieux économistes ?

Conclusion

A l'occasion de la parution des deux premiers tomes, la réception des économistes fut assez critique. Ainsi l'universitaire François Sauvaire-Jourdan (1918) juge certes l'ensemble documenté et présenté de manière alléchante, mais il émet de sévères réserves : « dans le 2^e volume deviennent aveuglants des défauts qui existent déjà dans le premier : trop de bavardage, de remplissage, de simili-philosophie et de simili-littérature. A lire tant de pages, où Platon, Aristote voisinent avec Montaigne, Pascal et William James, où de longues considérations sur la prédication des apôtres prétendent montrer comment un vendeur doit s'y prendre pour décider un client ; on se demande parfois si elles ne seraient pas écrites par un ironiste qui se moquerait un peu de ses lecteurs. (p. 611-612). Cet économiste critique termine cependant sur des encouragements : « souhaitons que l'auteur, qui est professeur à l'École des Hautes Études Commerciales, change de méthode : qu'il cesse d'emboucher la trompette épique et nous donne sur la technique des affaires les livres sérieux et solides dont nous avons, en effet, besoin. Ces deux premiers volumes prouvent eux-mêmes par maintes pages qu'il est capable de les écrire, s'il veut bien ne faire ni trop long ni trop vite. » (Ibid.). De même les économistes libéraux du *Journal des économistes* émettent des restrictions sur la méthode employée et sur l'emploi des aphorismes tirés de la philosophie classique (Anonyme, 1918).

Est-ce que la suite de la collection a confirmé ces critiques initiales ? Oui, en raison de ses défauts de construction : synthèse prématurée, enfermée dans un plan très vite dépassé par les progrès de la littérature managériale. D'où de nombreuses redites et longueurs. Les meilleurs tomes sont, selon nous, le troisième, le huitième et le neuvième. Les moins bons, à notre sens, semblent être le premier, le cinquième et le sixième. Sont plutôt moyens les deuxième, quatrième et septième tome. Même si l'ouvrage a connu un grand succès de librairie, la réaction de la concurrence n'a pas tardé avec les ouvrages de la *Librairie d'économie commerciale*, qui citent très rarement notre auteur (voir par exemple Elvinger, 1934)¹⁷⁶.

La collection est éditée jusqu'à la fin des années trente (Rachinel, 1939), mais après la seconde guerre mondiale elle disparaît des catalogues de Dunod. Chambonnaud est encore cité dans l'ouvrage de Brunerie (1947), mais ensuite il est vite oublié par la littérature spécialisée. Même son prénom a été oublié par les meilleurs travaux historiographiques : ainsi Beale (1999, p. 207) l'appelle « Louis » ! Mais quel peut bien être l'intérêt de le lire aujourd'hui ? Il semble encore d'un intérêt pédagogique pour ses 128 questions d'examen (t. I). Il reste culturel pour prendre la température des idées managériales de l'époque. Et il devient vraiment d'importance historique de nos jours, car cet auteur a essayé de relier les lecteurs de son encyclopédie par le biais de revues spécialisées. Il a créé *L'Homme d'affaires* en 1920, puis *Organiser* en 1923, et les a fusionnés en 1925 (Marco, 2002).

Œuvre de Léon Chambonnaud

1. *L'esprit commercial en agriculture*, Limoges, Ussel, 1898.
2. *Machine à sténographier en clair*, Limoges, brevet d'invention, 1903.
3. *L'éducation industrielle et commerciale en Angleterre*, Paris, Dunod, 1913.
4. *Fred and Maud round the world*, Paris, Dunod, 1917 (en collaboration)
5. *Comment on cherche et on trouve une place*, Paris, Ravisse, 1921.
6. *La technique des affaires*, Paris, Dunod, 1918-1931 (en collaboration).
7. *Promenades autour d'une entreprise*, Paris, Dunod, 1931.¹⁷⁷
8. *Business English, livre d'anglais commercial*, Paris, Hemmerlé, 1949.

¹⁷⁶ Pierre Bruneau (2003) « Une thèse de doctorat lance Francis Elvinger dans la publicité », *Market Management*, n° 3-4, p. 121-126. Le texte original date de 1954.

¹⁷⁷ Pour un avis favorable sur ce livre : Lucien Febvre (1932) « L. Chambonnaud. Promenades autour d'une entreprise », *Annales d'histoire économique et sociale*, vol. 4, n° 18, p. 592-593.

Références

- Gilis, H. dir. (1907-1908) *Encyclopédie pratique du commerce, de l'industrie et de la finance. Brevets-expropriation*, Paris, Hachette, 641 p.
- Henney, N. B. dir. (1932) *The Business Encyclopedia*, New York, Doubleday, 514 p.
- Lebrun, G. dir. (1938) *Encyclopédie générale du commerce et de l'industrie*, Bruxelles, Wauthoz-Legrand, 2 volumes.
- Smith, M. S. (2006) *The Emergence of Modern Business Enterprise in France, 1800-1930*, Cambridge (Mass.) and London, Harvard University Press, 575 p.

LA TECHNIQUE DES AFFAIRES
(MÉTHODES FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES)

I

LES AFFAIRES NOUVELLES

PAR

L. CHAMBONNAUD

ANCIEN PROFESSEUR A L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
PROFESSEUR A L'ÉCOLE NORMALE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

—
TROISIÈME ÉDITION
—

PARIS



92, RUE BONAPARTE (VI)

1926

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.
Copyright by Dunod 1926

La page de titre du premier tome.

CHAPITRE 21

L'ACCUEIL ACADÉMIQUE DE FREDERICK TAYLOR

(1920-1930)¹⁷⁸

Lors du colloque de Lyon sur les traditions économiques françaises qui s'est tenu en juin 1997, nous avons présenté la réception de Taylor dans l'Université française au travers de huit thèses de doctorat de droit, en mention sciences politiques et économiques (Marco, 2000). Nous avons aussi signalé l'existence de deux thèses proches de ce type d'étude : celle de Palewski en 1924 et celle de Philip en 1928. Pour compléter notre premier article, nous faisons ici l'analyse plus approfondie des travaux de ces deux auteurs, qui ont abordé le sujet sous des angles différents : l'un historique pour une revue générale des idées en la matière, et l'autre plus politique en abordant le problème des syndicats et de la lutte entre les ouvriers et les patrons, aux États-Unis comme en France. A l'occasion de la journée d'étude sur le centenaire de la disparition de Taylor, nous avons choisi de résumer ces deux thèses et de voir comment elles se situent dans l'histoire de la pensée managériale. Étant au début du processus de succès du taylorisme, elles sont encore très empreintes de l'influence vivante du grand auteur américain. Nous essaierons de voir en guise de conclusion si ces deux thèses méritent encore d'être lues aujourd'hui.

1. UNE VISION HISTORIQUE DE TAYLOR

C'est un avocat d'origine polonaise qui eut le premier, en France¹⁷⁹ à situer l'œuvre de Taylor dans une perspective historique. Tentative courageuse car, moins de dix ans après la mort du grand ingénieur américain, il manquait un peu de recul temporel pour avoir une claire vision de l'influence de son système sur l'industrie française et européenne. Voyons donc la vie et l'œuvre de ce personnage singulier qui a eu la conviction que Taylor allait faire œuvre durable dans l'histoire de la pensée managériale. Pourtant, au début du vingtième siècle, des dizaines d'ingénieurs-conseils étaient plus connus en France que ce modeste inventeur d'une machine à découper le métal qu'il avait présenté en 1900.

¹⁷⁸ Texte publié sous le titre « Frederick Taylor vu par deux docteurs français en économie dans les années 1920 », dans *Social Management*, vol. 14, n° 1, 1^{er} semestre 2016, p. 47-63 (cosigné avec Cédric Poivret). Les modifications apportées sont de nous.

¹⁷⁹ Aux États-Unis cela fut fait dès la fin de la première guerre mondiale par Horace Drury (1918) *Scientific management : a history and criticism*, Columbia University, 251 p.

1.1. Biographie de Palewski

Jean-Paul Palewski est né le 19 juillet 1898 dans le neuvième arrondissement de Paris. Son père, Maurice, est ingénieur des Arts et Manufactures, et sa mère était née Rose Diamant-Berger. Son frère est Gaston Palewski, homme politique important sous la troisième et quatrième république. Il poursuit ses études au Collège Sainte Barbe, au Lycée Rollin, à l'École Bréguet, à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr et enfin à la Faculté de Droit de Paris où il obtient son doctorat ès-sciences politiques et économiques en 1924. Il était aussi diplômé de l'Institut des Hautes études internationales, ainsi que de l'Académie de droit international, basée à La Haye.

Pendant la grande Guerre, il rejoint l'armée polonaise sur le front de l'Est. Affecté à la sixième compagnie, il défilera à la fin de la guerre avec cette troupe. Ensuite il s'inscrit à la Faculté de Droit en 1919 où il suit les cours d'Allix, de Germain Martin, de Deschamps et d'Olivier Martin (voir leur parcours dans le tableau 31 infra). Il devient ensuite avocat auprès de l'Ambassade Polonaise à Paris, puis près la Chambre de commerce internationale pendant cinquante ans. Après la seconde guerre mondiale il commence une carrière politique qui le conduit à être député de Saint-Germain en Laye, dans le parti MRP (1946). Réélu en 1951 cette fois-ci sous l'étiquette RPF de Charles de Gaulle, il devient Président de la commission des Affaires économiques de l'Assemblée Nationale. Sous la quatrième République il a fait une carrière politique très riche et a pris des postes de responsabilités dans trois institutions : la Haute cour de Justice, le Comité d'aménagement de la Région parisienne, et le Conseil supérieur de la propriété industrielle. Il fut réélu député de Seine-et-Oise en 1958 pour le parti UNR, en 1962 sous l'étiquette UNR-UDT, en 1967 sous celle de l'UDR, et en 1973 toujours dans la même circonscription des Yvelines (nom dont il est à l'origine lors de la création de ce département). Il meurt le 10 décembre 1976 dans son appartement parisien.

1.2. Œuvre économique et générale

Jean-Paul Palewski a publié une trentaine d'ouvrages : quatre en matière économique et vingt-six dans d'autres genres. Après sa thèse sur le rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie en 1924, et son histoire des chefs d'entreprise qui suivit en 1928, il publia un article collectif sur fayolisme et taylorisme en 1929, un chapitre sur l'organisation et le droit en 1930, et enfin un « Que sais-je ? » qui eut beaucoup de succès sur l'organisation scientifique du travail en 1944. Nous y reviendrons.

Ses expériences de guerre ont nourri plusieurs livres : *Souvenirs de Hongrie* (1924) ; *l'Âme polonaise* (1929) ; *Mickiewicz* (1929) ; *Vies polonaises* (1932) ; et *Les Pensées d'un otage* (1945). Son action politique lui a inspiré un ouvrage sur sa ville : *Louveciennes* (1968). Homme d'une grande érudition, il a

écrit de nombreuses biographies historiques : *Madame Pourrat, ses filles et ses amis* (1934) ; *Henry Seymour et madame du Barry* (1937) ; *La Chasse royale autour de Versailles* (1938) ; *Stanislas-Auguste Poniatowski* (1946) ; *Péguy et l'Ile-de-France* (donné en conférence) ; *Le maréchal Lyautey* ; *Henri Brémond* ; *Lazare Hoche* (1969) ; *Nicolas Copernic* (1974) ; et *Le beau Dunois, bâtard d'Orléans* (1975). Enfin, de ses multiples expériences politiques et sociales, il a tiré la riche substance de neuf livres : *L'immigration en France* (1927) ; *Entre Versailles et Saint-Germain* (1937) ; *Pour sortir nos musées de la misère* ; *Comment nous sauverons nos villes d'art* ; *Le dossier politique de l'électeur français* ; *Liberté camarades* ; *l'Aménagement de la Région parisienne* ; *Politique économique internationale* ; et *Le livre des Yvelines* (1972).

Nous n'avons pas recherché les nombreux articles de revues ou de journaux qu'a publiés notre auteur : cela serait le travail d'une thèse en histoire de la pensée managériale ou politique. De même, nous n'avons pas cherché s'il a publié des textes dans les dictionnaires ou les encyclopédies, ni les multiples rapports parlementaires dont il a été l'instigateur. Voyons donc par qui il a été formé et par qui il a été jugé digne du doctorat en Droit.

1.3. Cours de doctorat et soutenance de la thèse

Sur la couverture de l'exemplaire qui a été conservé à la Bibliothèque Universitaire Cujas, il est indiqué « thèse pour le doctorat en Droit ». Jean-Paul Palewski a oublié d'indiquer la précision suivante : « mention sciences politiques et économiques ». En effet, le fait d'avoir suivi des cours d'économie politique avec de grands professeurs du domaine, puis de les avoir invités à participer au jury en accord avec le directeur de thèse, prouve que c'est bien un doctorat de cette mention. Les membres purement juristes sont venus compléter.

Il n'a donc eu que des professeurs reconnus pour leur excellence car reçus dans les premiers du concours national d'agrégation de sciences économiques ou celui d'histoire du droit qui furent tous deux créés en 1896. Il cite dans sa thèse les cours de doctorat de ces enseignants hors pair. C'étaient des hommes mûrs puisqu'à la soutenance ils avaient entre 45 et 61 ans ; Palewski n'avait, quant à lui, que 26 ans. Il a mis seulement deux années pour rédiger sa thèse (*Mémoires*, édition 2005, t. 2, p. 24). Il a aussi suivi les cours de Joseph Wilbois à l'École Nouvelle d'Administration et d'Affaires au début des années vingt. Il était aussi membre assidu aux séances du Centre d'Études Administratives où il avait reçu l'enseignement d'Henri Fayol lui-même, et où il avait connu son fils avec qui il écrira un petit texte (Palewski, Teslar, Fayol fils, 1929). Sa soutenance arrive juste avant que le décret réformant les thèses d'économie politique permette une ouverture vers la gestion des entreprises privées. Sa thèse tombait donc bien à temps pour faire le point sur ce sujet, et permettre aux autres doctorants d'avoir un ouvrage historique utilisable pour leurs propres recherches.

Tableau 31. Les membres du jury de soutenance de la thèse de Palewski.

Nom	Naissance	Chaire	Grade en 1924	Ancienneté en juin 1924	Agrégé en (rang)
LARNAUDE, Ferdinand	21/05/1853	Droit public	1 ^{ère} classe (90 000 F)	46 ans et 6 mois	1878 (2 ^e)
DESCHAMPS, Auguste	21/01/1863	Histoire des doctrines économiques	1 ^{ère} classe (90 000 F)	34 ans et 6 mois	1890 (2 ^e)
ALLIX, Edgar	16/12/1874	Législation et science financière	2 ^e classe (72 000 F)	22 ans et 6 mois	1901 (2 ^e)
GERMAIN-MARTIN, Louis	7/11/1872	Législation et économie industrielle	3 ^e classe (62 000 F)	21 ans et 1 mois	1903 (2 ^e)
OLIVIER-MARTIN, François	30/10/1879	Histoire générale de droit français	3 ^e classe (62 000 F)	16 ans et 6 mois	1908 (1 ^{er})

Sources : Marco (2009b), p. 290-295 ; Halpérin (2011), p. 118-135 ; *Journal Officiel*, 9 juin 1878, p. 6450. Le salaire indiqué après le grade est la rémunération annuelle.

La soutenance a lieu le mardi 10 juin 1924 à 16h 30 dans les locaux de la Faculté de Droit au Panthéon. Le jury est composé de trois enseignants : Louis Germain-Martin, président du jury, Charles Rist et Achille Mestre, suffragants. A l'époque la soutenance de thèse ne comportait que trois examinateurs, alors qu'ils étaient quatre à l'oral des cours. Il fallait passer deux examens oraux : le premier sur le droit et le second sur l'économie politique. Chaque examen oral durait une heure, tandis que la thèse se déroulait pendant une heure et demie. Le directeur de la thèse était simple suffragant et le président du jury un collègue plus ancien, ce que confirme la fiche des suffragants que nous livrons ci-après.

Tableau 32. Profil des deux suffragants de la thèse de Palewski.

Nom	Naissance	Chaire	Grade en 1924	Ancienneté en juin 1924	Agrégé en (rang)
RIST, Charles	1 ^{er} /01/1874	Économie sociale comparée	2 ^e classe (72 000 F)	20 ans et 1 mois	1899 (4 ^e)
MESTRE, Achille	22/07/1874	Droit public	2 ^e classe (72 000 F)	20 ans et 1 mois	1899 (2 ^e)

Sources : Marco (2009b), p. 290-295 ; Halpérin (2011), p. 134-138 ; et le *Journal officiel*, 11/11/1899, p. 7563.

Pourquoi la thèse est-elle en droit et pas en économie ? Cela est dû à la réforme du doctorat de 1895 qui rattachait les thèses économiques à la mention « sciences politiques et sciences économiques », elle-même liée au droit public, d'où la présence de Mestre au jury. Cela changea définitivement avec la réforme de 1948 qui créera un doctorat spécifique aux sciences économiques (Breton et Marco, 1996).

1.4. Contenu de la thèse

Dans sa thèse de doctorat de 1924, rééditée jusqu'en 1954 aux Presses Universitaires de France, Palewski définit la psychologie économique comme l'étude fine des fonctions économiques. Parmi celles-ci, la fonction de chef d'entreprise dans la grande industrie lui semble être un fait porteur d'avenir qui plonge ses racines loin dans l'histoire économique mondiale. Il veut raisonner à plusieurs niveaux, d'où le plan quaternaire de sa thèse : 1°) Étude historique ; 2°) Étude juridique ; 3°) Description analytique ; 4°) Description synthétique.

La partie historique va comprendre sept chapitres : 1° L'idée morale et les fonctions économiques dans l'évolution des sociétés ; 2° La fonction chef d'entreprise dans les sociétés grecque et latine ; 3° Les théories économiques en Grèce et à Rome : conclusions ; 4° Quelques espèces-type de la fonction chef d'entreprise avant la Révolution industrielle ; 5° Les théories économiques : conclusions ; 6° Quelques espèces-type de la fonction chef d'entreprise dans la grande industrie en France avant et après la Révolution industrielle ; 7° Les théories économiques : conclusions. C'est une bonne histoire de la pensée gestionnaire à long terme.

La partie juridique est plus courte : elle ne contient que trois chapitres. Le premier décrit les différentes formes d'entreprises, et donne une définition juridique précise du chef d'entreprise. Le deuxième analyse la fonction du patron au point de vue purement juridique, tandis que le troisième confronte les rapports juridiques de la fonction du chef d'affaires aux autres fonctions : ingénieur, courtier, représentant, inventeur, capitaliste, employé et ouvrier.

De même, la troisième partie (ou Description analytique) ne comprend que trois chapitres, mais plus fouillés que dans le point précédent. Il commence avec les notions générales sur les entreprises appartenant à la grande industrie française ; puis il continue avec le rôle du chef d'entreprise dans ce domaine ; et enfin il termine par les théories économiques contemporaines vis-à-vis du rôle du patron. Il est bien au courant de la littérature spécialisée de son époque.

Finalement il donne, dans la quatrième et dernière partie de sa thèse, une description synthétique de son sujet, en trois chapitres. Le premier étudie la formation de la fonction des éléments, c'est-à-dire du lien fonctionnel existant dans les syndicats, les ententes, etc. Le deuxième chapitre reprend les caractères psychologiques de la fonction : l'idée d'agrégat, le lien coercitif, les influences ethnographiques, l'influence de la déformation fonctionnelle sur les éléments

concernés, et, en retour, le rôle des éléments sur la fonction elle-même. Le troisième résume les caractères spécifiquement économiques de la fonction : amplification de la production, organisation de celle-ci, et phénomène de cristallisation entre l'intérêt individuel du patron et l'intérêt général du groupe de travailleurs.

Il traite spécifiquement de Taylor dans le point V du chapitre III sous le titre « Les doctrines expérimentales ». Il pense que le chimiste Chaptal (1803) est précurseur de l'ingénieur américain quand il écrit : « On ne parle dans les ateliers que du caprice des opérations, mais il paraît que ceci a pris naissance dans l'ignorance où sont les ouvriers des principes de leur art, car la nature n'agit pas d'elle-même avec discernement ; elle obéit à des lois constantes ; la matière morte que nous employons dans nos ateliers présente des effets nécessaires où la volonté n'a aucune part et par conséquent ne saurait avoir aucun caprice. Connaissez mieux vos matières premières, pourrait-on dire aux artisans ; étudiez mieux les principes de votre art et vous pourrez tout aborder et tout calculer. » Mais il n'a pas utilisé l'ouvrage plus spécialisé de Chaptal sur l'industrie française (1819). Il y aurait trouvé une plus claire analyse de la conduite du fabricant et de son influence sur l'industrie française alors en plein essor de première révolution industrielle (Chaptal, 1819, p. 373-381).

Pour Palewski tout le système de Taylor est basé sur deux points : l'étude des temps de travail et l'étude de la spécialisation du travail. Son obsession du rendement dans sa tâche à l'atelier de tournage des métaux lui ont fait découvrir des principes d'efficacité qui reposent sur douze variables : « 1. La qualité du métal à travailler ; 2. Le diamètre de la pièce ; 3. La profondeur de la coupe ; 4. L'épaisseur du copeau ; 5. L'élasticité de la pièce ou de l'outil ; 6. La forme du tranchant de l'outil, en même temps que les angles d'incidence et de tranchant ; 7. La composition chimique de l'acier dont l'outil est fait, et le traitement thermique de celui-ci ; 8. L'importance du jet d'eau ou autre moyen de réfrigération de l'outil ; 9. La durée de la coupe, c'est-à-dire le temps qu'un outil doit rester sous pression du copeau sans être réaffûté ; 10. La pression du copeau sur l'outil ; 11. Les changements de vitesse et d'avance possibles du tour ; 12. L'effort d'arrachement et d'avance dont est capable le tour. » (Palewski, 1954, note 46, p. 490-492).

Taylor conçoit donc le rendement comme la variable prioritaire à maximiser. Pour cela il propose ses quatre principes fondamentaux : a) organiser les éléments du travail d'après des données scientifiques (mesure précise et vérifiable) ; b) choisir rationnellement l'ouvrier d'après ses aptitudes et compétences fondées sur des résultats antérieurs ; c) chercher la collaboration avec les ouvriers en les associant à la conception scientifique ; d) partager la responsabilité entre la direction et les ouvriers (p. 492). Son obsession de la mesure est une des grandes caractéristiques de la gestion scientifique du début du XX^e siècle.

Concernant le chef d'entreprise, Taylor applique les mêmes principes : il faut analyser scientifiquement le travail du directeur et le rationaliser. Pour cela il faut disposer d'un service spécialisé en organisation : un organisateur en chef, un bureau de préparation des services techniques (ou administratifs). Mais Taylor n'avait pas les outils psychologiques nécessaires pour mettre en œuvre cette idée, elle ne viendra que longtemps après lui (p. 494). Il donne simplement les quatre buts de l'organisation d'une entreprise : i) déterminer tous les perfectionnements possibles dans les moyens indispensables à l'exécution d'une tâche ; ii) trouver les améliorations dans le travail de l'ouvrier de base ; iii) fixer les tâches et calculer le temps unitaire nécessaire ; iv) organiser scientifiquement tout l'atelier et prévoir les liaisons entre ouvriers ou postes de travail (Ibidem).

L'influence de Taylor sur les fonctions économiques du vingtième siècle est très importante selon notre auteur car il a fait le lien entre productivité et rémunération (p. 495). Les primes sont liées au rendement. Le temps de travail et l'abaissement du prix de revient vont conditionner une amélioration de la situation de l'ouvrier et non son aliénation croissante (p. 496). Palewski est donc favorable au système de Taylor et fait partie de ses partisans comme Henry Le Chatelier. Il veut simplement orienter la nouvelle recherche vers la psychologie économique des agents plutôt que vers la gestion industrielle ou le calcul des charges dans l'industrie française de l'époque (Launey, 1931).

1.5. Réédition de la partie historique

Quatre ans après sa thèse, il publie un ouvrage intitulé *Histoire des chefs d'entreprises*. Cet ouvrage est une réédition partielle : la thèse faisait 589 pages in-octavo tandis que le nouveau livre ne fait que 362 pages in-12. Il suit un plan en quatre parties : I. Histoire des chefs d'entreprise avant l'ère chrétienne (5 chapitres) ; II. Histoire des chefs d'entreprise depuis l'ère chrétienne jusqu'au XVII^e siècle (4 chapitres) ; III. Histoire des chefs d'entreprise depuis le XVII^e siècle jusqu'à l'époque contemporaine (3 chap.) ; IV. Les chefs d'entreprise à l'époque contemporaine (3 chapitres).

Il traite du cas de Taylor dans le quinzième et dernier chapitre, intitulé « Les théories économiques et le rôle du chef d'entreprise », et qui comprend six sections : 1. L'anarchisme [Kropotkine, Nietzsche, Proudhon] ; 2. Le socialisme [Marx, Menger, Schaeffle, Vandervelde] ; 3. Les théories de l'économie libérale [Le Play, Leroy-Beaulieu] ; 4. Les doctrines associationnistes [Les Néo-saint-simoniens, Rathenau, Picard, Valois] ; 5. Les doctrines expérimentales [Fayol, Taylor] ; 6. Le mouvement d'idées contemporain [Fontègne, Lahy, Wilbois; Pinot, Pierrefeu, Sorel ; Franchet, Nicaise].

Les passages sur Frederick Taylor sont exactement les mêmes que ceux correspondants dans sa thèse : aucun effort d'actualisation, aucun ajout bibliographique. Il ne modifiera son approche que dans le petit livre qu'il publiera en

1944. Et nous semble encore intéressante la nomenclature des services de l'entreprise qu'il dégage d'une étude de la littérature américaine postérieure à Taylor. S'il distingue bien entre le court et le long terme, il ne voit pas le moyen terme, et donc la tactique qui se distingue en aval de la stratégie et en amont de l'opération. En fait il distingue les trois niveaux de la pyramide du pouvoir effectif. Notons qu'il intègre bien les besoins des clients au sein même de la pyramide managériale, ce qui correspond bien aux conceptions de l'époque (Marco et Mergiani, 2014). Dans le système productif de l'entre-deux-guerres on produit pour stocker et vendre ensuite. Si l'on n'arrive pas à vendre tout le stock, on fait des soldes ou des remises commerciales. Palewski a bien vu le décalage crucial entre l'organisation commerciale et l'organisation juridique : la première est sous l'influence des grandes firmes, tandis que la deuxième est encore très attachée à la liberté individuelle (1930, p. 15).

Tableau 33. Les zones de contrôle de la grande entreprise américaine.

<p>ZONE I.</p> <p><i>Détermination des programmes (à long terme)</i></p> <p>Actionnaires. – Administrateurs. – Président.</p>
<p>ZONE II.</p> <p><i>Organisation et formation des programmes à court terme.</i></p> <p><i>Management responsable.</i></p> <p>Directeur Général.</p> <p>État-major exécutif.</p> <p>Besoins. – Direction. – Progrès.</p> <p>Finances et Comptabilité. – Projets. – Management des ateliers.</p> <p>Personnel. – Ventes.</p>
<p>ZONE III.</p> <p><i>Management d'exécution (ou de routine).</i></p> <p>Contremaîtres.</p> <p>Employés. – Ouvriers. – Employés.</p>

Sources : Palewski (1928, p. 270 ; 1954, p. 352) d'après Marshall (1921, p. 3).

Dans la première zone, on trouve ainsi une tripartition des fonctions : les actionnaires apportent le capital, les administrateurs défendent leurs intérêts patrimoniaux, le président supervise la marche générale de l'entreprise. Dans la deuxième zone, émergent huit fonctions : l'étude des besoins, de la direction, du progrès, des finances et de la comptabilité, des projets, des ateliers, du personnel

et de ventes. Enfin, dans la troisième zone, on a une tripartition : les ouvriers à la base, les employés en soutien administratif, et les contremaîtres en position de supervision et de contrôle.

1.6. Son « Que-sais-je ? »

En 1944 la collection « Que sais-je ? » n'a que trois ans d'existence. Elle a été créée en février 1941 par Paul Angoulvent à partir d'une devise du philosophe grec Sextus Empiricus, que repris en son temps Montaigne (Tesnière, 2001, p. 331). Le volume écrit par Palewski, *L'organisation scientifique du travail*, est le numéro 125, intercalé entre *Le diabète* (n° 124) et *Histoire des techniques* (n° 126). Il est le seizième titre du domaine économique et gestionnaire, après les titres suivants :

- *La corporation*, n° 10, Henri Denis (économiste) ;
- *La terre, source de richesses*, n° 23, André Goujon (agronome) ;
- *La nouvelle organisation professionnelle*, n° 27, Henri Culmann (économiste) ;
- *L'économie humaine*, n° 32, René Sand (médecin) ;
- *La monnaie et le change*, n° 44, Henri Gardel (statisticien) ;
- *Histoire du commerce*, n° 55, Georges Lefranc (historien) ;
- *L'équipement électrique de la France*, n° 59, Jacques Martincourt (expert) ;
- *La guerre des matières premières*, n° 60, Henry Peyret (économiste) ;
- *L'agriculture coloniale*, n° 62, Auguste Chevalier (géographe) ;
- *Les assurances*, n° 76, Maurice Fauque (économiste) ;
- *Les produits de remplacement*, n° 93, Roger Simonet (ingénieur) ;
- *Les industries de l'alimentation*, n° 110, Georges Ray (expert) ;
- *La comptabilité*, n° 111, Jean Fourastié (haut fonctionnaire) ;
- *La prévision économique*, n° 112, Alfred Sauvy (démographe) ;
- *La bataille des trusts*, n° 120, Henry Peyret (économiste).

Le titre de notre auteur est sorti au premier trimestre de l'année 1944 (1^{ère} édition), il a été réédité en 1948 (2^e édition), puis réédité au premier trimestre 1951 (3^e édition), et enfin en 1955 (4^e édition). Ses ventes furent très bonnes puisqu'en sept ans il s'était déjà écoulé 23 000 exemplaires.

Le plan de ce petit livre reprend l'ordre des deux précédents ouvrages en six chapitres. Le premier présente ainsi la science d'organiser le travail et l'art d'administrer les entreprises. Les deux suivants sont alors consacrés à Taylor et Fayol. Les trois derniers sont des applications aux entreprises privées, aux services publics, et aux individus. Il y a une préface par G. Béquart, président du Comité National de l'Organisation Française, mais il n'y a pas de bibliographie car notre auteur renvoie en première note de bas de page à un ouvrage bibliographique du CNOF¹⁸⁰ de 1939. En note il ajoute cependant 21 autres références. Il aurait pu citer le petit livre de Georges Bricard (1934).

¹⁸⁰ CNOF (1953) *Bibliographie internationale de livres d'organisation scientifique*, Dunod.

Taylor est longuement traité dans le deuxième chapitre : Le taylorisme ou organisation scientifique des ateliers et des bureaux. En 24 pages, il étudie les quatre points fondamentaux suivants : 1° Étude des mouvements et des opérations élémentaires ; 2° Étude des temps élémentaires ; 3° Étude du facteur humain ; 4° Étude du contrôle. Il ne cite néanmoins que deux auteurs français : Robert Lengelé (*La mission économique et sociale du patronat français*, 1942) et Jean Chevalier (*Conférence sur l'Organisation du travail : la préparation du travail*, 1946). Il renvoie aussi à deux journées d'études sur la normalisation, organisées le 21 décembre 1939 et le 16 décembre 1942 par le CNOF et l'AFNOR. Et il ajoute les conférences sur l'organisation du travail tenues à la Société des ingénieurs civils de France en 1941. Il utilise donc les documents de l'ENOES comme un chef d'orchestre des partitions de musique (Satet, 1946). Sur le fond il reprend, tout en les actualisant, les idées de ses deux premiers ouvrages.

L'ouvrage de J.-P. Palewski sera remplacé fin 1973 par un nouveau titre (*L'organisation humaine du travail*) rédigé par Pierre Jardillier, le directeur technique d'un centre d'études. La version de notre auteur aura duré exactement trente ans. Mais il avait été dépassé dès 1971 par celui de Bernard Mottez, paru sous le numéro 1445 : *La sociologie industrielle*.

1.7. Commentaire sur son œuvre

Pour Jean-Paul Palewski le système de Taylor est un point de passage de l'innovation industrielle et non un point d'aboutissement de l'évolution économique. C'est pourquoi il le situe chronologiquement entre Rathenau et Fayol. Il conclut en rajoutant un paragraphe à la fin de son livre de 1928 : « Ce qui s'agite au fond de tout génie créateur, producteur, ce qui se retrouve chez tous ces assoiffés d'action, c'est toujours le goût, le besoin de l'infini, s'est écrié un chef d'entreprise. Si comme je le crois, la valeur d'une civilisation dépend des efforts individuels pour résoudre le problème moral de l'existence, il faut souhaiter que de tels exemples ne restent point isolés. Les vies des chefs d'industrie doivent être connues, admirées ou critiquées. L'histoire en évoquant leurs noms à côté de ceux d'Irminon, de Jacques Cœur et de Függer, propose à chacun d'entre nous des voies différentes pour atteindre un même but : elle explique les causes du succès, et les défaillances qui provoquent les ruines. Elle embrasse dans une synthèse ordonnée, l'effort souvent admirable des chefs d'entreprise, et cet effort que chaque génération poursuit malgré les vicissitudes de la vie, est l'apport d'une classe économique à l'œuvre des sociétés humaines. » (Palewski, 1928, p. 356-357).

L'idée de faire le lien entre l'histoire de la pensée et l'histoire des faits en matière de chefs d'entreprise était bonne mais un peu prématurée compte tenu de l'avancée insuffisante de l'historiographie en la matière. Pourtant le fait qu'un éditeur généraliste, comme Gallimard, accepte de publier un tel livre

prouve que l'attrait pour l'histoire des théories et des faits relatifs aux chefs d'entreprises était dans l'air du temps. Ne manquait qu'une vision plus politique de l'analyse de Taylor, ce qui est fait à peu près au même moment par un autre docteur économiste.

2. UNE VISION POLITIQUE DE TAYLOR¹⁸¹

Les économistes français ont toujours eu une grande attirance pour le monde politique. Quoi de plus excitant, en effet, pour un conseiller tapi dans l'ombre, d'entrer dans la lumière du Parlement et de pouvoir agir, après avoir fort réfléchi. C'est le cas d'André Philip, génie précoce de l'économie, docteur à 21 ans, dispensé de concours d'agrégation à 22 et réussissant major à 24 ans : un record dans les annales du concours. Il se lance dans la politique à 34 ans et fera une très belle carrière qui le mènera jusqu'au poste prestigieux de Ministre de l'économie et des finances.

2.1. Biographie d'André Philip

André Philip naît le 28 juin 1902 à Pont-Saint-Esprit (Gard). Issu d'une famille protestante, il adhère à la SFIO en 1920, soutient sa première thèse¹⁸² en 1923 sur *Guild socialisme et trade unionisme, quelques aspects nouveaux du mouvement ouvrier anglais* (PUF, 420 p.), et devient agrégé de sciences économiques en 1926. Il est reçu major du concours sur 4 admis. Député dans la Chambre de 1936, il est rapporteur de la loi sur les 40 heures de travail hebdomadaire, et il est l'un des quatre-vingt parlementaires à refuser les pleins pouvoirs à Philippe Pétain en 1940. A la Libération, il devient ministre de l'économie et fera une politique de rigueur budgétaire.

Sa carrière de député s'achève toutefois en 1951, lors de son échec aux élections législatives. Il devient alors professeur à l'Université de Sarrebruck, de 1951 à 1957, puis à l'Université de Paris, de 1957 à 1967. Il garde toutefois une activité politique importante, en s'impliquant en particulier en faveur de l'Europe. Il s'éteint le 5 juillet 1970 à Paris. Il fit paraître durant toute sa carrière une dizaine d'ouvrages, sur des thèmes divers. Signalons toutefois une *Histoire des faits économiques et sociaux de 1800 à nos jours* (Aubier, 383 p.), parue en 1963 où il accorde une place importante aux mouvements ouvriers. Le texte que nous allons présenter ici est un livre paru en 1927, consacré au *Problème ouvrier aux États-Unis*. André Philip dédie une cinquantaine de pages au « *Scientific management* », dans le deuxième chapitre. Le cas d'économistes libéraux qui s'intéressent aux mouvements ouvriers n'est pas rare, mais lui a fait faire une avancée notable à la recherche de son temps.

¹⁸¹ Point rédigé dans une première version par Cédric Poivret, puis revu par nous (LM).

¹⁸² Il a aussi soutenu une deuxième thèse (1924) *Le recours pour excès de pouvoir et l'activité corporative*, Paris, PUF, 138 p. Il fallait avoir deux thèses pour pouvoir passer l'agrégation.

2.2. Le livre sur *Le problème ouvrier aux États-Unis*

Nous présenterons tout d'abord le contexte général des relations sociales aux États-Unis dans lequel se situe l'étude d'André Philip (cela constitue le premier chapitre de son ouvrage), puis nous analyserons le chapitre consacré spécifiquement à Frederick Taylor, pour finir par un point sur les méthodes alternatives de management que propose celui qui est alors jeune professeur de droit à la Faculté de Lyon.

2.2.1. Les relations sociales américaines, 1900-1930 : la lutte des classes

Il convient tout d'abord de faire un point sur le premier chapitre de l'ouvrage d'André Philip, qui remet le Taylorisme dans le contexte plus général des relations sociales américaines durant les trente premières années du XX^e siècle. Pendant cette période donc, les relations entre le patronat et les ouvriers sont extrêmement conflictuelles aux États-Unis, avec des méthodes de gestion des relations avec les syndicats fort peu éthiques et à la limite de la légalité, voire illégales de la part du patronat. C'est donc vraiment la lutte des classes que nous décrit André Philip dès les débuts de son ouvrage. Le jeune professeur lyonnais décrit donc tout d'abord « la lutte législative et judiciaire engagée contre l'ensemble du mouvement ouvrier » puis « la lutte matérielle et physique engagée dans chaque industrie contre des Unions particulières ».

Dans le premier point, il explique ainsi comment la *National association of manufacturers* fait du lobbying afin de bloquer ou de tenter de bloquer des évolutions législatives favorables au monde ouvrier. Il écrit alors précisément que « l'influence politique de l'*Association of manufacturers* a été et reste extrêmement puissante aux États-Unis, et cela explique l'absence de toute législation sociale tant soit peu progressive dans ce pays. » (p. 9).

Mais cela ne s'arrête pas là : cette association a ainsi créé une filiale, l'*Anti Boycott association*, qui lutte contre les ouvriers lançant des actions de boycott, en se basant en particulier sur le fameux *Sherman Act*, la loi américaine de 1905 interdisant toute « coalition tendant à limiter le trafic ou commerce entre les États » (p. 11). Cette filiale a ainsi, lors de divers conflits, poursuivi les organisations syndicales ayant lancé un appel au boycott du travail chez certaines firmes, et a obtenu des dommages et intérêts assez conséquents.

Résultat donc de l'action globale et aurions-nous envie de rajouter, légale, de la *National association of manufacturers* : « tous les droits des unions ouvrières : boycottage, *picketing*, droit de grève, ont donc été supprimés ou étroitement limités » (p. 19). Toutefois, l'action du patronat américain ne se limite pas à cette bataille juridique, qu'André Philip, jeune professeur agrégé à la Faculté de Droit, décrit relativement bien.

Celui-ci identifie plusieurs voies employées par le patronat américain afin de limiter le pouvoir ouvrier : tout d'abord, le renvoi systématique puis la liste

noire des ouvriers « perturbateurs », également, le recours à l'espionnage des salariés afin d'identifier les meneurs, ou de propager la discorde entre eux. Les industriels profitent également de leurs positions politiques et administratives locales afin d'étendre leur pouvoir, ce qui peut leur permettre par exemple de briser une grève en interdisant tous les *meetings* syndicaux. Il y a ainsi dans de nombreuses villes américaines un véritable problème d'indépendance entre le pouvoir économique et le pouvoir administratif et judiciaire. Philip cite même l'exemple d'un shérif ayant fait tirer sur les grévistes (p. 34), ou encore décrit de véritables persécutions dont sont victimes les syndicalistes.

2.2.2. Le taylorisme vu par André Philip

La lecture du premier chapitre de l'ouvrage d'André Philip permet de mieux comprendre la première phrase du deuxième chapitre, qui est consacré au *Scientific management* : « il n'est pas suffisant d'éliminer les Unions ; ayant acquis une autorité absolue sur les ouvriers, le patron doit savoir l'utiliser au mieux de ses intérêts et tirer de chaque homme le maximum de travail pour un minimum de rémunération ; en d'autres termes, il doit s'efforcer de déterminer, scientifiquement, l'optimum d'exploitation du travailleur. » (p. 39).

Cette phrase annoncerait donc plutôt une vision assez politique de la part d'André Philip. Toutefois, c'est une vision relativement technique que nous allons pouvoir lire dans ce deuxième chapitre, qui est structuré en quatre points. Ainsi, soucieux d'histoire et finalement de reconstituer ce que nous pourrions nommer la généalogie du *scientific management*, André Philip commence par décrire « les conditions dans lesquelles Taylor a élaboré sa doctrine ». Il rappelle ainsi un moment fort de la vie de Taylor, à savoir la mise en place du salaire aux pièces à la Midvale, qui s'est d'ailleurs traduite à l'époque par de forts heurts entre lui et les ouvriers. Le principe du salaire aux pièces dont le tarif ne diminue pas avec l'augmentation de la productivité (ce qui amenait justement le système du « lambinage » ouvrier que Taylor voulait supprimer) est donc ainsi mis en évidence, et Philip décrit bien pourquoi ce mode de paiement du travail est plus efficace que les systèmes de paiement concurrents, à savoir les systèmes Hasley et Rowan. En fait ces systèmes présentent deux défauts majeurs : ils acceptent le *rate cutting*, même s'ils cherchent à le limiter, et corollaire, ils ne tentent pas de déterminer scientifiquement le temps nécessaire à chaque tâche.

Une fois ce préambule biographique effectué, André Philip décrit le *time and motion study*, en reprenant le fameux exemple des porteurs de gueuses de fonte. S'il reprend bien les écrits de Taylor pour rappeler ce point, le jeune professeur rajoute néanmoins que suite à cette expérimentation, « 69 hommes purent bientôt être renvoyés ». Il examine également les expériences que Taylor fit sur le pelletage à la Bethlehem Steel, et mentionne les travaux de Gilbreth sur le maçon construisant un mur, ou l'envoi du courrier dans les bureaux. Enfin,

dans un souci d'objectivité qu'on ne peut que louer, André Philip évoque « l'autre extrémité de la vie industrielle », puisqu'il rappelle les expériences effectuées par Taylor, cette fois concernant « une occupation où le travail n'est rien et où l'habileté de l'ouvrier consiste essentiellement à savoir utiliser les machines » (p. 50), qui lui ont permis de déterminer les meilleures méthodes de coupe de l'acier. Et c'est en venant à l'Exposition de 1900 qu'il a connu les spécialistes français du domaine.

Ces points ne sont cependant pas très originaux, ils reprennent finalement les grands thèmes tayloriens ; et, aurait-on envie de rajouter, les grands mythes : Wrege et Peroni (1974) ont ainsi bien montré que l'exemple des fameuses gueuses de fonte était en grande partie imaginaire. C'est par la suite que Philip se montre plus original lorsqu'il met en évidence les implications logiques ou mêmes les conditions de succès du *scientific management*.

Il commence déjà donc par indiquer que le *time and motion study* passe par une normalisation des conditions de travail et un bon entretien des outils, ainsi que par l'emploi d'outils de chronométrage et par celui de recueils des temps, performants et efficaces. Il explique également la nécessité de procéder à de multiples chronométrages et d'éliminer les temps anormaux. Première conséquence positive de tous ces points, que Philip reconnaît, la mise en place du management scientifique arrive dans une entreprise, ce qui doit alors permettre d'améliorer grandement l'hygiène régnant au sein de cette dernière, ne serait-ce que par l'introduction en son sein de la lumière électrique.

Mais, plus généralement, une meilleure organisation globale doit bien résulter de ce *scientific management* : les outils doivent désormais être rangés par types (p. 58), et il faut désormais que la direction de l'usine s'assure que les matières premières « soient de bonne qualité et assez abondantes pour permettre à l'ouvrier une production régulière » (p. 59). Enfin, différents services de planification et de préparation du travail doivent être mis en place : Philip rappelle ainsi le système à six contremaitres de Taylor.

Néanmoins, Philip va encore plus loin, puisqu'il met en évidence que pour fonctionner de manière aussi efficace, et donc produire de manière continue, une entreprise doit avoir devant elle un volume important de commandes. Dès lors, pour lui, le management scientifique doit surtout s'accompagner d'efforts publicitaires, afin de stimuler la demande, ou encore d'une gestion des stocks dans le cas d'activités saisonnières, afin de produire de manière continue en anticipant les périodes de forte demande. Philip décrit bien en fait l'ancêtre du contrôle budgétaire (cette technique ne s'institutionnalise que vers le début des années 1930 [Berland, 1997], ce qui explique que nous utilisions le terme d'ancêtre), car il décrit diverses méthodes de prévisions des ventes ou même la division de l'entreprise en différents centres de coûts, organisés autour de la structure du

produit (p. 72-73). Le problème des prix de cession internes avait déjà été vu dans la grande entreprise Commentry-Fourchambault avant 1919.

Philip termine son chapitre sur le taylorisme par une confrontation entre ce que l'on pourrait nommer le taylorisme idéal et le taylorisme finalement réel. Il explique ainsi que les conditions de normalisation nécessaires à une étude de temps ne sont pas toujours réunies. Il met également en évidence le fait que ces études de temps menées par les tayloriens ne prennent que très imparfaitement en compte le phénomène physiologique de la fatigue. Il cite d'ailleurs les recherches de Mosso sur « l'ergographe », puis dans une note de bas de page les grands physiologistes que sont Imbert, Amar et Lahy. Il conclut d'ailleurs sur une note pessimiste : « En résumé, nous dirons que le *scientific management*, tant qu'il n'est pas complété par des études physiologiques très précises, ne saurait prétendre à aucune valeur scientifique. Aussi longtemps qu'il ne sera pas possible de calculer avec précision la fatigue ouvrière, l'idée juste en elle-même de la fixation scientifique de la tâche peut prêter à de regrettables déviations conduisant à une exploitation éhontée des ouvriers ; nous devons constater qu'à l'heure actuelle, aux États-Unis, les déviations sont beaucoup plus nombreuses que les applications sincères du taylorisme. » (p. 87).

Il rejoint d'une certaine manière Émile Pouget qui avait bien expliqué que la plupart des industriels qui avaient souhaité introduire le système Taylor (dont en particulier Renault en 1913) n'avaient fait en fait que « pasticher » ce dernier, en utilisant par exemple la méthode suivante, qui, on le voit bien, mène au surmenage : « Rien de plus simple que le chronométrage selon la formule du fabricant d'automobile Renault : un ouvrier, extrêmement habile, choisi pour sa dextérité, a pour mission d'établir une pièce d'une série déterminée ; il choisit l'heure où il est dispos, bien en forme, car il travaille tout au plus quelques heures par semaine, aussi il abat vite sa pièce – d'autant plus vite qu'il n'a qu'à donner un coup de collier intermittent et qu'il travaille avec des outils neufs lui permettant une exécution rapide ». (Pouget, 1914, p. 64). De manière moins polémique, il convient de rappeler, à la suite d'André Philip lui-même, que le management scientifique fait système, en ce sens qu'il relie un ensemble de techniques gestionnaires et managériales entre elles, et qu'il dut être adapté en fait à chaque industrie. Chandler écrit bien ainsi dans son ouvrage, *The Visible Hand: The managerial Revolution in American Business*: « No factory owner, even those who consulted Taylor or his disciples, adopted the Taylor system without modifying it. » (Chandler, 1977, p. 277). C'est la force du taylorisme de pouvoir se transformer insensiblement en post-taylorisme sans que les ouvriers ne s'en rendent compte. L'idée que Taylor recherchait uniquement l'amitié et la fraternité des ouvriers est une bonne blague : il défendait les intérêts financiers des patrons et des capitalistes. Il ne faut pas être naïf quand on fait de l'histoire managériale. Car le management moderne est une question de direction des

hommes, ce que retrace précisément la fonction « personnel ». D'abord intégrée à la fonction administrative, elle prend son autonomie ensuite.

2.2.3. Le personnel management : une alternative au taylorisme ?

Un petit point s'impose sur le troisième chapitre de cet ouvrage, même s'il ne concerne plus directement le taylorisme. Il s'y intéresse toutefois selon nous de manière indirecte, puisqu'il indique des manières de gérer complémentaires ou concurrentes du *scientific management*. André Philip décrit ce qu'il nomme le *personnel management* qui est en fait un ancêtre de notre moderne « Gestion des ressources humaines ». Cette fonction qui regroupe toutes les techniques employées par les entreprises afin de limiter la mobilité ouvrière, en particulier en sélectionnant les bons ouvriers et en leur offrant de bonnes conditions de travail. Ce chapitre nous montre bien que les expériences d'Hawthorne (menées entre 1927 et 1932, l'ouvrage étudié ici date seulement de 1927) furent conduites dans un climat général de remise en cause de certains excès du taylorisme et du travail à la chaîne que prônait Henry Ford I.

Conclusion

Les livres de Palewski ont été dépassés par les recherches plus récentes aussi bien en psychologie économique qu'en histoire des chefs d'entreprise. Dans le premier domaine, les travaux de Robert Guihéneuf, de Paul Albou, de Pierre-Louis Reynaud ont renouvelé, dès la fin des années soixante les idées de notre auteur (Palmade, 1967). Mais il faut bien voir que le contexte intellectuel et plus généralement épistémologique n'est pas le même dans les années 1920 et dans les années des trente glorieuses (1945-1973) : en particulier, la psychologie se développe grandement durant cette dernière période, ce qui explique bien le développement concomitant de cette discipline appliquée qu'est la psychologie économique. Dans le second champ, les livres de Patrick Verley (1994) et de Jean Lambert-Dansette (2001) ont fait le lien avec les monographies que n'avait pas pu utiliser notre docteur. Mais ses ouvrages restent des documents d'époque encore utilisables pour les historiens de la pensée managériale. Comme toutes les autres thèses d'économie, il défend une idée particulière, fort documentée et bien défendue. Faut-il brûler Palewski ? Nous ne le croyons pas, tout comme il ne faut pas brûler Taylor (Guérin, 1998).

Les ouvrages d'André Philip ont, eux, l'avantage de présenter une vision globale du taylorisme et plus largement du « management moderne » qui ne peut être basée que sur le chronométrage. Ils présentent aussi une vision politique des choses. Mais le management et toutes les sciences sociales, de manière plus générale, peuvent-ils être apolitiques ? Même si sa conception est bien moins radicale que celle que l'on trouvera par exemple chez Pouget, la vision de Philip a-t-elle été dépassée comme celle de Palewski ? Difficile à dire : il ne s'intéresse

pas, comme ce dernier, à un domaine fondamental, qui connaîtra d'importants progrès dans les années fastes de la période des trente glorieuses.

Aujourd'hui où Taylor est réédité mais de manière très partielle (Taylor, 2013), le retour à nos deux auteurs n'est pas inutile. D'abord pour situer Taylor dans la chaîne des spécialistes de la pensée managériale, et faire revivre le contexte qui a donné naissance à ses théories et à leur évolution postérieure. Ensuite pour constater les manques que la recherche ultérieure essaiera de combler. Enfin pour retrouver le style soutenu du français de ces vieux livres, reflet jauni d'un passé révolu.

Comment éviter ici une remarque pour le moins polémique : Taylor, auquel on adjoint parfois de manière maladroite Henry Ford (Hatchuel, 1994) est bien souvent caricaturé, présenté comme le repoussoir absolu, que ce soit dans les cours de stratégie, de marketing ou de gestion de la production (Guérin, 1998). Mais tout le contexte social, technique, et épistémologique qui a donné naissance à ses idées, et qui les rend moins absurdes finalement, est passé sous silence dans tous ces cours et ouvrages. L'angle principal de critique de l'œuvre de Taylor, par sa méconnaissance des phénomènes physiologiques de la fatigue de l'ouvrier, est celui qui est le plus validé scientifiquement¹⁸³.

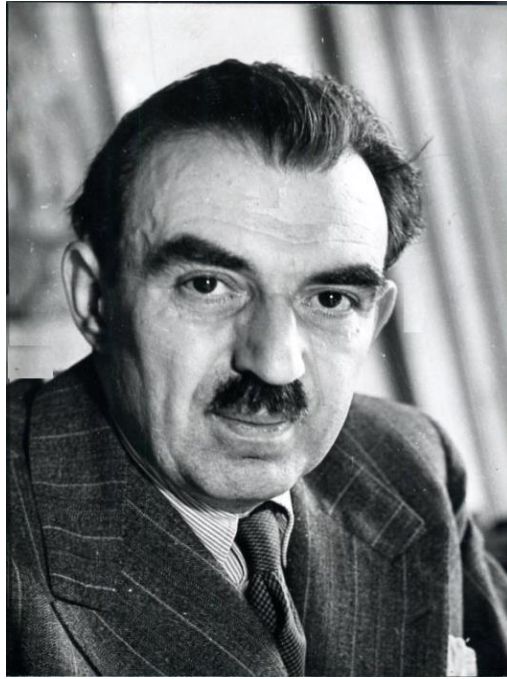
Or, une meilleure contextualisation historique permet de comprendre que finalement, la philosophie taylorienne, basée sur la recherche de l'optimum ou du fameux *one best way*, reste plus que jamais à l'œuvre aujourd'hui. Elle l'est encore plus à l'heure des usines numériques et des *big data*, qui permettent une optimisation, une maîtrise et un contrôle des flux productifs qu'aucun cerveau humain ne peut d'ailleurs plus atteindre. Comme Ohno, qui reconnaissait que finalement, si Ford avait vécu dans son contexte, il aurait lui aussi inventé le système Toyota¹⁸⁴, nous pensons que si Taylor vivait de nos jours, loin d'être désorienté par le management industriel actuel, il y verrait au contraire une mise en place de sa philosophie.

Références

- Henry, O. (2013) *Les guérisseurs de l'économie : ingénieurs-conseils en quête de pouvoir*, Paris, Éditions du CNRS, 496 p.
- Meier, O. (2009) « Frederick Taylor : le management scientifique des entreprises », in *Les grands auteurs en stratégie*, Caen, EMS, 16 p.
- Pouget, M. (1998) *Taylor et le taylorisme*, Paris, PUF, 128 p.
- Spendler, J.-C., Kijne, H. (2012) *Scientific Management: F.W. Taylor's Gift to the World?* New York, Springer, 192 p.

¹⁸³ Voir les nombreux articles de François Vatin sur ce point.

¹⁸⁴ Taiichi Ohno (1988) *Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production*, CRC Press, 176 p.



André Philip
(Collection particulière)



Jean-Paul Palewski
(Cliché Assemblée Nationale)

CHAPITRE 22

LES VUES GESTIONNAIRES

D'AUGUSTE DETŒUF

(1920-1947)

A l'occasion de la préparation des œuvres complètes de Detœuf, nous avons saisi 4 tomes pour 1303 pages. Mais une cinquantaine des photographies qui ont servi à la saisie des textes originaux étaient floues. La personne chargée de refaire ces clichés n'a pas encore pu retourner, à cause du COVID 19, dans les nombreuses bibliothèques publiques qui conservent les textes de base. De même, la promesse de la famille de Detœuf de nous confier les inédits restants en sa possession pour publication n'a pas encore donné lieu à une transmission effective de ces documents. Cela ne nous empêche pas de pouvoir présenter ici les nombreux textes que nous avons saisis. Mais, dans un premier temps, nous ferons un petit résumé de la vie de cet ingénieur devenu un grand auteur en gestion des entreprises, publiques ou privées. Puis nous verrons le contenu de chaque tome de ses œuvres complètes en préparation. Avant notre conclusion, nous ferons le point sur les autres références d'intérêt sur cet auteur majeur pour notre sujet : la mutation de la gestion des entreprises privées après 1918.

1. REPÈRES BIOGRAPHIQUES

Le 6 août 1883, c'est la naissance d'Auguste Detœuf à Lens. Son père est directeur d'une petite papeterie à Gondardenne près de Saint-Omer (Pas-de-Calais). Sa mère, Céline Behal, aurait été d'origine espagnole, comme beaucoup d'habitants de la région. En 1889, la famille s'installe à Wizernes, toujours dans la région de Saint-Omer. Son premier instituteur est le beau-frère de son père. En 1893, il passe et réussit le certificat d'études primaires. Son père l'envoie au collège Saint-Bertin à Saint-Omer. Au 1^{er} octobre 1893, il entre en classe de cinquième au Lycée Montaigne à Paris, suite à l'intervention de son oncle qui est professeur à l'École de pharmacie.

Période 1900-1902 : il passe au lycée Henri IV, en classe préparatoire. Il est reçu à la fois à l'ENS en sciences et à l'École Polytechnique. Octobre 1902 : il choisit l'École Polytechnique. Il y fait la connaissance de Robert Hecker ; il est classé deuxième de sa promotion au concours d'entrée. En 1904, il opte pour l'École des Ponts et Chaussées.

Vient l'an 1906 : il est classé avant-dernier de sa promotion des Ponts et Chaussées, et échange son rang pour celui de dernier avec un dénommé Albert

Armand Pouyane (1873-1932), qui part travailler à Rodez. Detœuf n'a plus le choix : il déménage pour Brest avec un traitement mensuel de 3 000 francs.

En 1907, il est nommé à Cherbourg. Il y écrit de la poésie à ses moments perdus. Il y reste cinq ans. En 1912, il migre pour Le Havre à la suite d'une promotion. En juillet 1914, il rencontre sa future femme, Nelly Adam, petite bretonne de 19 ans. Le 2 août 1914, Auguste est mobilisé dans le corps du Génie, avec le grade de Capitaine. Nelly part pour l'Angleterre, à Oxford.

Le 17 février 1916, Detœuf est blessé à la tête par un éclat d'obus. Il passe sa convalescence à l'hôpital de Zuydcoote. Printemps 1916 : il est chargé de l'administration du port du Havre. Le 7 octobre 1916, il se marie avec Nelly au Havre. Février 1917 : il est envoyé gérer le port autonome de Rouen. Il s'installe dans cette ville avec sa femme. Son premier fils, Pierre, y naît, en novembre. Un deuxième enfant, Jean-François, suit. Juin 1919 : il est nommé directeur du Port de Strasbourg et de celui de Kehl, grâce à l'intervention de Robert Hecker, alors chef de cabinet du ministre des Travaux publics.

En mars 1923, Robert Hecker, devenu le directeur général de la grande entreprise Thomson-Houston, l'embauche comme directeur général adjoint. En 1923, il rejoint le mouvement d'Ernest Mercier, *le Redressement français*, qui sera en activité jusqu'en 1935. Le 15 janvier 1925, il devient directeur général de la Compagnie Française Thomson-Houston (CFTH). Celle-ci a été fondée en 1893 par Ernest Mercet pour exploiter en France les brevets de l'entreprise américaine Thomson-Houston dans les deux domaines de la production et du transport de l'électricité. En 1925, il visite les usines américaines d'électricité.

Au cours du mois d'avril 1928, il voyage en Algérie pour représenter sa Société. Il y fait un don de 1 000 francs pour les sinistrés de l'Oranie. Le 25 septembre 1928, fondation, par la CFTH, de la Société générale de constructions électrique et mécaniques Alsthom. Auguste Detœuf en devient l'administrateur-délégué, doté des pleins pouvoirs.

Période 1930-1931 : plusieurs accords sont négociés par notre auteur entre Alsthom et la firme allemande AEG (*Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft*). Il est élu Président de la CEGOS en 1930. En octobre 1931, il devient un expert de la Commission économique franco-allemande, dans la section « électricité ».

En 1935-1936, suite aux difficultés économiques de la firme Alsthom, Detœuf rédige un manuscrit : *Mort du libéralisme*, qu'il ne publiera jamais. Il en fera néanmoins la source de trois conférences qu'il donnera à l'École libre des sciences politiques en juin 1935. Il fait un voyage de 4 jours à Moscou. En 1936 se produit la nationalisation d'Alsthom par le Front populaire. Detœuf est élu président du Syndicat Général de la Construction Électrique.

En 1937 : création des *Nouveaux Cahiers*, revue publiée chez Félix Alcan. Auguste Detœuf en devient le président. Au 1^{er} mars 1938 Gallimard remplace l'éditeur Félix Alcan. Auguste publie aussi la première édition de *Barenton* aux

éditions du Tambourinaire, créées par Alsthom à son initiative. Début février 1938 : notre auteur publie une brochure de 63 pages, intitulée *Construction du syndicalisme* (Gallimard). Elle sera dans notre tome III. En 1938-1939, il est au Comité central de l'organisation professionnelle, et participe à la création du mouvement syndical « Jeunes Patrons ».

Le 15 juin 1940, le siège social d'Alsthom se replie sur Nevers. Detœuf part en voiture pour le sud vers Nîmes où il arrive le 1^{er} juillet. Au 19 décembre 1940, il démissionne de toutes ses fonctions d'Alsthom et devient directeur du Comité d'organisation de l'industrie électrique. Les *Nouveaux cahiers* s'arrêtent. Il conserve la présidence de la Compagnie des lampes pendant quelques mois, du Crédit électrique jusqu'en 1942, ou encore de la Société financière électrique et de Pathé pour le financement du cinéma.

Le 11 mars 1941, il est alors nommé président du Comité d'organisation de l'industrie de la construction électrique, qui remplace le syndicat de cette branche dont il était déjà le président avant-guerre. Le 30 juillet 1941, il préside le Centre d'information interprofessionnelle des comités d'organisation, qui va remplacer la Confédération générale du patronat français. Il publie le même jour un gros article intitulé « Exposé sur le Plan comptable », au Centre d'information interprofessionnel. Dans la période 1942-1943, il fait des conférences, participe à la création de l'ordre des experts-comptables et comptables agréés (avril 42). Il écrit une note au secrétariat d'État aux Affaires économiques de 30 pages le 10 mars 1942 dont une copie est faite le 21 mars (Touchelay, 2005, note 32).

En 1945-1947, il tient une chronique économique régulière dans le journal *Le Figaro*. L'ensemble fait 34 articles, qui sont dans notre tome III. Le 11 avril 1947, Detœuf meurt d'une embolie pulmonaire à l'Hôpital américain de Neuilly. Il est enterré le 15 avril, dans l'intimité, au cimetière du Père Lachaise.

2. PRINCIPAUX NIVEAUX DE L'ŒUVRE

Nous reprenons ici les courtes introductions aux différents tomes prévus des œuvres complètes. Les références bibliographiques qui accompagnent ces textes ont été intégrées à notre bibliographie générale, pour ne pas faire double emploi. Seul le tome premier est déjà paru, mais les autres tomes sont prêts.

2.1. Tome Premier : Le moraliste

Le 12 avril 2017 les œuvres d'Auguste Detœuf sont tombées dans le domaine public. En effet, soixante-dix années se sont écoulées depuis sa mort, en avril 1947. Le droit d'auteur français permet alors à n'importe qui de republier les divers textes du grand industriel français. Mais une réédition partielle n'aurait pas grand sens sinon pour faire de l'argent avec des livres qui se sont déjà très bien vendus depuis sa mort. On trouve facilement d'occasion son livre sur les aventures de Barenton. Les autres sont plus difficiles à trouver à faible coût.

Dans ce premier tome, nous reprenons intégralement les textes moraux et humoristiques de notre auteur. Le titre initial est le plus connu : c'est le livre sur Barenton, confiseur, un recueil d'adages et de textes rigolos que Detœuf avait publié en 1937 dans un tout petit tirage de moins de mille exemplaires. Le deuxième est un complément publié huit ans après sa mort par les éditions du Tambourinaire. Ce sont aussi des textes de circonstance, retrouvés dans ses papiers et qui couvrent en fait la période 1937-1947, soit après la publication du Barenton. Nous y ajoutons une brochure sur le syndicalisme, parue en 1938 aux éditions Gallimard. L'ensemble fait un tome très cohérent pour refléter la pensée de notre auteur, portant sur une dizaine de sujets différents : le rôle de l'école Polytechnique dans la vie de la Nation, les relations entre l'industrie et la culture classique ou moderne, les divers travers de ses contemporains, l'amitié avec une philosophe-ouvrière (Simone Weil), ou les tics du milieu industriel du temps.

Tel quel, nous espérons vivement que ce premier tome incitera les lecteurs à continuer à explorer le monde de Detœuf. Sa réalisation a nécessité la division du travail suivante : notre collègue Cédric Poivret a récupéré tous les documents en bibliothèques et sur archives, tandis que nous avons saisi l'ensemble des textes fournis, ainsi que ceux que nous avons pu acheter. La relecture finale a concerné les deux éditeurs. Le laboratoire CEPN a fourni un ordinateur et un scanner A3 pour la saisie des textes et les différentes étapes du travail d'édition.

2.2. Tome II : le jeune expert (1908-1927)

Alors que dans le tome premier nous avons découvert le philosophe et le moraliste que fut à ses heures perdues Auguste Detœuf, dans celui-ci nous allons aborder le jeune expert qui écrit dans des revues scientifiques ou dans des titres plus généralistes de la Presse de son époque. Par « jeune » nous entendons le spécialiste de questions techniques qui emmagasine de l'expérience dans ses diverses responsabilités managériales. L'âge de 45 ans est le maximum que nous attribuons à ce qualificatif, très pratique pour classer les publications en deux ensembles de taille équivalente.

Il débute dès 25 ans dans une revue de mathématiques. Son article est typique d'un polytechnicien qui aime les raisonnements abstraits et la logique formelle. Cette revue, les *Nouvelles Annales de Mathématiques*, a été fondée en 1842 par Olry Terquem et Camille-Christophe Gerono. Elle était au départ sous-titrée le « Journal des candidats aux écoles polytechniques et normales », puis finit avec l'intitulé plus large de « Journal des candidats aux écoles spéciales, à la licence et à l'agrégation » (1927). Il est donc naturel qu'un ancien lecteur de cette revue lui donne son premier papier scientifique.

La deuxième revue qui l'accueille, en 1909, à l'âge de 26 ans, est la *Revue Scientifique* (revue rose), pour un article sur le béton armé qui sera repris en partie par une revue au nom éponyme. Ce titre a été créé en 1863 sous l'intitulé

La revue des cours scientifiques de la France et de l'étranger (jusqu'en 1870), puis *La revue scientifique de la France et de l'étranger* (de 1871 à 1883) et enfin intitulé la *Revue scientifique* (1884-1959) ; elle est enfin devenue *Nucleus* (de 1960 à 1970). Son célèbre surnom de « revue rose » était dû à la couleur de la couverture, qui la différenciait de la revue bleue produite par le même éditeur : la *Revue politique et littéraire* (1863-1939).

La troisième revue d'accueil, en 1910 – il a 27 ans – est la *Revue du Mois*. Ce périodique scientifique et littéraire a été fondé en 1906 par Émile Borel et sa femme Marguerite Appell, dite Camille Marbo. Ce titre a beaucoup de numéros jusqu'en 1926 où elle s'arrêtera avec son opus 179. Nos collègues Caroline Ehrardt et Hélène Gispert ont étudié son lancement par le mathématicien Borel. Notre auteur y publiera aussi un autre article en novembre 1910, qui est reproduit dans ce tome II.

La troisième revue réceptrice, en 1921 – il atteint maintenant 38 ans – est *L'Alsace Française*, revue hebdomadaire d'action nationale. Cette revue très militante a été fondée l'année même où l'Alsace et la Lorraine sont revenues à la France. Son créateur en fut Pierre Bucher (1869-1921), qui mourut durant la première année d'existence du titre. Cet hebdomadaire va accueillir sept articles de Detœuf qui en fut l'un des plus féconds chroniqueurs économiques. Elle existera jusqu'en 1950.

La quatrième revue accueillante est, en 1926 – il atteint 43 ans – la *Revue mensuelle de l'UIMM*. Ce titre a été fondé en 1920 par transformation du précédent bulletin mensuel de la même organisation patronale. Il s'agit ici de la retranscription d'une conférence donnée par notre auteur. Ce texte a été repris par la *Revue Politique et Parlementaire*, et par le périodique *Le Génie Civil*, durant la même année. Sur la genèse de l'UIMM, voir Fraboulet (2007).

La cinquième revue où il s'exprime, en 1927 – il a alors 44 ans – sont les *Cahiers du Redressement Français*. Ce titre a été créé en 1927 pour publier les travaux du congrès du mouvement, qui avait duré trois jours. Ce mouvement avait été lancé l'année précédente par l'industriel Ernest Mercier. En son sein, un nombre de sept grandes sections avaient été établies, chacune étant divisée en commissions spécialisées sous la houlette d'hommes importants :

1. Section sociale, dirigée par Georges Risler, président du Musée Social ;
2. Section de la production, dirigée par Auguste Detœuf ;
3. Section organisation politique et administrative, de Raphaël Alibert ;
4. Section financière, de Jean Parmentier, inspecteur des finances ;
5. Section internationale, dirigée par Jacques Bardoux, sénateur ;
6. Section coloniale, dirigée par l'Amiral Lucien Lacaze ;
7. Section éducation nationale, dirigée par René Hubert, philosophe.

En fait il s'agit plus d'un petit livre que d'un article de revue, car il fait 129 pages, ce qui correspond à un « Que sais-je ? ». Ce rapport a été publié à 40 000

exemplaires selon Aimée Moutet (1997, p. 70). Le texte de 60 pages est complété par huit annexes dont deux sont écrites par ses propres collaborateurs, Antoinette Brauman et Jean Milhaud.

La première était une proche assistante chez Alsthom, par ailleurs nièce du philosophe Émile Meyerson. Elle dirigera la revue mensuelle *Hommes et Techniques* (tirage : 6 000 exemplaires) à partir d'octobre 1944. Cette revue se transformera ensuite en maison d'édition. Elle publiera en 1958 un ouvrage sur le *Secrétariat pratique* (Éditions Hommes et Techniques, 270 pages), qu'elle avait commencé à publier en fascicules dès 1953, et qui sera réédité jusqu'en 1966 quand elle sera encore administratrice de la CEGOS (Commission d'étude générale d'organisation scientifique). Elle publiera aussi, en 1974, un dernier livre intitulé *Classement pratique*, toujours chez le même éditeur.

Le second était un polytechnicien, Jean Milhaud (1898-1991). Ce dernier, diplômé de l'X en 1917 (Weexsteen, 1999) va commencer sa carrière comme représentant de commerce dans une firme de machines à calculer, puis comme ingénieur à la Société industrielle pour la téléphonie et la télégraphie. Spécialiste de conseil aux firmes, il fonde en 1926 la CEGOST (Commission d'étude Générale d'Organisation Scientifique du Travail), qui deviendra la CEGOS en 1937. Il lance après-guerre l'ITAP (Institut des Techniques des Administrations Publiques) en 1947. Il était donc tout à fait compétent pour traiter de l'annexe sur la normalisation et la standardisation.

Les divers thèmes abordés par Detœuf sont donc au nombre de 8 dans ce deuxième tome, ce qui montre son grand éclectisme intellectuel :

1° Le quadrilatère inscriptible, c'est-à-dire un quadrilatère dont tous les sommets sont situés sur un même cercle. Ces sommets sont dits *cocycliques*, le cercle étant bien circonscrit au quadrilatère en question. Ce problème avait été soulevé par Georges Dostor dès 1868. Detœuf en donne une solution mathématique élégante.

2° Les qualités propres au béton armé. Notre auteur prolonge ici les réflexions de Paul Christophe, décrites en 1902 dans son livre *Le béton armé et ses applications*. Detœuf élargit le problème à l'esthétique du béton armé, alors en concurrence avec le métal et le bois. Partisan de la modernité en construction, il prévoit que le béton armé sera d'usage courant un siècle plus tard.

3° L'utilisation de l'azote atmosphérique. En effet, l'azote gazeux compose 80 % de l'atmosphère terrestre. C'est donc un produit très abondant pour des utilisations industrielles. La question fut soulevée en son temps par Priestley entre 1771 et 1786, puis fut discutée par les savants de tous pays pendant un siècle environ. Notre auteur apporte sa pièce à cet édifice scientifique.

4° La stérilisation des eaux potables par l'ultra-violet. Ce fut le 22 février 1909 que Jules Courmont et Thomas Nogier démontrèrent les premiers dans une note à l'Académie des sciences, la capacité des rayons ultra-violets de stériliser

l'eau potable. Auguste Detœuf vulgarise avec brio cette découverte récente et en voit les retombées économiques possibles.

5° La télégraphie sans fil dirigée. Voyant les possibilités extraordinaires des communications par ondes, notre auteur répercute les idées de Gaston-Émile Petit et Léon Bouthillon qui venaient d'être publiées en 1910. Deux ans avant le naufrage du paquebot Titanic, il voit surtout les avantages maritimes du procédé.

6° Le Rhin et les ports rhénans, en particulier celui de Strasbourg dont il est le directeur de 1919 à 1923. Cet ensemble de 8 articles sur les ports aurait pu faire l'objet d'un ouvrage particulier, si sa carrière lui en eût laissé le temps.

7° La production américaine, longue conférence qu'il fait au retour d'un voyage de 6 semaines aux États-Unis d'Amérique. Gros succès d'audience.

8° La réorganisation industrielle, long rapport faisant suite au congrès du Redressement français, dont nous avons parlé plus haut. Là aussi cela aurait pu être l'occasion d'un livre plus long. Mais le tourbillon de la vie l'avait happé.

2.3. Tome III : L'expert confirmé (1928-1947)

Alors que dans le tome deux nous avons vu le jeune expert faisant ses armes dans diverses revues, dans celui-ci nous abordons l'expert confirmé qui diversifie ses lieux de communication. Dans les 61 textes que contient ce gros volume, nous pouvons relever, concernant la gestion des entreprises, les écrits suivants : Le problème des prix de revient ; Le rôle social du patron ; Exposé sur le plan comptable ; L'avenir en France des PME ; Le problème du travail français ; Henry Le Chatelier ; Passé, présent et avenir de l'organisation professionnelle. Le premier texte date du 2 novembre 1937. C'était une intervention devant le public de la CEGOS. Il sera repris dans l'ouvrage collectif de Rolf Nordling (1956) *La comparaison des prix de revient, facteur de progrès ?* Paris, CNPF, p. 9-18. Ici Auguste Detœuf montre toute la difficulté de répartir les frais généraux, en prenant des exemples concrets. Puis il étudie les problèmes de valorisation des matières premières. Il rappelle aussi que, si floue soit-elle, la notion de prix de revient joue un rôle très important dans l'industrie. L'erreur ne vient pas de son mauvais calcul, mais de l'ignorance à son sujet chez des patrons mal formés. Les méthodes de calcul disponibles comprennent deux éléments : un élément rationnel et un élément conventionnel tenant à l'état du savoir dans ce domaine spécialisé. Car si la loi de l'offre et de la demande fonctionne bien, le calcul du prix de revient reste la boussole du capitalisme moderne.

Le deuxième texte remonte au 1^{er} juin 1938 et est paru en tant qu'article dans les *Nouveaux Cahiers*, t. 2, n° 26, 1938, p. 1-4. Nous l'avons déjà reproduit dans le tome 1^{er} de ces œuvres complètes, sous le titre du Patron social. Cela est la conséquence du succès du livre de Georges Lamirand : *Le rôle social de l'ingénieur, scènes de la vie d'usine*, paru en 1932 (Paris, Éditions de la Revue des Jeunes, 251 p.). Detœuf applique cette idée aux grands patrons et montre

comment ils doivent prendre conscience de leurs devoirs envers la Société civile, après avoir consenti à avoir des devoirs pour leurs employés¹⁸⁵.

Le troisième texte est daté du 30 juillet 1941. Il est paru en deux temps dans la revue *Production : énergie – industrie – commerce*, 1941, n° 3, octobre, p. 34-39, et n° 4, novembre, p. 43-45. Sollicité par la Commission d'étude du Plan comptable, il donne son avis de grand dirigeant. Dans une première partie il montre les tendances de l'économie en ce temps de défaite. Dans une deuxième partie il démontre la dualité du plan comptable : à la fois nécessaire pour la comptabilité générale et indispensable pour la comptabilité industrielle. Enfin, dans une troisième partie, il évoque le programme de travail des divers comités qui vont mettre au point ce plan comptable.

Le quatrième texte, consacré à l'avenir des PME en France, date de 1943. Il constituait le *Douzième cycle d'études de la CEGOS, Premier cycle d'études de l'organisation rationnelle dans les PME*, Paris, 25-28 octobre 1943 ; réédité et présenté par Antoine Weexsteen (2001) in *Entreprises et Histoire*, n° 28, p. 100-102. Il montre bien les inconvénients du blocage de la démographie des entreprises (créations et faillites) pendant la seconde guerre mondiale, mais croit encore à l'avenir des nouvelles PME, ce puissant rouage intermédiaire, essentiel entre les consommateurs de bases et les très grandes entreprises.

Le cinquième texte, dédié au problème du travail français, remonte à la fin de l'année 1945 et est paru dans la *Revue de Paris*, vol. 52, n° 6, septembre 1945, p. 25-38. C'est une analyse magistrale des dégâts infligés par la guerre, et des conditions difficiles de la reconstruction. Notre auteur fait le lien entre les comportements individuels et les objectifs collectifs que doit s'imposer l'économie française. La bonne gestion des entreprises est au cœur de cette reconstruction à mettre en œuvre.

Le sixième texte, étudiant l'œuvre d'Henry Le Chatelier, date de 1946. Il est paru dans les *Mémoires de la Société des ingénieurs civils de France*, Paris, Hôtel de la Société, vol. 99, p. 144-151. Il s'agit d'une biographie très étendue du grand polytechnicien et introducteur du taylorisme en France. Il le considère comme l'inventeur de l'organisation scientifique du travail dans notre pays.

Enfin, le septième texte, sur le passé, le présent et l'avenir de l'organisation professionnelle, est un peu son testament. Il est daté du 25 janvier 1946. Il s'agit d'une brochure des Éditions du Chêne, Paris, 1946, collection "Question d'aujourd'hui", n° 37, 32 pages, vendue 10 francs. Après avoir défini son sujet, il en montre l'évolution historique : la période des corps de métiers, la période

¹⁸⁵ Sous ce même titre, on trouve aussi les livres suivants : A. Belanger (1895) *L'ingénieur et son rôle social*, Paris, extrait des *Études*, 15 février ; Émile Cheysson (1897) *Le rôle social de l'ingénieur, conférence faite devant la Société des ingénieurs civils*, Guillaumin, 17 p. ; Paul Gay (1926) *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Imprimerie des arts et manufactures, 16 p. ; Paul Haidant (1940) *Le rôle social de l'ingénieur*, Liège, Charles Béranger, 32 p.

révolutionnaire dite parfois « libérale », et toute l'évolution ultérieure. Il étudie les comités d'organisation institués pendant la seconde guerre mondiale.

2.4. Tome IV : Inédits et autres textes

Tandis que dans le tome trois nous avons vu l'expert confirmé bataillant dans diverses revues et grands journaux contre ses détracteurs, dans celui-ci nous abordons les textes inédits ou les autres textes retrouvés en bibliothèque ou sur archives qui confirment le grand éclectisme de l'économiste nordiste.

Il mérite ce nom d'économiste car il a simultanément compris la micro et la macro-économie. Au milieu de ces deux aspects de l'économie moderne, il a même parfaitement compris la méso-économie et on peut le comparer à Alfred Marshall. Comme le grand économiste anglais, il a en même temps une connaissance théorique et un savoir pratique de la conduite d'une industrie particulière. En l'occurrence, pour lui c'est le monde de l'électricité.

Son texte le plus important – *La Fin du Libéralisme* – est inclus dans ce tome 4 car il résume parfaitement sa conception originale de la vulgate libérale. Contre la rigidité doctrinale des derniers auteurs libéraux des années vingt, il oppose une souplesse intellectuelle qui est née dans le monde des grandes entreprises réelles. Car la taille moyenne des firmes industrielles a beaucoup augmenté en 90 ans : les PME d'après la seconde guerre mondiale ont la taille des grandes entreprises du début du Second Empire. Là où Courcelle-Seneuil considérait comme moyenne une entreprise de 100 salariés environ, Detœuf passe alors à 300 ou 400 employés. Cette multiplication par 3 ou 4 est le résultat de la croissance économique constatée entre-temps.

Sur le plan de la réflexion morale, Detœuf nous fait penser très fortement à l'un de ses contemporains : le père Sertillanges. Comme ce dominicain (1863-1948), Detœuf a un style inimitable et il cherche le bien-être de ses contemporains. Mais là où Sertillanges basait sa réflexion sur les idées de Saint Thomas d'Aquin, Detœuf est plus laïc. Comme le dominicain, notre auteur dirige une revue intellectuelle (les *Nouveaux Cahiers*), alors que Sertillanges dirige depuis 1893 la *Revue Thomiste*. Les deux meurent à un an d'intervalle (1947 pour l'un, 1948 pour l'autre), mais Sertillanges avait vingt ans de plus que Detœuf. Il a été publié régulièrement jusqu'à nos jours, ce qui n'est pas le cas pour la plupart des textes de notre auteur. Ce tome 4 vise à combler cette lacune éditoriale.

Un tome 5 sera préparé pour accueillir les textes inédits de notre auteur. La taille de ces textes n'étant pas connue par définition, il est difficile de prévoir le nombre de pages que cela nécessitera, mais certainement plusieurs centaines. Au besoin, un tome 6 pourvoira à prolonger la collection. Un effort sera aussi fait sur l'iconographie de ces derniers tomes, avec des photographies inédites. Car sur internet on trouve toujours les mêmes photos, de qualité assez faible et plutôt en noir et blanc qu'en couleur.

Conclusion

Detœuf est très important dans l'histoire de la pensée gestionnaire car il apporte une pierre importante pour l'étude des grandes entreprises et de la normalisation comptable. Alors que les juristes d'affaires s'intéressaient plutôt à la déontologie de la profession comptable en phase de reconnaissance sociale, les polytechniciens ont essayé d'importer les méthodes étrangères sur le sol français pour mieux gérer les grandes firmes. Du côté allemand, les grands gestionnaires ont imité les solutions comptables que leur présentait la littérature spécialisée du temps, tandis que du côté américain et anglais, ils ont utilisé les nouvelles théories d'organisation alors fort à la mode. Mais la seconde guerre mondiale est venue infléchir le cours de la pensée gestionnaire en faveur des vainqueurs anglo-saxons. Detœuf est mort trop tôt pour voir les bons résultats de la reconstruction française. Mais ses disciples ont continué son œuvre et, sous l'impulsion de l'informatique, ont su mieux gérer les grandes entreprises, ce qui a retenti sur les PME et sur la mentalité gestionnaire en général. Même les économistes universitaires de son époque, qui sont, au départ, rétifs à la gestion des firmes, s'y sont convertis, comme nous allons le voir maintenant, dans la cinquième partie de ce livre.

Références

- Anonyme (1967) « Présence de Detœuf », *Entreprise*, 35 p.
- Bouriez, J. (1983) *Auguste Detœuf : enfant de Lens et philosophe de la science*, Lens, Société de recherches historiques, 30 p.
- Chapoutot, J. (2020) *Libres d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui*, Paris, Gallimard, 169 p.
- Daumas, J.-C. et alii dir. (2010) *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion, 1617 p.
- Detœuf, A. dir. (1946-1947) *La vie économique des entreprises*, Paris, Collège libre des sciences sociales et économiques. Se trouve à l'IEP.
- Fraboulet, D. (2007) *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'UIMM, 1901-1950*, Lille, Presses du Septentrion, 372 p.
- Mattatia, F. (2004) *Dictionnaire d'argot de l'X : tout sur le langage des polytechniciens*, Paris, Lavauzelle, 140 p.
- Mousli, M. (2010) *Les grandes figures du management*, Paris, Les Petits Matins et Alternatives économiques, 203 p.
- Nieto, F. (2010) *Mw & Km/h : une histoire d'Alstom*, Coop Breizh.
- Perthuis, F. (1990) *Auguste Detœuf : 1883-1947, ou l'ingénieur bâtisseur de l'impossible paix*, Paris, Institut d'études politiques, thèse, 432 p.

CINQUIÈME PARTIE

SECOND VINGTIÈME SIÈCLE

OU LA GESTION INFORMATISÉE

Avant 1955 l'informatique appliquée à la gestion des entreprises n'a guère intéressé les universités françaises. Ce sont les grandes banques privées qui importèrent les premières, vers 1963, les gros ordinateurs américains pour leurs propres usages administratifs. Pourtant certains professeurs de gestion ont bien pressenti l'importance croissante de cette belle technologie qui allait remplacer l'ancienne mécanographie qui avait plus de cinquante ans d'existence. Dix ans plus tard, en 1965, les premiers cours d'informatique de gestion furent donnés dans les Facultés de Droit et des Sciences Économiques. Nous en avons été témoins à Perpignan en 1975, où la professeure chargée de cette spécialité venait de Toulouse, et dont les machines provenaient du ministère du Budget (des Mitra 15). Mais il fallait encore passer de nombreuses heures à imprimer des programmes sur cartes perforées, et la puissance de ces ordinateurs était assez faible. Il faudra ensuite attendre une dizaine d'années pour que la micro-informatique l'emporte sur les gros ordinateurs, et que les enseignants et les chercheurs en gestion se mettent à cette nouvelle technologie.

Dans cette partie, nous proposons cinq courts chapitres qui suivent l'ordre chronologique qui guide notre approche générale des auteurs. Nous commencerons avec l'un de nos professeurs niçois, Robert Guihéneuf, qui a fait des apports certains en théorie de la firme et en analyse des organisations. Nous poursuivrons par l'œuvre d'un professeur titulaire au CNAM, Raymond Boisdé, qui a été précurseur dans la prise de conscience de l'informatique de gestion. Puis nous étudierons l'apport original d'Octave Gélihier qui nous servira de reflet de la réalité managériale de l'époque. Les travaux de ce que nous appelons « l'école niçoise de gestion des entreprises » nous retiendront dans un chapitre suivant. Enfin, l'originalité de Bruno Lussato, autre professeur titulaire au CNAM, nous intéressera pour l'intuition qu'il a eue de l'avenir de la micro-informatique dès le début des années 1970.

Car le passage des gros ordinateurs aux appareils portables, plus la forte augmentation de la capacité de calcul et de mémoire de l'informatique a bien révolutionné le travail intellectuel de direction des entreprises, tout comme il a chamboulé la recherche en management. Le nombre des auteurs ayant compris dès le départ cette révolution est assez faible, c'est pourquoi nous n'avons retenu que cinq chapitres dans cette partie. L'introduction des ordinateurs en gestion a coïncidé avec la création des premières formations spécialisées à Dauphine.

Document 2. Le texte créant des formations spécifiques de gestion en 1968.

Extrait de l'Arrêté du 27 décembre 1968

« Organisation des études de gestion et d'économie appliquée au Centre Universitaire Dauphine », *Bulletin officiel de l'Éducation Nationale*, n° 3, (16 janvier 1969), p. 157-159.

Liste des certificats spécialisés laissés au libre choix de l'étudiant(e) en maîtrise :

- Informatique de gestion ;
- Méthodes de contrôle de gestion ;
- Recherche opérationnelle ;
- Organisation commerciale ;
- Organisation de la production ;
- Méthodes de prévision ;
- Fiscalité comparée ;
- Gestion financière.

Document 3. L'avenir de l'informatique de gestion vu en 1969.

« On notera, non sans plaisir, que les sous-produits statistiques de la gestion privée pourront être directement utilisés par les Ordinateurs centraux ayant pour tâche de produire des documents d'ensemble concernant la Nation toute entière.

« Ces considérations commencent déjà à déclencher des remous chez les théoriciens de la chose économique. Les éléments traditionnels sur lesquels ils fondaient leurs travaux sont tellement modifiés qu'un certain nombre d'entre eux s'inquiètent et l'on en trouve des signes dans les revues spécialisées de toutes tendances. Sans entrer dans le vif du sujet on peut dire en droit qu'aucune théorie économique actuellement existante ne sera plus viable demain, dans la mesure où elle ne tient pas compte des machines que nous décrivons.

« Les théoriciens de toutes eaux seront donc obligés de retourner à l'école ou de disparaître sous la pression d'un fait économique nouveau. Il est trop tôt bien entendu pour mesurer l'influence décisive des Ordinateurs dans les domaines financier et social.

« Sauf aberration monumentale, non pas de notre part qui avons une petite idée des possibilités de la machine, mais de la part de ceux qui, nantis de pouvoirs, refuseraient de les utiliser on peut prédire que ce rôle sera déterminant dans le développement futur de la civilisation. »

Pierre Demarne et Max Rouquerol (1969) *Les ordinateurs électroniques*, Paris, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 832, p. 115.

CHAPITRE 23

LES TRAVAUX ÉCLECTIQUES

DE ROBERT GUIHÉNEUF

(1949-1968)

Dans sa thèse ès sciences économiques de 1949, Guihéneuf attaque de front le cœur de la théorie économique : le problème de la valeur. Et il aggrave son cas en l'étudiant chez le grand Karl Marx. Cela lui vaudra un premier échec à l'agrégation, comme nous l'avons vu dans sa fiche personnelle supra. Sur le fond, son assimilation du prix de production théorique et du prix effectif sur le marché sera critiquée par la littérature ultérieure : « Robert Guihéneuf va si loin dans la voie de cette assimilation que dans son ouvrage sur *La Théorie Marxiste de la Valeur*, il prend le parti d'employer systématiquement le mot prix tout court au lieu de prix de production. Si j'ai bien lu son livre le terme prix de production n'y figure nulle part, sauf évidemment quand il cite Marx. » (A. Emmanuel, 1970, note 5, p. 44). Mais cette thèse est encore citée dans un article assez récent (Remaoun, 1997, p. 13). Pour voir comment cet économiste est devenu un gestionnaire universitaire, nous étudierons deux points : primo ses grands articles des années cinquante, et secundo ses papiers des années soixante. Nous terminerons par l'évocation de son cours de psycho-sociologie économique qu'il nous avait donné à Nice en 1977-78. Il est aussi à l'origine de l'école niçoise de gestion des entreprises, que nous verrons dans un chapitre ultérieur. En faisant le lien entre plusieurs générations d'enseignants-chercheurs en économie privée d'abord, en sciences de gestion ensuite, il a rendu un grand service à son université et plus encore à la communauté des IAE. D'ailleurs la salle du Conseil de l'IAE de Nice porte aujourd'hui son nom.

1. PREMIERS ÉCRITS THÉORIQUES

Robert Guihéneuf a collaboré à la *Revue économique* dès 1952¹⁸⁶. Ce périodique trimestriel est devenu au fil du temps le principal concurrent de la vieille *Revue d'économie politique*, qui remonte à 1887 et à sa création par Charles Gide. Dans la première revue, il a publié deux importants articles et quelques recensions d'ouvrages théoriques. Nous insisterons surtout sur ces articles car ils concernent la gestion au premier chef. Il a aussi publié dans la *Revue française de science politique*, et c'est bien par elle que nous allons commencer cette analyse succincte de ses travaux très riches.

¹⁸⁶ R. Guihéneuf (1952a) « Essai sur une méthode d'analyse du comportement du groupe syndical », *Revue économique*, vol. 3, n° 3, p. 379-401.

1.1. Sur les analyses psycho-sociologiques de Schumpeter

Féru d'histoire de la pensée économique, Robert Guihéneuf commence son œuvre imprimée par une étude très érudite d'un livre traduit du grand économiste Joseph Schumpeter : *Capitalisme Socialisme et Démocratie* (1942). La traduction est de 1951 grâce à Gaël Fain chez Payot. Un an plus tard, Guihéneuf donne son avis sur ce texte important. Il le fait en trois points, après une courte introduction qui montre la différence entre Joseph Schumpeter et Keynes sur l'interprétation de l'avenir du capitalisme.

Le premier point présente les bases de l'analyse psychosociologique de Schumpeter. Il montre que « L'utilisation de la monnaie comme instrument de calcul rationnel des coûts et des profits construit 'le mouvement grandiose de la comptabilité en partie double' » (Guihéneuf, 1952b, p. 584). La balance entre l'analyse rationnelle de l'agent et son irrationalité est patente : « Ainsi Schumpeter d'une part reconnaît l'existence d'une certaine rationalité dans le comportement des individus, d'autre part il insiste sur les éléments irrationnels de leur conduite. Quel est le rapport exact entre rationalité et irrationalité tant dans le domaine économique que dans le domaine politique ? » (Idem, p. 585).

Concernant la thèse schumpétérienne de la décadence de l'esprit de l'entrepreneur, Guihéneuf fait une comparaison pertinente : « Remarquons à ce propos la différence entre James Burnham [in *L'ère des organisateurs*, 1947] et Schumpeter ; pour ce dernier c'est la dégradation de la fonction alors que Burnham envisage surtout le transfert d'activité de l'entrepreneur dynamique aux 'managers' techniciens. » (Idem, p. 587). Robert Guihéneuf met le mot « manager » entre parenthèses car ce terme n'est pas encore entré dans la langue française : il le sera seulement vers 1968.

Le deuxième point étudie les implications du point de vue économique et politique de la thèse de Schumpeter d'une fragilisation psychologique des agents moteurs du capitalisme. Guihéneuf résume ainsi la pensée du grand économiste : « La dichotomie introduite par l'auteur entre l'intellectuel et l'émotionnel se retrouve sous une autre forme : celle de l'opposition continue entre l'individu et les masses. Quelque limité que soit le rationalisme actuel de l'individu, il n'en est pas moins supérieur à celui des masses ou des foules. Schumpeter affirme constamment la supériorité de l'individualisme, qu'il fasse allusion aux entrepreneurs dynamiques, aux chefs militaires ou aux politiciens. Il n'hésite même pas à attribuer l'irrationalité de l'individu à la pression du groupe. » (Idem, p. 595). On retrouve là une vieille idée de Gustave Le Bon émise en 1896.

Le troisième et dernier point donne la signification profonde de ces interprétations paradoxales de Schumpeter. La conclusion de Guihéneuf est assez négative sur les fortes thèses du grand économiste américain : « Le mépris de l'émotionnel, du collectif, la conviction que l'individu est supérieur au groupe dans la mesure où l'intelligence est supérieure à l'émotivité, et surtout la

distinction radicale opérée entre ces éléments, ont conduit Schumpeter à une attitude à la fois sceptique et inquiète devant des phénomènes qui dépassaient le cadre de ses premières analyses. – Étonné devant les formes insolites de l'évolution sociale, empiriste et pragmatiste afin de maintenir les éléments valables antérieurement, l'attitude de Schumpeter nous révèle l'inquiétude d'un grand esprit devant un monde en transformation. » (Idem, p. 595).

Avec une telle conclusion, il n'est pas étonnant que les membres du jury d'agrégation favorables à J. Schumpeter n'aient pas hésité à renvoyer Robert Guihéneuf à ses chères études. Le président du jury de 1954 était d'ailleurs François Perroux, qui n'a pas dû apprécier cette analyse très critique puisqu'il a été le premier introducteur du grand penseur d'origine autrichienne en France. Débuté par l'angle psycho-social, il va s'attaquer à l'angle gestion.

1.2. Synthèse sur la théorie de la firme

L'article majeur de Guihéneuf paraît ainsi dans la *Revue économique* en septembre 1954, dans le numéro 5. Il s'intitule : « Quelques aspects de la théorie de la firme : incertitude, autonomie, calculs forfaitaires » (vol. 5, p. 673-702). En 30 pages très claires, il résume tout le savoir de pointe de son temps¹⁸⁷. Voici le plan de son article, avec la taille relative des sous-points :

Introduction (1 p.)
I. L'incertitude (4,5 p.)
II. Le profit (7,5 p.)
III. Quelques aspects de la structure de l'entreprise (14,5 p.)
A. Aspect financier de la firme (4,5 p.)
B. Le souci de la liquidité (5 p.)
C. Le comportement des stocks (5 p.)
1° La signification des stocks dans l'entreprise (1,5 p.)
2° Le calcul du stock (2,5 p.)
Conclusion (2,5 p.)

Dans son premier point, consacré à l'incertitude dans la théorie économique, Guihéneuf fait le lien entre elle et la décision. Il en déduit trois pistes de recherche : a) L'originalité de la décision entrepreneuriale réside surtout dans la

¹⁸⁷ Il aurait pu aussi tenir compte du grand livre de gestion alors écrit par un économiste américain : Joel Dean (1951) *Managerial Economics*, Englewood Cliffs (N. J.), Prentice-Hall, 621 p. Car ce livre contient beaucoup d'idées que l'on retrouve dans l'article de notre auteur : les profits, la concurrence, les produits multiples, l'analyse de la demande, les coûts, la publicité, les prix et les budgets. D'ailleurs ce livre se trouve à la BU recherche de Nice.

prise en compte du risque ; b) La décision tient compte des conditions de l'environnement et essaye de le modifier à son avantage ; c) L'aspect technique de la décision est la gestion interne de l'entreprise (p. 677). C'est cette dernière piste qu'il veut suivre, en étudiant les relations entre fluidité et mobilité des facteurs de production et de gestion : « Or, il semble bien qu'un certain nombre de phénomènes récemment observés introduisent dans le comportement de la firme d'abord l'idée d'une *permanence*, d'une structure, d'un poids spécifique, et que cette permanence soit à l'origine d'une sorte de zone de réponses complexes aux modifications suggérées par le milieu extérieur. L'idée de permanence peut être conçue à l'image de celle qui caractérise les organismes vivants quels ils soient. Une telle conception est à la base de la théorie de l'homéostasie développée par Boulding (1950), de même pourrait-on trouver une inspiration identique dans un récent article de Penrose (1952)¹⁸⁸. » (p. 678). C'est en recherchant le profit que la firme tente de contrôler son environnement et d'y survivre.

Aussi, dans son deuxième point, aborde-t-il la conception moderne du profit. Alors que les auteurs anciens le considéraient comme un résidu, les auteurs récents le prennent comme un élément de gestion en soi. Il fait l'objet d'un calcul forfaitaire sur son niveau et sa quantité. Les petites entreprises visent un niveau donné de profit, tandis que les grandes firmes visent aussi un niveau à atteindre, mais maximisent ensuite le volume obtenu de bénéfices (Idem, p. 680). Le calcul forfaitaire s'applique aussi au prix normal que les chefs d'entreprise établissent dans leurs objectifs de gestion courante. Ce faisant, ils essaient d'échapper à l'incertitude sur les quantités offertes et demandées ainsi que sur les variations aléatoires concernant la qualité des biens et services disponibles sur le marché (Ibidem).

Le calcul forfaitaire peut ainsi prendre quatre formes différentes pour le décideur : a) Choisir la valeur la plus haute des coûts et la plus basse des recettes ; b) Ajouter une prime de risque au taux d'intérêt à long terme sur les capitaux qu'il a empruntés ; c) Escompter une durée de vie des équipements plus basse que celle prévue en théorie par les fabricants ; d) S'attendre à un profit plus faible que celui initialement prévu (Idem, p. 681).

Pour cela, l'entrepreneur, chef de la firme, peut utiliser la méthode du point-mort qui dérive d'une approche comptable de l'entreprise en étudiant l'évolution probable du coût total, des frais fixes, des frais variables et du profit obtenu. Guihéneuf présente trois figures pour expliquer ce mode de calcul forfaitaire. D'où sa conclusion : « Le résultat le plus clair de l'analyse est que *le point mort se déplace avec chaque étape des prix et des frais*. Par conséquent,

¹⁸⁸ K. Boulding (1950) *A Reconstruction of Economics*, New York (Boulding est un ancien spécialiste de biologie) ; E. Penrose (1952) « Biological analogies in the theory of the firm », *American Economic Review*, december (note de Guihéneuf).

l'entrepreneur doit, en période d'augmentation ou de baisse générale des prix, reconsidérer, de temps à autre, le critère que constitue le point mort. Cela signifie que l'entrepreneur a un comportement discontinu ou passe d'un niveau d'appréciation à un autre et, en outre, aussi longtemps que le critère n'est pas corrigé, l'entrepreneur s'en tient au niveau d'appréciation le plus rapproché ; d'un critère à l'autre, il maintient une certaine constance, c'est un véritable forfait. » (Idem, p. 685). Enfin dans son troisième point, le plus étendu car consacré aux aspects concernant la structure de la firme, Guihéneuf retient trois éléments fondamentaux de la gestion de l'incertitude : a) l'aspect financier ; b) le rôle de la monnaie et ses variations en valeur ; c) l'aspect relatif aux stocks.

Concernant l'aspect financier, il retient le rapport de financement, soit la relation entre les capitaux propres et les capitaux empruntés. Si le chef d'entreprise développe trop son affaire et fait des pertes, la part perdue de ses capitaux propres sera plus grande que celle des capitaux empruntés. L'extension du marché, chère à Adam Smith, ne doit donc pas être faite n'importe comment. C'est le principe du risque croissant de Kalecki (1937). Pour échapper au risque de perte de contrôle de la direction de la firme, les chefs doivent recourir à l'autofinancement, qui est une des voies de l'homéostasie. D'où la conclusion de Guihéneuf : « Nous atteignons ici le paradoxe essentiel de l'entreprise. Le but essentiel de la firme est d'assurer sa permanence et la maximisation de sa valeur totale, c'est-à-dire de maintenir son homéostasie la plus favorable, c'est-à-dire de s'affirmer avec le plus de certitude et de garantie possible ; on sait que l'autofinancement et l'indépendance par rapport au marché des capitaux et au marché monétaire sont les conditions un tel comportement. Or ce but ne peut être atteint que par la maximisation du profit qui est essentiellement anticipation et pari sur l'avenir. C'est à un calcul forfaitaire et risqué que la firme demande la garantie de sa permanence et de sa continuité. » (Idem, p. 689).

Sur le souci de la liquidité, il montre que cet aspect est relié à toute la structure financière de la firme et qu'il permet de mieux définir la structure de ses actifs. Guihéneuf étudie les trois motifs classiques de la liquidité : le motif de précaution (avoir des liquidités pour affronter un événement non prévu), le motif de transaction (avoir les disponibilités pour acquérir quelque chose), et le motif de spéculation (utiliser ses liquidités pour investir dans une opération à haut rendement financier). Et, après de très savants calculs, il aboutit à la conclusion suivante : « En suivant le raisonnement de Baumol, on aboutit à conférer le maximum de rationalité au comportement de l'entrepreneur ; il n'en reste pas moins qu'un tel comportement de ce point de vue de la liquidité est fortement original, nécessairement fondé sur un calcul forfaitaire, qu'il s'agisse du reste de transaction, de précaution ou de spéculation. Une fois de plus, nous parvenons à l'idée que la firme est une structure complexe douée un poids spécifique, s'exprimant par des choix originaux de l'entrepreneur qui échappent

à la pression directe des événements dans la mesure où l'entrepreneur a le souci de maintenir la structure qu'il estime la meilleure. La non proportionnalité directe de la liquidité par rapport aux influences de l'environnement est le signe de l'indépendance et de la spécificité de l'entreprise. » (Idem, p. 695).

Robert Guihéneuf termine son article sur l'aspect relatif aux stocks. Il rappelle que cet élément a surtout été étudié dans la conjoncture cyclique. Il veut ajouter un nouvel angle d'attaque : la stratégie des stocks dans la vie normale de l'entreprise moderne. Pour cela, il voit deux points : a) le sens des stocks dans l'entreprise ; b) la méthode de calcul des stocks. Dans le premier point, il résume les apports de Kenneth Boulding (1950), de Wilford J. Eiteman (1949), et de Thomson Within (1953). Pour Boulding, le rapport optimal des stocks par rapport au capital de départ de la firme est un élément important. Pour Eiteman et Within, la variation des stocks est un baromètre permettant à la firme de s'ajuster aux variations brusques du marché. La rotation rapide des entrants dans l'usine est aussi importante que la rotation des produits dans le magasin de vente (Idem, p. 697).

Concernant le calcul rationnel des stocks, Guihéneuf reprend l'analyse de Within, qu'il avait déjà suivi sur l'enquête concernant les prix. Alors que la théorie antérieure attribuait une proportion fixe entre les stocks et les ventes, Within propose une formule pour calculer une proportion variable en fonction de la fluctuation des ventes ; les stocks s'ajustent alors automatiquement en suivant cette énoncé : « Cette formule montre que les quantités achetées varient en raison directe de la racine carrée des ventes attendues et de la racine carrée des dépenses impliquées par les commandes, mais varient en raison inverse de la racine carrée des charges. Within montre que les réserves de sécurité obéissent du reste au même principe. En fait l'analyse de Within est poussée d'une façon plus raffinée. Il nous suffit d'en retenir la signification essentielle : *le rapport entre le volume des ventes et la constitution de stocks, est d'une nature complexe qui interdit de considérer la firme comme une simple transition entre l'offre et la demande*. La firme est le siège d'un calcul complexe : le dépassement de l'incertitude implique l'usage de méthodes propres à l'entreprise. Cette constatation confirme l'idée que la firme est un organisme autonome, centre de calculs spécifiques. » (Idem, p. 699-700).

Guihéneuf se situe dans le droit-fil des recherches du biologiste Kurt Goldstein (1951) *La structure de l'organisme*, qu'il mâture de théorie gestaltiste. Il prône un nouveau concept : « A la notion de structure ajouterait alors celle de *rythme*. Structures autonomes obéissant des rythmes qui leur sont propres, les entreprises entretiennent des rapports entre elles et avec le monde qui les entoure, rapports dont la logique commence être élaborée. » (Idem, p. 702). Et de citer en note les économistes Jean Marchal et François Perroux. Il ajoute également une référence sur la théorie des jeux qui commençait à avoir de l'audience.

1.3. Retour sur les logiques des stocks

Deux ans plus tard, en 1956, Guihéneuf publie un nouvel article sur l'analyse des stocks d'entreprise. L'article va s'intituler « Remarques sur la gestion des stocks dans l'entreprise » (*Revue économique*, vol. 7, n° 1, janvier 1956, p. 68-91). Si les anciens économistes considéraient les stocks comme des résidus après l'application de la loi de l'offre et de la demande, les économistes modernes ont étudié cet élément comme une fonction logistique : « Peu à peu pourtant se fit jour l'idée d'une gestion fonctionnelle du stock. On s'aperçut que le stock remplissait une *fonction* ; ce n'était plus un phénomène qu'on se bornait à constater, mais une pièce de la politique générale de la firme, une partie essentielle du *scientific management*. Peut-on découvrir les raisons de cette évolution ? » (Guihéneuf, 1956, p. 68-69). Voici le plan détaillé de l'article :

Introduction (2 p.)

I. Les économistes et le problème des stocks (5 p.)

II. Les méthodes de gestion des stocks (13,5 p.)

1° Classification des stocks (1 p.)

2° Le coût des stocks (0,5 p.)

3° Le coût de passation des commandes (2 p.)

4° Types de techniques de gestion des stocks (6,5 p.)

5° Notion de « *turnover* » (taux de rotation) (2,5 p.)

III. La spécificité de la gestion des stocks dans l'entreprise (3 p.)

Conclusion (0,25 p.)

Cette prise de conscience est liée à trois facteurs : a) l'essor des statistiques d'entreprise, en particulier sur la part des frais de stockage dans les prix de revient ; b) l'importation par les ingénieurs des méthodes de régulation dans la politique générale de la firme : les stocks sont bien des régulateurs de la vie quotidienne de l'entreprise ; c) enfin les nouvelles conceptions gestionnaires des stocks se dégagent de l'histoire traditionnelle de l'économie d'entreprise.

Dans le premier point, Guihéneuf montre l'importance du stock dans le déroulement du cycle économique. Il étudie Ralf Hawtrey (1928 et 1930) qui indique le lien entre les stocks et le taux de l'intérêt. Les stocks peuvent être accumulés et constituer de la sorte un élément important de spéculation si les prix du bien stocké augmentent fortement. Mais la théorie moderne de gestion minimise cet aspect en lui préférant une bonne politique commerciale, qui équilibre les achats et les ventes (Idem, p. 70).

Guihéneuf étudie ensuite la position de John Maynard Keynes. En 1923 le grand économiste anglais montre la relation duale entre les fluctuations des

stocks et les phases du cycle. En 1930, il dégage deux catégories de stocks : a) le *working capital* (ensemble des biens engagés dans la production dont les stocks sont minima pour éviter les ruptures de production et pour affronter les grandes variations saisonnières des ventes ; b) le *liquid capital* (surplus du stock par rapport au montant indispensable à la production et à la distribution normales). La conclusion de notre auteur est nette : « Sous ces réserves, l'insistance de Keynes sur les stocks est fort pertinente ; sa théorie a l'avantage, en outre, de montrer que le rôle joué par les stocks apparaît à tous les niveaux de l'économie, il va donc plus loin que Hawtrey en ce sens. » (Idem, p. 71).

On passe ensuite à Lloyd Metzler (1941) et son article sur la nature et la stabilité des cycles de stocks, paru dans la *Review of economic statistics*. Cet auteur prétend que les cycles dépendent du niveau des stocks, lui-même déterminé par les anticipations des entrepreneurs et par la propension marginale à consommer de la part des clients de base. Il en déduit un rapport déterminé, parfois fixe, entre les stocks et les ventes. Pour cela, il utilise le principe d'accélération développé par Albert Aftalion (1909). Cette notion ayant aussi été revendiquée par Mentor Bouniatian (1907, en russe).

Guihéneuf traite ensuite du cas de John Maurice Clark (1917). Celui-ci montre que le rapport stocks-ventes va hausser pendant l'expansion, et diminuer durant la récession. Mais cette approche est partielle : « Nous ne pouvons-nous contenter de constatations imprécises sur le comportement des entrepreneurs, constatations qui sont faites, en quelque sorte, a posteriori ; il nous faut transformer radicalement la méthode d'analyse et partir du *comportement observable de l'entrepreneur moderne*. C'est à partir de ce qui est fait ou tend à être fait que l'on peut dégager les éléments d'une théorie valable de la firme. Précisons dès maintenant qu'il ne saurait s'agir pour nous de reformuler cette théorie – tout au plus convient-il de présenter les bases de l'analyse. » (Idem).

L'importance de ce problème été reconnue par des auteurs plus récents, en particulier Eiteman et Boulding. Le premier critique vertement la théorie néo-classique car elle ne tient compte ni du montant des stocks, ni de leur taux de rotation. Le second montre qu'il existe une préférence pour les stocks, qui est aussi une préférence majeure pour la bonne gestion de la structure générale de l'entreprise. Mais ils n'entrent pas dans la technique de calcul des stocks.

C'est pourquoi, dans le deuxième point de son article, Guihéneuf étudie les méthodes modernes de gestion des stocks. Il recense les auteurs spécialisés suivants, par ordre chronologique : Edwin B. Kurtz (1930) *Life Expectancy of Physical Property*, New York ; Bruce Henderson (1947) article dans la revue *Purchasing* ; André Laurent (1950) *La méthode statistique dans l'industrie*, Paris, PUF ; Kenneth Arrow, Theodore Harris, Jacob Marschak (1951) « Optimal Inventory Policy », *Econometrica* ; Pierre Lebas (1952) *La gestion des stocks*, Paris, Éditions Hommes et Techniques ; A. Dvoretzky, J. Kiefer, & J. Wolfowitz

(1952) « The Inventory Problem », *Econometrica* (avril) ; Jean Parenteau (1952) *Calcul du prix de revient et comptabilité industrielle*, Paris, CEGOS ; Thomson M. Within (1953) *The Theory of Inventory Management*, Princeton University Press ; Philippe Colaneri (1954) Présentation du numéro spécial sur les stocks de la revue *Travail et Méthodes* (juin) ; C. Bosselut (1954) « Le juste milieu dans la gestion des stocks », *Travail et Méthodes* (juin) ; A. Rambaux (1954) « Théorie et pratique du renouvellement des stocks », *Travail et Méthodes* (juin) ; G. Bouchet (1954) « La comptabilité industrielle, pivot de la gestion d'entreprise. Étude des stocks », *Travail et Méthodes* (juin) ; A. Rambaux (1955) « Aspect psychologique, organisation et méthodes des services d'achat et de gestion des stocks aux USA », *Travail et Méthodes* (mai).

Guihéneuf a rédigé cet article pour prouver à ses collègues qu'il pouvait faire des calculs mathématiques très élaborés. Si le concours d'agrégation était encore assez littéraire, le niveau quantitatif de la recherche internationale commençait à hausser vers un niveau élevé de mathématisation. Mais en lisant régulièrement les revues de gestion et celles de psychologie, il a fait preuve d'une grande curiosité intellectuelle, ce qui lui a permis d'avoir une place particulière au sein de la corporation des économistes français.

2. VERS LA PSYCHO-SOCIOLOGIE D'ENTREPRISE

Les riches travaux de l'américain George Katona (1901-1981) ont été un révélateur pour plusieurs économistes français de l'après-guerre : notre auteur en a fait partie, avec Pierre-Louis Reynaud, Paul Albou et Michel J. Ruty. Tous ces auteurs ont été coordonnés, avec les sociologues économiques, dans un ouvrage en deux tomes, dirigé par l'historien Guy Palmade, et paru en 1967 chez Dunod dans la grande collection « Finance et économie appliquée » dirigée par Henri Hierche. Mais auparavant, notre auteur a donné un dernier grand article dans la *Revue économique*.

2.1. L'âme économique de l'organisation

Dans le numéro 4 de 1965, Guihéneuf signe un long article de 40 pages, intitulé « L'organisation et l'analyse économique. Aspects psycho-sociologiques », *Revue économique*, vol. 16, p. 529-568. En voir le plan à la page suivante. Dans l'introduction il montre la difficulté d'articuler trois domaines avec la théorie économique : la psychologie, la psychologie sociale et la sociologie. Deux solutions sont alors apparues : soit absorber toute l'économie théorique dans la psycho-sociologie (Tarde, 1902), soit rejeter toute la pensée psychosociologique hors du corpus des économistes (marginalistes et néo-marginalistes). Guihéneuf propose de mieux poser le problème en prenant la notion d'organisation comme véritable carrefour des sciences humaines et sociales (p. 531). Il rejoint en cela les gestionnaires américains disciples de Thorstein Veblen.

Introduction (3 p.)

I. La notion d'organisation et ses implications économiques (20,5 p.)

1. La notion d'organisation (4 p.)
2. Les conditions de stabilité de l'organisation (3 p.)
3. Les buts de l'organisation (2,5 p.)
4. Les comportements des organisations (10 p.)

II. La possibilité de « traitement » économique de la notion d'organisation (15,5 p.)

1. Les conditions économiques d'une « bonne » organisation (2 p.)
2. L'organisation et son environnement (9 p.)
3. Les possibilités d'analyse du « facteur d'organisation » du point de vue de la théorie économique (3,5 p.)

Conclusion (1 p.)

Pour cela, dans un premier point, il va étudier la notion d'organisation et ses implications économiques. D'abord en la définissant bien selon les apports d'auteurs spécialisés : « L'organisation suppose un but commun, la volonté de contribuer au système, une communication délibérée (A. G. Papandréou)¹⁸⁹. Ensuite en étudiant les organisations concrètes à l'aide d'un schéma ternaire : a) la topographie hiérarchique en ligne directe ; b) la topographie plus fonctionnelle ; c) la topographie en ligne plus un État-major (système majoritaire qui permet d'adapter la firme au progrès technique). Il utilise son précédent texte sur la théorie de la firme : « Nous avons eu l'occasion de souligner que si tous les individus sont obligés de raisonner, à tout le moins d'agir, par seuils "en faisant des forfaits", ces seuils et ces forfaits sont spécifiés par l'organisation de l'entreprise¹⁹⁰. On peut penser que les comportements d'attente, d'espoir, l'étendue de l'horizon peuvent être étudiés de la même façon. » (p. 535).

Puis, dans un deuxième paragraphe, il envisage les conditions de stabilité de l'organisation dans le temps et dans l'espace. Il étudie les textes d'Elton Mayo, de March et Simon, de Chester Barnard. D'où sa conclusion sur ce point : « Il appartient évidemment à l'entreprise de mettre en place une politique qui intensifie le sentiment de participation, qui tienne compte des motivations

¹⁸⁹ Andréas Papandréou (1952) « Some basic problems in the theory of the firm », in B. F. Haley dir, *Survey of contemporary economics*, Homewood, Illinois, vol. II, p. 183.

¹⁹⁰ « Quelques aspects de la théorie de la firme », *Revue économique*, sept. 1954. Il est envisagé de poursuivre cette analyse en tenant compte des conditions technologiques, organisationnelles, sociales de l'entreprise, qui déterminent les modalités des comportements, ce qui implique recours aux techniques de gestion des entreprises. (Note RG).

propres aux salariés mais qui aussi soit compatible avec les valeurs des autres groupes socio-culturels. Ainsi voyons-nous encore la nécessité d'intégrer les différentes valeurs dans un modèle socio-culturel global¹⁹¹. » (p. 539).

Dans son troisième paragraphe, il aborde la question cruciale des buts de l'organisation. Ici il cite Baumol, March et Simon, Raymond Barre, et Robin Marris. Il se rallie à la solution de March et Simon, pour qui les choix des agents fixant les buts de l'organisation sont plus satisfaisants qu'optimaux.

Enfin, dans son quatrième paragraphe, il termine sur les comportements des organisations. Il distingue les comportements répétitifs (routine) et ceux qui sont résolutoires (intégration de l'innovation). Il utilise ici Hirschman, Cyert et March, Schumpeter bien sûr, Michel Crozier, Hill et Harbison, L. Godin, et Stinchcombe. Il cite enfin Joel Dean qui a été traduit en français en 1959 sous le titre : *Théorie économique et pratique des affaires* (Paris, EME). Son avis final sur toutes ces analyses est clair : « Ainsi, tant du point de vue des buts que des comportements, les organisations obéissent à une sorte de rationalisme empirique fondé sur l'acceptation de l'incertitude, sur la reconnaissance de la limitation des capacités humaines, sur l'existence de phénomènes de psychologie de groupe et sur la considération des différentes motivations, pas toujours "rationnelles" au sens classique, auxquelles obéissent les êtres humains. Ce rationalisme empirique doit tenir compte d'une double exigence bien connue : d'abord l'organisation doit être relativement stable, en outre, elle doit être souple pour se prêter aux possibilités de progrès. » (p. 552).

Arrivé à la moitié de son article, il peut alors passer au second point : la possibilité de « traitement » économique de la notion d'organisation. Là il va présenter trois paragraphes. Le premier est relatif aux conditions économiques d'une bonne organisation, c'est-à-dire celle qui survit à long terme. Il faut tenir compte de la structure du marché, de la constitution d'ententes, et du jeu de la conjoncture sur les paramètres de gestion de la firme. Ce phénomène est bien général : « Peut-on dire qu'il y ait un "seuil" à partir duquel les entrepreneurs seraient motivés à l'organisation ? Nous ne concluons pas aussi brutalement. Les entreprises de petite dimension peuvent aussi avoir la volonté d'accroître la productivité par l'amélioration de l'organisation, cependant la faiblesse de leurs moyens propres et les contraintes de la concurrence, c'est-à-dire de leur environnement, les mettent en position de relative infériorité. » (p. 554).

Son deuxième paragraphe est ensuite consacré aux relations intimes entre l'organisation et son environnement. Il cite Wiener, Emery et Trist, Herbert Simon, Chombart de Lauwe, Selznick, Ashby et Ross. Pour lui : « L'étude histo-

¹⁹¹ De nombreux ouvrages décrivent les méthodes propres à faciliter la participation, peu insistent sur la nécessité de considérer celle-ci comme un aspect de la vie sociale dans son ensemble. Au nombre de ces derniers, citons encore J.A.C. Brown, *Psychologie sociale de l'industrie*. (Note RG). Ce dernier livre est paru en 1961 aux éditions de l'EPI, 341 p.

rique montre et la théorie économique analyse l'évolution à la fois de l'entreprise et de son environnement ; nous pensons qu'il est possible de centrer cette analyse sur la notion d'organisation, en tenant compte, en particulier, des motivations des agents économiques. La formalisation a été tentée par Emery et Trist¹⁹². » (p. 555). Il aboutit enfin à la conclusion suivante : « L'organisation, phénomène technique, semble ainsi liée à l'environnement socio-culturel ; il ne paraît pas possible dans ces conditions d'admettre que l'organisation soit une institution plaquée, au gré des dirigeants, sur la matière économique, en l'occurrence les agents économiques. En fait l'organisation est une façon de concilier les motivations des managers et celle des consommateurs, elle apparaît comme une médiation entre des objectifs qui évoluent et des moyens qui sont largement humains et doivent être considérés comme tels¹⁹³. » (p. 563).

Son dernier paragraphe a alors trait aux possibilités d'analyse du facteur organisation par la théorie économique. Il date cette prise de conscience des travaux de Barnard (1938) et de Papandréou (1952). Il y ajoute les œuvres de Harbison (1956), d'Alfred Marshall bien sûr, Il cite un très intéressant article : Odd Aukrust, « Les facteurs du développement économique. Tableau des recherches récentes », *Revue de la mesure de la productivité*, p. 6-23. Puis il passe à Jacob Marschak et ses travaux du début des années soixante. Son avis terminal est net : « L'organisation omniprésente et générale, indispensable à la mise en œuvre de tous les facteurs de production, apparaît alors comme un facteur complémentaire. Mais il est très difficile de saisir la spécificité de cette complémentarité en raison de sa généralité et de son aspect qualitatif. Néanmoins, nous pensons que l'analyse systématique de cette notion devrait en permettre l'intégration dans les schémas théoriques de combinaison des facteurs. » (p. 567).

Dans la courte conclusion de son article, notre auteur plaide pour une collaboration multidisciplinaire : « Pourtant il nous apparaît que la notion d'organisation, dont les caractères spécifiques ont été mis en lumière, permet une articulation des disciplines psycho-sociologiques, économiques et de gestion des entreprises. De ce point de vue, nous avons plutôt indiqué un ordre de recherche que formulé des conclusions définitives. Mais nous pensons que les perspectives entrevues sont fécondes. En particulier, nous croyons que, au stade de l'organisation, peuvent se différencier les niveaux de l'analyse psycho-sociologique : le point de vue individuel (aspect technique du comportement, aspect "but" du

¹⁹² F.E. Emery et E.L. Trist, « La trame causale de l'environnement des organisations », *Sociologie du travail*, n° 4, oct.-déc. 1964 ; « L'entreprise et son environnement », *Économie appliquée*, n° 2-3, 1964. (Note RG).

¹⁹³ Une analyse comparable dans la méthode pourrait être effectuée à propos de l'économie yougoslave. Cf. G. Lasserre, *L'entreprise socialiste en Yougoslavie*, Éditions de Minuit, 1964. (Note RG).

comportement), le niveau comportement de groupe (buts et modalités) et le niveau socio-culturel visant la société globale. » (p. 568).

2.2. Le moteur de l'action entrepreneuriale

Nous arrivons au dernier grand opus de l'œuvre de notre auteur. Il s'agit de son chapitre introductif au livre collectif dirigé par Guy Palmade dont nous avons déjà parlé. Il est bien intitulé : « Situation de l'économie et des sciences humaines dans la pensée économique contemporaine » (t. 1^{er}, p. 9-31). Robert Guihéneuf utilise sa très grande connaissance de la théorie économique et de son histoire pour tenter cette synthèse pluridisciplinaire. Son érudition était grande car un jour, dans le laboratoire LATAPSES de Nice, il nous avait parlé d'un document fort rare qui se trouvait... à la bibliothèque universitaire de Rennes où il avait fait sa thèse. L'ensemble des docteurs qui ont travaillé sous sa direction ont souligné sa gentillesse et sa très grande rigueur intellectuelle pour aiguiller les recherches en cours. Voici le plan détaillé de ce texte de 23 pages :

Introduction (1 p.)
I. Psychologie et sociologie dans les systèmes généraux d'explication économique (7,5 p.)
1. Les classiques : psychologie simplifiée, sociologie implicite
2. L'École historique : la médiation sociologique. Les institutionnalistes
3. Le marginalisme et l'École suédoise : la logique du comportement économique
4. La synthèse systématique de la psycho-sociologie et de l'économie
II. Sociologie et psychologie dans l'analyse économique contemporaine (13,5 p.)
1. Sociologie et économie. L'élaboration d'une psychologie économique
2. Analyses économiques faisant appel à la sociologie et à la psychologie
Conclusion (0,5 p.)

Son introduction pose bien le problème : faire le point sur les rapports entre la science économique et le couple psychologie-sociologie. Pour cela, il démarre par une revue d'histoire de la pensée : les classiques, la seconde école historique allemande (et l'école institutionnaliste), les marginalistes (et l'école suédoise), et enfin la synthèse récente des deux champs disciplinaires.

Chez les économistes classiques (Smith, Ricardo, Malthus) le principe de motivation individuelle était la condition *sine qua non* d'un calcul efficace et

d'une rationalité absolue. Le paroxysme des idées de Locke en la matière a été atteint chez l'anglais Jeremy Bentham vers 1820 quand il propose une théorie de la conduite rationnelle des agents économiques. Elle s'épanouira ensuite chez Max Weber avec la rationalité formelle. Leur psychologie est sommaire, et leur sociologie limitée à certains secteurs du champ économique : les agriculteurs, les industriels, ou les financiers.

Pour la seconde école historique allemande, composée de Hildebrand, Knies, Roscher, Schmoller et Sombart, fondée sur l'histoire économique et sur l'histoire de la pensée économique, elle propose à la fois une sociologie et une économie sommaire des agents. Mais en restant trop descriptive, trop axée sur des statistiques dégagant surtout des idéaux-types, elle n'a pas réussi à proposer une théorie vraiment alternative à l'école classique anglaise.

De même, les institutionnalistes américains, avec Berle, Commons, Burns, Mitchell, Veblen, ont, eux aussi, utilisé une méthode descriptive pour dégager divers types d'agents économiques : le consommateur, le technicien, l'homme d'affaires. Cette typologie fut une première étape vers une analyse théorique des groupes sociaux qui agrègent ces agents au niveau supérieur.

Les marginalistes (Gossen, Jevons, Pareto, Schönfield, Von Mises) ont bien procédé à une formalisation rigoureuse des lois du comportement rationnel des agents conscients de leurs actions et de leurs conséquences. La notion de stratégie découle de cette lignée. C'est l'école suédoise (Lindhal, Myrdal) qui va développer cette notion pour en faire un concept théorisable.

Enfin, Robert Guihéneuf rappelle une ancienne filiation entre Max Weber, Vilfredo Pareto et Talcott Parsons. Ces recherches ont été prolongées depuis par Dunlop et Corrado Gini. : « Les auteurs que nous avons brièvement évoqués ont eu le mérite d'envisager franchement les rapports entre l'économie et la sociologie. Notre propos n'est pas de les examiner ici de façon critique ; tout au plus dirons-nous que la position de Pareto semble la moins solide ; son critère de rationalité est très artificiel. Quant à Weber, à Parsons et à Gini, nous estimons que la meilleure forme de critique consiste à approfondir et à poursuivre leur œuvre à propos de problèmes précis et concrets que pose l'économie ; car il ne faut pas que l'axiomatisation du comportement aboutisse à une formalisation risquant de faire oublier que la science économique est une science des produits sociaux matériels. » (p. 17).

Dans son second grand point, Robert Guihéneuf passe à l'intégration de la psychologie et de la sociologie dans l'analyse économique contemporaine des années 50 et 60. Il commence par l'élaboration d'une véritable psychologie économique. Cette nouvelle spécialité démarre, à partir de la sociologie, en relation avec l'économie. Puis elle s'élabore grâce aux trois auteurs suivants : George Katona (qui prolonge Mayo), Paul-Louis Reynaud, et Paul Albou.

Puis il entre dans le cœur de la machine de production de la recherche en économie faisant appel à la fois à la psychologie et à la sociologie. Il étudie la répartition, la croissance, la consommation, et l'entreprise. C'est dans ce dernier champ que l'on trouve la référence à des auteurs proches de la gestion des firmes : Gordon (1945), Griffin (1949), Copelan (1952), La base est l'œuvre de Veblen. Puis le temps des grandes enquêtes de terrain sur les entreprises est arrivé : Hall et Hitch (1939), Hague (1949-50), Earley (1956). Du va-et-vient entre les enquêtes et les théories apparaissent de nouvelles notions : le résultat satisfaisant, la rationalité limitée, l'organisation apprenante.

En conclusion de son chapitre, il prône une approche par les problèmes et non par les diverses positions doctrinales fixées *a priori*. Il veut aussi un langage commun entre chercheurs des divers champs disciplinaires. La suite lui a donné raison, puisque plusieurs revues se sont formées sur cette idée, comme la *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, fondée en 1994. Enfin, dans son rapport au congrès des économistes de langue française de 1968, paru dans la *Revue d'économie politique*, il reprend ses idées maîtresses. Mais ensuite il délaisse la recherche au profit de ses cours.

Conclusion

Dans son cours de psycho-sociologie économique en maîtrise à Nice en 1977-78, Guihéneuf reprenait la substantifique moëlle de son œuvre. Il retenait un plan classique en trois parties : I. Instruments psycho-sociologiques ; II. Les comportements de travail ; III. Les comportements de consommation. C'est qu'il s'adressait à la fois à des étudiants en économie publique et en gestion. Seuls les travaux dirigés étaient spécialisés : Albert Marouani pour les publicistes, Michel Drouin pour les gestionnaires. Nous avons conservé, dans nos archives, tous les documents de TD des deux options¹⁹⁴. A la fin de chaque cours, Guihéneuf laissait sur sa table de professeur deux ou trois ouvrages : comme nous étions placés au premier rang (tous les autres étant au fond de la classe), c'est nous qui récupérions ces livres. Une fois, il nous dit : « Je n'ai pas envie de faire cours aujourd'hui ; de quoi voulez-vous que je vous parle ? » Nous lui avons lancé : « De la forme des montres. » Il a tenu trois heures sur ce sujet : chapeau l'artiste... Il avait des connaissances étendues en marketing mais aussi en design, et se tenait au courant des dernières publications en la matière.

Par certains côtés, Guihéneuf est néanmoins encore de la vieille école des économistes français, qui reste un peu sceptique devant la montée de la nouvelle science de la gestion au milieu des années cinquante. N'écrit-il pas, en fin de son

¹⁹⁴ Quand le TD des publicistes portait sur la psycho-sociologie des organisations (avec un document de 34 pages), celui des gestionnaires était sur les structures de l'entreprise (document ronéoté de 25 pages). Des exercices de négociation salariale en groupes antagonistes (les patrons contre les salariés) étaient aussi proposés pour les deux options.

grand article sur le comportement des stocks : « Quelle que soit la valeur des techniques de gestion, elles ne sauraient faire oublier que *l'entrepreneur reste, en dernier lieu, le maître de sa décision*. Plus qu'une science, la gestion de l'entreprise est un art. » (1956, p. 91). En restant accroché à la théorie de l'entrepreneur plutôt que totalement converti à la théorie de la firme, il se rattache à la grande tradition économique française.

Mais par d'autres côtés, plus positifs, il est déjà de la nouvelle école des économistes gestionnaires dont nous avons fait la liste dans notre première partie. Ce n'est pas pour rien qu'il va précocement accepter de diriger un centre d'administration des entreprises à Nice, et que ce centre va se transformer en Institut d'administration des entreprises à la fin des années soixante. Grâce à cette rapide transformation, l'Université de Nice va permettre l'apparition d'une véritable école de pensée en gestion, comme nous l'allons voir dans un prochain chapitre. En attendant, il nous faut revenir sur une institution très ancienne qui a accueilli en son sein des professeurs très innovateurs : nous voulons parler du Conservatoire National des Arts et Métiers.

Références

- Antier, D. (1957) *L'étude des flux et des stocks*, Paris, SEDES, p. 1.
- Angers, F.-A. (1961) « La science économique et les affaires », *L'Actualité économique*, vol. 37, n° 2, p. 219-237. Point de vue canadien sur la question.
- Bertrand, V. (2013) *Psychosociologie en sciences de gestion*, Paris, Dunod, 175 p. Point de vue actuel sur la discipline.
- Dieuaide, P., Delaunay, J.-C. (2001) *Le capitalisme contemporain : questions de fond*, Paris, L'Harmattan, p. 57.
- Guihéneuf, R. (1966) « Nécrologie : André Fourgeaud », *Revue d'économie politique*, vol. 76, n° 4-6, p. 1181.
- Jorland, G. (1995) *Les paradoxes du Capital*, Paris, Odile Jacob, p. 216.
- Leimdorfer, F. (1972) « Robert Guihéneuf, Situation de l'économie et des sciences humaines dans la pensée économique contemporaine », *Revue Tiers-Monde*, vol. 13, n° 49, p. 212.
- Le Merrer, P. (2005) *L'enseignement universitaire de l'économie en France : autonomie et normalisation (1966-1981)*, Lyon, École Normale Supérieure, Ressources en sciences économiques et sociales.
- Tréhin, P. (2011) « Commentaire d'un article sur Bernard Maris », publié le 4 mars sur le blog de l'économiste Paul Jorion : www.pauljorion.com

CHAPITRE 24

L'ŒUVRE ORGANISATRICE

DE RAYMOND BOISDÉ

(1954-1970)¹⁹⁵

Le CNAM a été créé en 1794 par l'abbé Grégoire. Dès les années 1820 il s'est ouvert à l'économie politique avec Jean-Baptiste Say, puis à la gestion des entreprises dans les années 1830-1850 avec Adolphe-Jérôme Blanqui (chaire d'Économie industrielle, 1834-1854), puis Jules Burat (chaire d'Économie industrielle et statistique, 1854-1885). Suivant l'avancée des sciences sociales, il crée une chaire d'organisation scientifique du travail en 1930 pour Louis Danty-Lafrance. C'est cette chaire-là qui viendra alors à renouvellement en 1953. La mécanographie, qui avait dominé la gestion des firmes durant la première moitié du siècle, se voit alors concurrencée par l'informatique naissante aux États-Unis et en Angleterre. Il fallait donc initier les tout jeunes ingénieurs aux nouvelles méthodes de gestion adaptées à cette technique révolutionnaire. Une autre chaire s'occupait, elle aussi, de gestion : celle d'André Brunet, intitulée « Technique comptable et financière des entreprises », qui existera de 1944 à 1973 sous cette direction. Aujourd'hui il existe exactement 14 chaires consacrées à la gestion des entreprises : Actuariat (Sandrine Lemery), Artisanat et gestion de la petite entreprise (Jean-Claude Bouly), Assurances (Philippe Trainar), Comptabilité de gestion, et Contrôle (Laurent Cappelletti), Comptabilité financière et gouvernance (Hubert Tondeur), Développement international des entreprises (Karim Medjad), Développement des systèmes d'organisation (Yvon Pesqueux), Finance de marché (Alexis Collomb), Fiscalité des entreprises (Christian de la Mardière), Gestion de l'innovation (Gilles Garel), Management stratégique (Thomas Durand), Marketing (Jean-Michel Raicovicht), Prospective et développement durable (Philippe Durance), Vente en e-commerce (Valérie Charrière-Grillon)¹⁹⁶. Toutes ces chaires spécialisées doivent beaucoup à l'action intellectuelle de Raymond Boisdé, qui va nous occuper dans ce chapitre. Cette arborescence des chaires du CNAM est raccord avec l'éclatement des associations académiques en un quarteron (n = 25) de structures différentes.

¹⁹⁵ Une version antérieure plus longue est parue dans Claudine Fontanon et André Grelon dir. (1994) *Les professeurs du Conservatoire national des arts et métiers*, Paris, INRP et CNAM, t. 1^{er}, p. 197-209. Nous renvoyons à ce texte pour la bibliographie étendue et les notes.

¹⁹⁶ Source : « Création de l'assemblée des chaires du CNAM », Communiqué de presse du CNAM, 7 juillet 2020, p. 3.

1. LA RICHESSE D'UNE VIE

Raymond Boisdé est né le 15 août 1899 à Chantonay, en Vendée. Son père était instituteur et conseiller municipal de la ville. Après de brillantes études, il fait la première guerre mondiale comme canonnier entre le 22 avril et le 11 novembre 1918. Il est réincorporé dans l'armée le 1^{er} août 1921 mais il se voit réformé pour problèmes de santé en octobre de la même année. Passé dans le cadre de réserve, il travaille comme agent technique des poudrières en 1921, puis comme ingénieur des travaux de poudrerie en 1925, après une formation à Angoulême. Il était déjà ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures (1921) et licencié en Droit de l'Université de Paris. Il se marie en 1921 et aura une fille en 1927.

Sa carrière dans le privé se déroule dans plusieurs entreprises : directeur technique dans une usine de peinture (1926-1927), puis aux Établissements Maréchal qui fabriquent des tissus enduits (1927-1934). Il est aussi ingénieur-conseil en organisation auprès des firmes Titex, Textilose & Textile. En 1934 il est nommé délégué général des syndicats professionnels des commerces et industries de confection (chemiserie-lingerie). En 1936 il est promu délégué général de la Fédération nationale des industries de lingerie. En 1939 il fonde le CETOPS : Centre d'étude des techniciens de l'organisation professionnelle et sociale, qui édite des *Cahiers*. Mobilisé le 2 septembre 1939, il fait la drôle de guerre dans les poudreries. Il est démobilisé le 15 septembre 1940.

Il crée alors les éditions Libréaliste à Angoulême, et y publie une dizaine d'ouvrages sous le pseudonyme de P. Airbey : P signifiant « pour » et Airbey reprenant les initiales « R.B. ». Entre la Libération de 1945 et 1953 il occupe de nombreuses responsabilités associatives et syndicales. Il devient député en 1951 et maire de Bourges en 1959. Il est même secrétaire d'État au commerce en 1953-54, dans le gouvernement dirigé par Joseph Laniel.

Il est élu comme professeur au CNAM fin 1954 et fait sa leçon inaugurale le 5 novembre. Dans les années soixante il voyage beaucoup à l'étranger et se tient au courant des nouvelles théories managériales qu'il intègre à son cours. Il prend sa retraite en 1969 mais est maintenu en activité jusqu'en février 1970. Sa chaire est alors divisée en deux : une chaire d'organisation du travail pour Jean Gerbier, et une autre chaire de Théories et systèmes d'information pour Bruno Lussato. Dans les années soixante-dix il continue son travail d'élu comme maire ou président du Conseil régional de la région Centre. Il cesse ces activités en 1978 et meurt le 13 juillet 1981 à Cannes, à l'âge de 81 ans. Il est enterré à Paris. Il était titulaire de plusieurs décorations : chevalier du Mérite agricole, de la Légion d'honneur, officier du Mérite social, commandeur Mérite artisanal et du Mérite commercial. Il était aussi titulaire de plusieurs décorations étrangères. Avoir été ministre facilite la cueillette des honneurs.

2. LES MODALITÉS D'UN RECRUTEMENT

En parallèle de la chaire d'OST existait une autre chaire à l'intitulé proche : « Organisation du travail et associations ouvrières », qui avait été créée en 1919 pour l'économiste et statisticien François Simiand. Elle sera reprise en 1923 par un autre économiste de renom, Marc Aucuy, jusqu'en 1948. Et 3 autres chaires auront leurs intitulés qui commenceront par le mot « organisation » : celle de Jean-Paul Langlois (Organisation technique du travail humain, 1920-1923), celle de Raymond Bonnardel (Organisation professionnelle, 1937-1941), et celle d'Henri Ardant (Organisation et fonctionnement des marchés financiers, 1950-1959). Le CNAM s'est toujours adapté à l'évolution des disciplines.

Pour le renouvellement du titulaire de la chaire d'OST, trois candidats se déclarèrent en mars 1954 : Raymond Boisdé, député du Cher et secrétaire d'État au commerce ; Jacques Lobstein, conseil en organisation au cabinet ORLO¹⁹⁷ ; et Georges Ville, conseil et professeur en organisation. Le comité d'évaluation se réunit le 2 avril et place Raymond Boisdé en tête des candidats. Il avance trois raisons à ce choix : son indépendance professionnelle vis-à-vis des cabinets de conseil en organisation, ses compétences techniques en gestion, et sa grande culture économique et sociale.

L'audition des candidats a lieu le 3 mai 1954 à 16 h 30. Georges Ville passe en premier mais sa présentation se révèle assez maladroite. Boisdé passe en deuxième position et s'avère assez brillant. Enfin, Jacques Lobstein vient en dernier sans vraiment étonner. La discussion puis le vote qui s'ensuit permet de dégager le nom de Boisdé, qui est classé en première ligne avec 39 voix sur 52 suffrages exprimés. Les votants présents étaient bien les autres professeurs du CNAM. Georges Ville¹⁹⁸ sera classé en deuxième ligne, et Jacques Lobstein en troisième et dernière position¹⁹⁹. Ce classement sera ensuite confirmé par le Conseil d'administration du 14 mai 1954, et par l'Institut de France le 14 juin. En effet, l'Institut de France, par l'intermédiaire de l'Académie des sciences morales et politiques (section d'économie politique et de statistique) doit donner son avis sur les recrutements au CNAM et au Collège de France. Si l'avis est négatif, le Ministre de l'Enseignement supérieur (ou à l'époque de l'Éducation nationale) peut surseoir au recrutement. Le *Journal officiel* du 19 juin publie le décret de nomination du professeur Boisdé, avec effet au 1^{er} novembre de la même année. Il avait alors 55 ans.

¹⁹⁷ Ce cabinet a existé jusqu'en 1990 selon le cv de Jean-Yves Trivière (site vidaeo.journal).

¹⁹⁸ La seule référence que nous avons trouvée de lui : « Le rôle social des cadres dans la civilisation technique », *Usine Nouvelle*, 1957, n° de printemps.

¹⁹⁹ Ce candidat a publié plusieurs livres par la suite : en 1957 *Organisation scientifique de la production et du travail* (Paris, CDU, 104 p.), et en 1973 *Organiser, commander, structurer : les trois impératifs du gouvernement de l'entreprise* (Paris, Éditions d'Organisation, 335 p.).

3. LA COHÉRENCE D'UNE ŒUVRE

Cet auteur a publié 21 ouvrages, 3 cours, 10 préfaces ou introductions à d'autres ouvrages, et 11 articles. Son premier livre paraît en 1939 sous le titre de *Contrecommune* (Angoulême, Édition Libréaliste, série « Notre paix »). Son dernier grand livre sortira en 1967 : *Le rendez-vous des continents* (Paris, Albin Michel, 301 p.). Sa féconde période d'écriture est pendant la seconde guerre mondiale : 12 ouvrages parus entre 1940 et 1944. La plupart sont courts, entre 80 et 150 pages, sauf *Techniques de l'organisation professionnelle* (Paris et Angoulême, PUF et Édition Libréaliste, 1942, 343 p.) et *Réalisme économique et social* (Angoulême, Édition Libréaliste, 286 p.). Après-guerre ses deux grands éditeurs furent Plon et Albin Michel. Il a aussi publié chez Séguin, à la SEDES, et à la Société d'éditions professionnelles et techniques. Sa maison d'édition Libréaliste cesse ses activités en 1946 avec *Manifeste pour un travaillisme français* (63 p.). Il publie encore en 1950 à Montmartre une brochure de 64 pages : *L'organisateur de la baisse : État ou commerce ?* En 1951 il coordonne un court texte collectif intitulé *Les intellectuels et le communisme* (Paris, France Organisation Information, 40 p.)

Il a aussi dirigé deux revues : *Les Cahiers du CETOPS* de 1944 à 1948, et *Nouveautés, habillement, tissus. Revue mensuelle des commerçants détaillants de l'habillement* (1946), qui devient ensuite *Nouveautés, textile-habillement. Organe bimensuel d'informations professionnelles* (1946-1950). Il a encore été responsable d'un petit bulletin régional : *La semaine du Berry*. Il a aussi publié dans les revues suivantes : *Hommes & Mondes*, *Revue des Deux-Mondes*, *Revue de Synthèse*, *Revue de l'Académie des sciences morales et politiques*, *Les Études américaines*.

Parmi les nombreuses préfaces à des ouvrages de collègues, celle qu'il a donnée au livre traduit de Ralph M. Barnes (1958) *Pratique des observations instantanées (work sampling). Mesure du travail par sondage* (Paris, Éditions d'Organisation, p. 5-6) est intéressante. Il constate d'abord une évolution : « Au cours des dix dernières années, les techniques de l'Organisation Scientifique du Travail ont fait des progrès plus importants que ceux qu'elle avait connus pendant les cinquante ans qui se sont écoulés depuis la propagation des expériences et des idées de Taylor et de Fayol. » (p. 5). Il montre l'évolution rapide des méthodes de calcul des temps depuis l'époque du taylorisme débutant. Après les tables de standards de temps (*Quick Shea and Koechler, Method Time Measurement*) et le contrôle statistique de la qualité ou la recherche des solutions optima aux problèmes de direction (faisant partie d'une recherche opérationnelle ou de la préparation scientifique des décisions), vient le temps des diverses observations instantanées. Par l'utilisation d'échantillons, on obtient une précision supérieure aux études chronométriques de longue durée. Le livre de Barnes présente, de manière accessible, les fondements de cette nouvelle méthode de mesure. Il

utilise, en particulier, les cartes perforées qui permettent un traitement mécano-graphique de cette méthode (voir p. 176). Boisdé est donc très favorable, dès 1958 à la méthode des sondages qui fait économiser beaucoup de temps et d'argent à la Direction de l'entreprise.

Sa dernière préface en 1975 nous intéresse : c'est celle qu'il donne à l'ouvrage d'Yves Logé, *La logistique informatique* (Paris, Compagnie française d'édition, 225 p.). Ce livre est en deux tomes : le premier consacré au problème logistique, le second au support logistique (311 p., 1976). Yves Logé était docteur en sciences politiques et ancien informaticien chez CII Honeywell Bull. Boisdé voit que la logistique va devenir un domaine stratégique pour la gestion des entreprises, petites, moyennes ou grandes.

Il n'a publié son cours au CNAM que pendant six ans. D'abord pour l'année 1954-1955, il a édité sa Série B en 3 volumes sur *L'organisation dans l'entreprise* (Paris, CDU & SEDES, 227 + 231 + 412 p.). Ces leçons étaient recueillies et transcrites par un assistant, et précédées d'un avertissement du professeur Boisdé. L'année universitaire suivante, en 1955-1956, il édite la Série A, toujours en 3 volumes sur *Le travail et ses postes : le travailleur, l'équipe, l'atelier* (Paris, CDU & SEDES, 207 + 260 + 524 p.). Enfin, de 1956 à 1961 il publie 2 tomes de son cours *Le travail et ses postes*. Le tome I contient des commentaires, des documents et divers compléments ; le tome II porte sur l'économie des gestes et des durées, qualifications et rémunérations (Paris, CDU & SEDES réunis, 421 + 352 p.). Au total, l'ensemble de son cours publié fait 2634 pages. C'est déjà une encyclopédie de l'OST vue dans les années cinquante.

En tant que député, Boisdé a participé à de nombreux débats sur l'avenir de l'informatique en France. Il a collaboré au lancement du premier plan calcul en 1966. Il aimait faire le jeu de mot suivant : OST signifie « Obtention de la Sympathie des Travailleurs » (Boisdé, 1955, p. 32). D'où l'importance de la psychologie pour lui, qui définissait l'OST comme étant tout à la fois un art, une science, et une philosophie sociale. C'est un art car sa mise en œuvre exige du doigté, de l'expérience et un certain tour de main qui s'adapte en permanence aux difficultés rencontrées. C'est un art utilitaire car il faut obtenir un résultat quantifiable en termes de coûts-avantages. Cet art devient science quand les méthodes et procédés utilisés découlent de principes scientifiquement validés. Science expérimentale, l'OST vérifie que les mêmes causes produisent des effets identiques sur des ensembles structurés selon les canons de la théorie. A son tour, cette science appliquée se mue en une philosophie sociale quand la gestion des ressources humaines dépasse la conception ancienne d'un travail asservi aux seules lois du profit à court terme. La sympathie des travailleurs ne s'obtient pas par une taylorisation à outrance, mais par la négociation.

En tant que spécialiste de cette discipline, Boisdé se reconnaît peu de prédécesseurs. Hormis Coulomb et Perronnet pour l'Ancien régime (Boisdé,

1956, t. 1, p. 15), il ne traite dans son cours que de Taylor, Fayol, Rimailho, Dubreuil et Fréminville (Boisdé, 1955, t. 1, p. 33-36). Par contre, parmi ses contemporains, il signale aussi six auteurs majeurs : Borne, Camusat, Chevalier, Danty-Lafrance, Landauer et Pehoët (Boisdé, 1955, t. 1, p. 23). Puis il complète cette liste par 40 auteurs secondaires, d'Allusson à Lermission et Wurmser. Selon nous, son grand cours d'OST est important dans l'histoire de la pensée gestionnaire, car il procède d'une approche intermédiaire entre celle de Joseph Schumpeter (1954) et celle d'Alfred Chandler (1977). Comme l'économiste autrichien, il tient compte des innovations : l'OST n'est valable que pour un temps donné ; quand les méthodes changent, c'est tout l'art, c'est toute la science, et c'est toute la philosophie du gestionnaire qui bascule. Car, comme chez l'historien des entreprises Chandler, on retrouve l'influence des spécificités culturelles (nationales) de la gestion : l'organisation à la française dépend de nos traditions, de nos idéaux (l'honneur, le prestige), de nos manières de raisonner (René Descartes plutôt que Francis Bacon), et de travailler (Montesquieu plutôt que Tocqueville, déjà trop américanisé).

Mais Boisdé n'est pas, à proprement parler, un véritable historien de l'organisation française ; c'est plus un haut spécialiste qui intègre la variable historique dans son cours à destination des futurs ingénieurs du CNAM²⁰⁰. Son problème réside dans l'avenir, aussi tente-t-il une prédiction optimiste : « La deuxième moitié du XX^e siècle sera l'ère féconde des organisateurs. » (Boisdé, 1955, t. 1, p. 27). En rejoignant après coup la thèse de James Burnham, il a contribué à la formation de ces agents nouveaux du progrès technique. Mieux : il a dialogué avec eux au moment crucial de leur formation. Pendant son cours, devant plusieurs centaines d'auditeurs, il a fait une innovation pédagogique : des délégués de la classe étaient tous présents sur l'estrade avec lui et pouvaient lui passer les diverses questions que les étudiants avaient écrites sur des petits bouts de papier (témoignage de son ancien assistant Claude Cournot, 12 octobre 1992).

Conclusion

Quelle valeur peut avoir aujourd'hui l'œuvre du professeur Raymond Boisdé ? Selon nous, trois caractéristiques la rendent originale : c'est un travail de la maturité, qui est fondé sur une expérience de première main, et qui conduit à son terme une idée initiale très ancienne chez l'auteur.

Cette œuvre a été conçue dans la maturité : Boisdé a déjà 40 ans quand il publie son premier livre. Il met encore une quinzaine d'années pour trouver son terrain de prédilection : l'OST. Il a d'ailleurs réussi une synthèse difficile à effectuer à l'époque où la mécanographie administrative et la comptabilité par

²⁰⁰ Sur l'histoire, on a de lui : « L'histoire peut-elle contribuer à faire de la politique une science ? », in A. Birembaut, R. Boisdé et G. Bouligand dir. (1965) *L'histoire, science humaine du temps présent*, Paris, Albin Michel, 25^e semaine du Centre international de synthèse.

calques ne laissaient qu'entrevoir l'informatisation naissante. En déclenchant des vocations parmi ses étudiants ingénieurs, il a permis au CNAM d'être plus tard en pointe dans la diffusion des techniques modernes de l'informatique et des systèmes experts. Ses préfaces aux ouvrages techniques le prouvent.

La chaîne qui réunit les chaires de Boisdé, puis ensuite de Gerbier (1970) et de Lussato (voir infra), se prolonge aujourd'hui avec celles de Pesqueux et de ses collègues comptables ou financiers. La gestion informatisée s'est adaptée aux nouvelles théories américaines et japonaises. Mais c'est une autre histoire.

Œuvre de Raymond Boisdé

1°. Ouvrages

1. *Contrecommune*, Angoulême, Édition Libréaliste, 1939.
2. *Commerce et lois sociales*, Édition Libréaliste, 1940.
3. *Paysans de l'avenir*, Édition Libréaliste, 1940.
4. *Compagnons d'industrie*, Édition Libréaliste, 1940.
5. *Révolutions d'après-guerre, victoire sociale*, Édition Libréaliste, 1940.
6. *Commerce et corporations*, Édition Libréaliste, 1941.
7. *Économie organisée*, Édition Libréaliste, 1941.
8. *Contrôle et fixation des prix*, Édition Libréaliste, 1941.
9. *Régime des prix licites*, Édition Libréaliste, 1941.
10. *Rôle des groupements syndicaux*, Édition Libréaliste, 1941.
11. *Techniques de l'organisation professionnelle*, Paris, PUF, 1942.
12. *Document d'informations professionnelles*, Paris, R. Séguin, 1943.
13. *Réalisme économique et social*, Édition Libréaliste, 1944.
14. *Manifeste pour un travaillisme français*, Édition Libréaliste, 1946.
15. *Idées forces et idées fausses*, Paris, SEPT, 1948.
16. *Découverte de l'Amérique : Descartes et les USA*, Albin Michel, 1948.
17. *Pour une modernisation de la politique*, Paris, Plon, 1962.
18. *Le rendez-vous des continents I*, Paris, Albin Michel, 1962.
19. *Technocratie et démocratie*, Paris, Plon, 1964.
20. *Lumières et ombres chinoises*, Paris, SEDES, 1966.
21. *Le rendez-vous des continents II*, Paris, Albin Michel, 1967.

2°. Cours

22. *Série B : L'organisation dans l'entreprise*, Paris, CDU-SEDES, 1955.
23. *Série A : Le travail et ses postes I*, Paris, CDU-SEDES, 1956.
24. *Série A : Le travail et ses postes II*, Paris, CDU-SEDES, 1961.

3°. Principaux articles

25. « Interférences techniques et politiques », *Cahiers du CETOPS*, 1947.
26. « L'organisation de la baisse », *Cahiers du CETOPS*, 1948.
27. « Libéralisme actif », *Hommes & Mondes*, 1953.
28. « Ponts et frontières », *Revue des Deux Mondes*, 1954.
29. « L'organisation scientifique du travail », *Revue des Deux Mondes*, 1954.
30. « Travailisme ou gauche libérale », *Revue des Deux Mondes*, 1955.
31. « Planification et démocratie », *Revue de l'ASMP*, 1963.
32. « L'histoire, science humaine du temps présent », *Revue de synthèse*, 1965.

Références

- Badel, L. (2013) *Un milieu libéral : le grand commerce français, 1925-1948*, Paris, CHEFF, 576 p.
- Narboux, R. (1994) *Histoire de Bourges au XX^e siècle, 1940-1970*, Paris, Royer, Archives d'histoire locale, 255 p.
- Perrin, C. (2013) *Entre glorification et abandon : l'État et les artisans en France, 1938-1970*, Paris, cheff, 534 p.



Photographie de Raymond Boisdé
(Vers 1960, cliché Assemblée Nationale)

CHAPITRE 25

L'APPORT LIBÉRAL

D'OCTAVE GÉLINIER

(1963-2004)

En France, les meilleurs lycéens scientifiques sont formés aux mathématiques et entrent soit à l'École polytechnique, soit à l'École Centrale des Arts et Manufactures, soit dans l'une des dizaines de grandes écoles d'ingénieurs. Parmi celles-ci l'École des Mines de Paris est bien l'une des plus renommées. C'est en son sein qu'apparaîtront nombre de théoriciens et de très hauts praticiens de la gestion, dont celui qui va nous occuper maintenant : Octave Gélénier. Ce consultant a suivi un parcours un peu similaire à celui de Frederick Taylor : d'abord acteur dans l'industrie, puis observateur des méthodes de direction pratiquées, et enfin prolifique auteur d'ouvrages voulant modifier cet état de l'art gestionnaire. Nous verrons donc rapidement les principales étapes de sa vie, avant de résumer deux de ses nombreux ouvrages qui ont fait de lui, entre l'année 1963 et l'an 2004 l'un des principaux auteurs de la pensée gestionnaire française. Cet auteur va relancer l'impact de la pensée libérale, qui s'était déjà réinventée en économie politique juste après la seconde guerre mondiale avec Hayek et la Société du Mont Pèlerin.

1. BIOGRAPHIE D'UN INGÉNIEUR-CONSEIL

Octave Gélénier est né le 9 novembre 1916 à Corbigny dans la Nièvre. Après de brillantes études secondaires aux Lycées Charlemagne et Louis-le-Grand, il intègre l'École des mines de Paris et en sort en 1937. Il fait en parallèle des études universitaires en droit privé (DES), économie politique (DES) et biologie. Jeune ingénieur, il entre alors dans un bureau d'études économiques, puis va dans l'industrie se former aux techniques modernes de gestion (1943-1947). En 1947 il intègre comme ingénieur-conseil la CEGOS (Commission d'étude générale d'organisation scientifique), où il fera ensuite toute sa carrière, devenant directeur-général adjoint en 1959, délégué général en 1970, et montant jusqu'au poste de président (1982-1985), puis de président d'honneur.

La CEGOS avait été créée en 1926 sous le nom de *Commission générale de l'organisation scientifique du travail* (avec le sigle CGOST) au sein de la Confédération syndicale patronale. Sa première tâche fut de mettre au point une méthode uniforme de calcul des prix de revient dans l'industrie française sous la

houlette du lieutenant-colonel Émile Rimbau²⁰¹. Elle devient la CEGOS en 1937. Gélilier y est consultant d'entreprises moyennes et grandes, Il crée un séminaire de formation à la direction d'entreprise en 1956. Il fut l'un des premiers à introduire en France les méthodes américaines d'amélioration de la productivité. Il effectue ainsi plusieurs missions d'études aux États-Unis et en Angleterre. Il en tire un livre en 1963, puis continue à publier très régulièrement sur ces sujets jusqu'au début des années 2000, toujours avec une optique très libérale. Sa renommée grandit au fur et à mesure de ses publications techniques.

Il contribue, en 1973, au lancement de la lettre socio-économique : *Les Quatre vérités*. Il participe aussi, en 1975, avec son ami Yvon Gattaz, PDG de la firme Radiall, à la fondation du grand mouvement ETHIC : *Entreprises de taille humaine, indépendantes et de croissance*. Il collabore également aux travaux de l'*Institut de l'Entreprise* (qui est fondé lui aussi en 1975, proche du CNPF), du *Cercle d'éthique des affaires* (lui fondé en 1993)²⁰², de l'*Institut Qualité & Management* (fondé en 1994)²⁰³, puis de l'ASMEP (*Association des moyennes entreprises patrimoniales*, créée en 1995 par Yvon Gattaz). Après une vie bien remplie, il meurt le 20 août 2004 à Levallois-Perret, à l'âge de 88 ans.

2. ŒUVRE D'UN GESTIONNAIRE LIBÉRAL

Selon notre petit recensement, Octave Gélilier a publié une vingtaine d'ouvrages dont un en langue anglaise en 1965, réédité à l'identique en 1968 et 1969 par l'*Institute of Economic Affairs* à Londres. Cet Institut est un *Think tank* néolibéral britannique fondé en 1955. Les deux derniers, en 2005, le sont à titre posthume, initiés par ses amis et collaborateurs.

A cela, il faut ajouter une dizaine d'articles dans des journaux ou des revues, vulgarisateurs ou scientifiques. La période de ces publications va de 1946 (il a alors 30 ans) jusqu'à 2003 (il a 87 ans). Donc on constate une grande constance de diffusion de ses idées dans de multiples supports.

Si son premier livre était une présentation assez académique des idées gestionnaires du temps, à propos des fonctions et tâches de la direction générale, son deuxième ouvrage a dévoilé une facette plus érudite de notre auteur. Car il a profité de ses vacances d'été et de Noël de l'année 1964 pour rédiger cet ouvrage plus grand public que le précédent opus. Voici le plan de *Morale de l'entreprise et destin de la Nation* (Paris, Plon, 1965, 397 p.) :

²⁰¹ E. Rimbau (1936) *Organisation « à la française » : Établissement des prix de revient*, Bordeaux, Delmas, 109 p. Le rapport initial est de 1928, Confédération générale de la production française, 108 p.

²⁰² O. Gélilier (2005) *Anthologie sur l'éthique : recueil de textes*, Paris, Éthique éditions et Cercle d'éthique des affaires, 227 p.

²⁰³ *Les Cahiers Qualité Management*, n° 1, juin 1994, qui ont été publiés par l'Institut Qualité & Management, 161 p.

Introduction.

1^{ère} Partie : Logique de l'économie concurrentielle.

Chapitre 1. La bonne gestion.

Chapitre 2. La concurrence.

Chapitre 3. Rôle de l'entreprise : création de richesses et profit concurrentiel.

Chapitre 4. Ressorts et finalité de l'économie de marché.

Chapitre 5. Propriété et pouvoir.

2^e Partie : Origines et fondements de la morale industrielle.

Chapitre 6. Les origines.

Chapitre 7. Le christianisme.

Chapitre 8. Renaissance, réforme et contre-réforme.

Chapitre 9. Développement de la société industrielle.

Chapitre 10. Deux systèmes de morale sociale qui se partagent l'Occident.

Chapitre 11. Profit et charité : trois niveaux de morale.

3^e Partie : Problèmes et limites de l'économie concurrentielle.

Chapitre 12. Objections habituelles.

Chapitre 13. Relations internationales et économie concurrentielle : cas des pays sous-développés.

Chapitre 14. Hiérarchie et participation dans l'entreprise.

Chapitre 15. Les douleurs du changement.

Chapitre 16. Propriétés des sols urbains.

Chapitre 17. Planification centralisée et économie concertée.

Chapitre 18. Problèmes en marge.

4^e Partie : Perspective française.

Chapitre 19. Rétrospective française.

Chapitre 20. Permanence des principes d'organisation de la Société française.

Chapitre 21. Prospective française.

Chapitre 22. Le redressement par la bonne gestion.

Mais qu'entend-il par « bonne gestion » ? Elle est le résultat de multiples causes, qui tiennent aux infrastructures, aux communications, aux formations des salariés, au respect des lois étatiques et des règlements internes, à une bonne stratégie et à un peu de chance (Gélinier, 1965, p. 20). Saupoudrez de liberté et vous aurez la recette idéale de la bonne gestion qui guérit tout et suffit à tout. La bonne gestion est le meilleur remède pour redresser des firmes déclinantes.

Faute de place, nous ne pouvons pas résumer tous les ouvrages de cet auteur (voir liste infra). Regardons son dernier livre, publié de manière posthume en 2005 : *Convictions : Morale, Liberté, Écologie, Entreprise* (Paris, Éditions d'Organisation, 255 p.). C'est un recueil d'articles publiés dans diverses revues (*Les Quatre Vérités, Connaissance politique, Sciences & Techniques, Documents CEGOS*) et quelques textes inédits, sortis entre 1974 et 2004. Là encore, il (lui ou son éditeur) retient un plan original :

- I. Primauté de l'éthique.
- II. La figure de l'entrepreneur.
- III. Pour le plein emploi.
- IV. Pour un développement durable.
- V. Éloge de la liberté.

Suivent trois postfaces, signées par son ami Yvon Gattaz (« La vie peu connue d'Octave Gélinier »), de Michel Drancourt (« Le pionnier de l'entreprise performante »), et de Jean-Daniel Le Franc (« Morale de la compétitivité »). Tous décrivent un auteur très rigoureux, qui suivait une méthode systématique.

3. SA MÉTHODE DE TRAVAIL

Pour ce point, nous nous basons sur l'excellent travail de Nicolas Daniel (2005) *Note de synthèse sur l'ouvrage Les secrets des entreprises compétitives*, Université Paris Dauphine, DEA Comptabilité, Décision, Contrôle, 28 pages. Ce travail approfondi est divisé en cinq parties : I. Biographie d'Octave Gélinier ; II. Postulats, problématique, hypothèses ; III. Mode de démonstration ; IV. Résumé de l'ouvrage ; V. Résultats. Dans la biographie de l'auteur, on apprend que Gélinier était appelé le « Drucker à la française » (p. 2), qu'il appartenait à la théorie managériale (ou néo-classique) qui est une synthèse entre l'OST et l'école des relations humaines, et qu'il a essayé d'intégrer, à partir de 1970, les apports de l'école du comportement (Simon, March et Cyert), et ceux de l'école sociotechnique (Peter Drucker, Emery et Trist, et donc le Tavistock Institute en Angleterre). Cette théorie managériale tente une synthèse de toutes les théories d'organisation pour atteindre l'efficacité maximale des entreprises. Gélinier applique cette quête éclectique aux firmes françaises de son époque.

Dans la partie méthodologique, on lit que la question de base de cet auteur est : Comment les entreprises françaises peuvent-elles se maintenir ou accéder à la compétitivité internationale ? Le postulat de départ est que les pays les plus riches seront ceux qui auront les entreprises les plus performantes. Les quatre hypothèses qui en découlent logiquement sont :

- 1°) La structure d'une entreprise influence toujours sa bonne gestion, donc sa compétitivité. C'est l'hypothèse centrale du livre de 1966.
- 2°) La structure efficace (ou « Management moderne ») permet de trouver des solutions à plusieurs problèmes : le mode d'exercice de l'autorité, le choix des divers réseaux de communications, le mode de division du travail. Cette structure efficace ne peut émerger que dans la liberté.
- 3°) Puisque la structure d'une grande entreprise est complexe, il n'y a pas une solution à un problème, mais plusieurs. Il faut créer un système permettant la mise en place rapide de la solution la plus efficace.
- 4°) L'entreprise compétitive doit s'adapter à son environnement et son cadre structurel évolutif exprime la forme d'adaptation de sa stratégie.

Le mode de démonstration retenu repose sur une posture épistémologique positiviste avec une approche hypothético-déductive. Octave Gélienier est un pragmatique et non un pur rêveur comme les gestionnaires utopistes qui prônent l'autogestion intégrale par les simples ouvriers. Voici sa position : « L'objectif de l'auteur n'est pas de faire un constat mais de présenter une "recette". La finalité de son travail est normative, il tente de dégager des règles de bon fonctionnement permettant aux entreprises françaises d'être plus performantes. Le fait qu'il s'appuie sur des faits subjectifs, l'ensemble des observations et réflexions qu'il a pu effectuer en tant que consultant des organisations, pourrait laisser penser qu'il suit le paradigme constructiviste, mais il ne crée pas, il interprète. Ses recherches qu'il a entrepris avec l'hypothèse qu'il existe pour les entreprises françaises, un cadre structurel davantage en adéquation avec les exigences du "marché" mondial, ses différents travaux sur le "terrain" lui ont permis de démontrer qu'il existe un *one best way* de la structure compétitive qui peut être appliqué par toutes les organisations. Son but est de prouver le bien-fondé de ses hypothèses en étudiant les systèmes et ainsi d'ajouter une nouvelle théorie améliorant les théories existantes. » (Daniel, 2005, p. 6).

Sa méthodologie consiste en une physiologie des structures. Au contraire des auteurs classiques qui se focalisaient sur la morphologie de la firme, sur son organigramme et les qualités requises pour y trouver une place de choix, lui veut faire « l'étude des liaisons et contraintes, des influx nerveux et des mécanismes de régulation qui donnent à la structure son style de fonctionnement : système d'autorité, critères de décision, communication, système d'intégration sociale. » (Ibidem). Il existe donc, selon lui, quatre types de structures différentes :

- a) *L'entreprise privée traditionnelle*, qui a dominé la France entre 1830 et 1930. Elle reposait sur les traditions familiales et les habitudes (le droit coutumier par opposition au droit écrit). Elle avait ainsi une structure hiérarchique sans services fonctionnels.
- b) *La bureaucratie à la française*, (ou administrative d'État). Au contraire de Max Weber, Gélienier, pur libéral, a une vision péjorative de ce type

de structure qu'il décrit comme trop hiérarchique et trop centralisée, obsédée jusqu'au plus infime détail par le droit national (règlements, normes).

- c) *Le management moderne*, qui apparaîtra chez nous dans le futur : « C'est donc le management efficace, réglé par un droit écrit qui fixe les politiques, les stratégies, les budgets et les évaluations. La structure n'est pas seulement hiérarchique, il y a des services fonctionnels et d'état-major, une large décentralisation à l'aide d'objectifs, une grande mobilité verticale qui provoque une intense concurrence, une grande motivation du personnel (favorisée également par l'importance donnée à l'initiative) et permet une maximisation de la rentabilité et de l'adaptation mais aussi des tensions. Au niveau commercial, le principe de concurrence ne subit aucune limitation et les tentations de monopoles sont contrôlées par les politiques. » (p. 9).
- d) *La structure de transition de type latin*, qui règne en 1966 : « Le fonctionnement interne se fonde toujours sur les habitudes (du droit coutumier) et seulement certains points clés sont formalisés comme les objectifs, les budgets ou encore l'organigramme. La structure reste tout de même fortement hiérarchique et les pouvoirs sont centralisés. A l'inverse des deux premiers types, dans cette structure, la concurrence est vive sur le plan commercial (mais pas du point de vue du personnel). Pour résumer, nous pouvons la qualifier de compromis entre efficacité et stabilité. » (Ibidem).

Après avoir résumé tout l'ouvrage de 1966, Nicolas Daniel en arrive aux résultats obtenus par Gélénier. Selon lui, ils sont au nombre de trois seulement : d'abord la primauté donnée aux exigences de la compétitivité au niveau mondial ; ensuite la nécessité de modifier en profondeur la physiologie de la firme et même sa relation intime avec son environnement ; enfin, la nécessité de s'entourer de cadres performants au courant des dernières méthodes de gestion, venues d'Amérique ou d'Angleterre.

Mais le livre paraît en 1966 et les méthodes japonaises n'ont pas encore pénétré le marché du livre français de management. L'influence étrangère est surtout anglaise avec Mac Gregor (1958) et américaine avec Chandler (1962). Les limites du livre de Gélénier sont au nombre de 4 : a) La finalité normative ne peut traiter tous les cas particuliers ; b) Le management moderne n'est pas adapté aux petites structures très entrepreneuriales ; c) La bureaucratie a un avantage que n'a pas vu l'auteur : la stabilité à très long terme ; d) Il ne tient pas compte du principe de Peter selon lequel chacun atteint son niveau d'incompétence une fois parvenu au poste le plus élevé possible. Pourtant son livre est devenu un classique de la pensée gestionnaire française car il est encore d'actualité près de 56 ans plus tard : ses recettes ont bien été appliquées.

Conclusion

Pourquoi Gélénier était-il libéral ou néo-libéral ? Ce pourrait être un effet de sa formation ou de ses lectures. Sa formation est celle d'un ingénieur d'abord passé par le monde de l'entreprise. Ses lectures sont celles d'un consultant qui se tient bien au courant de la littérature managériale américaine. Or celle-ci est forcément libérale, surtout depuis l'époque du Maccarthysme où il n'était pas de bon ton d'être socialiste au pays des yankees. Formé dans les années trente et quarante, Gélénier a eu des professeurs libéraux. Ceux-ci lui ont expliqué les ravages du communisme soviétique et ont prôné une autre voie. Ainsi Raymond Aron (1905-1983) a influencé notre auteur par ses nombreuses publications : *Introduction à la philosophie de l'histoire. Essai sur les limites de l'objectivité* (Paris, NRF Gallimard, 1938) ; *Mémoires de Raymond Aron* (Julliard, 1983).

Cette lignée des économistes et gestionnaires libéraux français est très ancienne. On peut la faire remonter à Jean Bodin au seizième siècle. Elle s'est prolongée avec Courcelle-Seneuil au XIX^e siècle et tous les disciples d'Adam Smith et de Jean-Baptiste Say. Elle s'est encore renforcée avec l'influence de Schumpeter sur François Perroux et l'école de l'ISMEA pendant les trente glorieuses. Elle a abouti à Gélénier qui en a porté la flamme jusqu'en 2004.

Œuvre d'Octave Gélénier

1. *Fonctions et tâches de direction générale*, Hommes et Techniques, 1963.
2. *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*, Plon, 1965.
3. *The Enterprise Ethic*, Institute of Economic Affairs, 1965.
4. *Le secret des structures compétitives*, H & T, 1966.
5. *Direction participative par objectifs*, H & T, 1968.
6. *L'entreprise créatrice*, H & T, 1972.
7. *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, H & T, 1975.
8. *Stratégie sociale de l'entreprise*, H & T, 1977.
9. *Nouvelle direction de l'entreprise*, H & T, 1979.
10. *Morale de la compétitivité : leçon du Japon pour la France*, 1981.
11. *Le chômage guéri... si nous le voulons*, H & T, 1985.
12. *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Ed. d'Organisation, 1990.
13. *L'Éthique des affaires : halte à la dérive*, Le Seuil, 1991.
14. *La réussite des entreprises familiales*, Maxima, 1996.
15. *Les 40 idées fausses qui freinent la France*, Maxima, 1998.
16. *La nouvelle économie du 21^e siècle*, Economica, 2000. (En collaboration).
17. *Développement durable*, ESF et CEGOS, 2002 (Collectif).

18. *Convictions : morale, liberté, écologie, entreprise*, EO, 2005.
19. *Anthologie sur l'éthique : recueil des textes*, Cercle d'Éthique, 2005.

Articles en langue française

20. « De la dynamique économique à la dynamique générale », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 1946.
21. « Les rôles économiques de l'État : l'organisation de la concurrence », *Revue administrative*, 1966.
22. « Fonctions et tâches de la direction générale », *Stratifier/Modéliser*, 1975.
23. « Chapitre 2 de Fonctions et tâches... », *Stratifier/Modéliser*, 1976.²⁰⁴
24. « Une nouvelle stratégie sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion*, 1976.
25. « Le nouveau tertiaire », *Le Monde*, 1976.
- 26 « Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive », *Harvard l'Expansion*, hiver 1981.
27. « La valeur ajoutée se fait tertiaire », *Politique industrielle*, 1986.
28. « Le métier de consultant, entretien avec Bernard Colasse et Francis Pave », *Gérer et comprendre*, décembre 1991, p. 11-24.
29. « Entreprises patrimoniales et éthique », *Revue des travaux de l'Académie des sciences morales et politiques*, 1999.

Références

- Bodin, J. de (1907) *Les idées monétaires et commerciales de Jean Bodin*, thèse.
- Didry, C., et Jobert, A. dir. (2020) *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, 272 p.
- Gattaz, Y. (2018) *Économiquement vôtre*, Paris, Cherche Midi, 191 p.
- Grenier, J.-Y. (2007) *Histoire de la pensée économique et politique de la France d'Ancien régime*, Paris, Hachette, 288 p.
- Nadeau, Ch. (2000) *Le lien civil*, Université Paris 10, thèse de philosophie.
- Sanial, C. (2015) *Comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ?* École de commerce de Lyon, mémoire de MBA, 69 p.
- Scouarnec, A. dir. (2010) *Management et métier : visions d'experts. Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Caen, EMS, 575 p.
- Société du Mont Pèlerin (1977) *Le libéralisme ? De Karl Marx à Milton Friedman*, Paris, Éditions de la Revue Politique et Parlementaire, 240 p.

²⁰⁴ Sur cette notion, voir la thèse de Rémi Jardat (2005).

CHAPITRE 26

L'ÉCOLE NIÇOISE

DE GESTION DES ENTREPRISES

(1965-1980)

L'Université de Nice a été fondée le 23 octobre 1965. Auparavant, les quelques établissements universitaires qui existaient alors (Institut d'études juridiques pour le droit, Centre d'administration des entreprises pour la gestion, Faculté de droit et des sciences économiques)²⁰⁵ dépendaient de la tutelle de l'Université d'Aix-Marseille. Après des changements de nom, dont l'appellation Université de Nice Sophia Antipolis en 1989, elle est devenue l'Université Côte d'Azur le 25 juillet 2019, avec effet au 1^{er} janvier 2020. Au départ il n'y avait que Robert Guiheneuf et quelques assistants pour l'aider. Mais, dès qu'il a créé l'IAE de Nice en 1966, le corps professoral s'est bien étoffé²⁰⁶. D'abord par l'arrivée de professeurs titulaires par l'agrégation de sciences économiques (option gestion des entreprises à partir de 1968) ou par celle de sciences de gestion (1977), ensuite par la titularisation des assistants, ayant soutenu leur thèse, au grade de maître-assistant. Le grade de maître de conférences désignait alors les agrégés en attente d'une chaire. Cet intitulé a été accordé aux maîtres-assistants en 1982 quand l'ancien système a été réformé. Enfin, des professeurs associés (surtout à l'IUT de Nice, fondé le 5 octobre 1970), et des professeurs à la voie longue sont venus compléter la panoplie du corps enseignant, qui va faire preuve d'un grand dynamisme dans les années 70-80.

On définit une école de pensée comme un ensemble de chercheurs sous la direction d'un maître ou deux, disposant d'un corps de doctrine et susceptibles de déclencher, à leur tour, des vocations de disciples. Il nous faut donc faire une revue des troupes et voir ensuite, dans leurs enseignements, leurs publications, et l'organisation de leurs recherches si cette unité doctrinale persiste malgré le passage du temps. La prééminence est ici donnée aux enseignants-chercheurs titulaires, mais il ne faut pas oublier les chercheurs du CNRS. Quant aux ingénieurs et personnels administratifs, leur rôle est crucial pour le fonctionnement.

²⁰⁵ Les premiers économistes présents à Nice lors de la création de la Faculté de droit et des sciences économiques furent : Jean-Claude Dischamps, Jean-Pierre Duvillier, Robert Guihéneuf, et Jean-Pierre Mockers. Leur Doyen correspondant à Aix-en-Provence était François Sellier.

²⁰⁶ Olivier Vernier et Michel Bottin (2014) *De l'Institut d'études juridiques à la création de l'Université de Nice (1938-1965), livret historique*, Université de Nice, Service commun de documentation, 16 p.

1. LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

Nos archives personnelles couvrent toute la période 1976-1980. Dans les documents pédagogiques que nous avons sous la main, apparaissent les noms suivants : a) DEA (diplôme d'études approfondies) « Analyse industrielle et dynamique des organisations », sous la direction du professeur Jacques Lebraty ; b) DESS « Étude des marchés et commercialisation », sous la direction du professeur André Micallef ; c) DESS « Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises », lui aussi sous la direction du professeur Jacques Lebraty, en remplacement du professeur Boisselier.

L'équipe du DEA en 1977 comptait alors 17 personnes : 1°) Professeurs : Boisselier, Guiheneuf, Higonnet, Lebraty, Micallef, et Prissert. 2°) Maîtres-assistants : Beauguion, Bovis, Boyer, Massiera, Nezeys, Raybaud, Spindler, et Teller. 3°) Assistants : Madame Turc, MM. Chandon et Tschaele.

Plus tard, les équipes des DESS étaient composées de : 1°) Professeurs et MCF : Guiheneuf, Micallef, Chandon²⁰⁷. 2°) Intervenants extérieurs : Andries (Société Fathen), Barrière (UPIAM), Cohendet (IBM), Gautier (Professeur à l'ESC de Nice), Hanaut (entreprise Crouzet), Jolibert (Maître-assistant à l'IEC Grenoble), Lambin (Université Catholique de Louvain), Moreau (Professeur à l'Université de Poitiers), Morando (INC), Raybaud (Maître-assistant à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Nice), Richerme (Maîtres de conférences associé à l'IUT de Nice), Sendra (Ingénieur informatique), Strazzieri (Maître-assistant à l'IAE d'Aix-Marseille), et Teller (Maître de conférences agrégé à l'Université de Dakar).

Nous avons donc cherché les prénoms et les curriculums résumés des professeurs. Pour Guihénéuf, Lebraty et Micallef voir supra. Pour les autres, voici ce que nous avons trouvé : Xavier Boisselier (1925-1981) était agrégé de sciences économiques et directeur de l'IAE entre 1973 et 1977, puis directeur de l'IUT de 1977 à 1981 ; René Higonnet était un juriste et économiste diplômé des Universités de Paris et d'Harvard, auteur de « Marx et la spéculation bancaire » in *Économies et Sociétés*, série S, n° 2, octobre 1959 ; Pierre Prissert était un économiste spécialisé en banque. Son dernier livre est consacré aux échanges internationaux (1993). Puis nous sommes passés aux rangs B. Quatre d'entre eux deviendront professeurs de sciences de gestion à Nice : Guy Beauguion, André Boyer, Jacques Spindler, et Robert Teller.

Guy Beauguion était un spécialiste d'économie industrielle qui publiera en 1981 : *Organisation d'un secteur industriel et amélioration de la politique générale des entreprises : exemple du secteur de la machine-outil en France*, Nice, Publications de l'IAE, 11 p. Il sera ensuite professeur à l'IUT de Nice et s'occupera surtout de formation continue.

²⁰⁷ Ce collègue, né en 1948, fera ensuite une très belle carrière à l'IAE d'Aix-Marseille.

André Boyer a soutenu sa thèse à Nice en 1979 (*Système fiscal et choix de la firme*, version remaniée publiée chez Économica en 1982). Fin 1979 il publie un article vraiment très représentatif de l'école niçoise : « Entreprise : les quatre dimensions de la croissance », *Revue française de gestion*, n° 23, p. 69-76. Il a réussi l'agrégation de sciences de gestion en mai 1980²⁰⁸. Il créera la première université du troisième âge, et un cours de gestion en Chine. Il est professeur émérite depuis 2014. Il est directeur du Campus IPAG depuis 2018. Il a dirigé 42 thèses. Son blog est une grande source sur l'IAE de Nice.

Jacques Spindler a soutenu sa thèse en 1975. Sa réussite à l'agrégation a été assez tardive : en 1995 (concours présidé par Alain Cotta)²⁰⁹. Il a dirigé 43 thèses. Ses spécialités sont le management public et le management du tourisme. Son dernier livre collectif sur le tourisme date de 2018.

Robert Teller a soutenu sa thèse en 1973 sur un sujet très technique : *Analyse économique des politiques fiscales de l'amortissement* (622 p.). Il a réussi l'agrégation en 1977. Il a dirigé 58 thèses, ce qui en fait le *recordman* des professeurs de gestion. Sa spécialité est la comptabilité, le contrôle et l'audit. Il nous a fait l'honneur d'être membre du jury de notre thèse de troisième cycle en juin 1980, avec l'économiste Michel Rainelli et le juriste Antoine Pirovano.

André Bovis a rédigé une grosse thèse sur *Les intermédiaires financiers et la Bourse* en 1966 dont les 3 volumes font 740 pages. En 1977 il sera le nouveau directeur de l'IAE de Nice, après le mandat de Boisselier.

Alain Massiera était docteur d'État ès sciences économiques et maître-assistant à l'IAE. Sa thèse portait sur *Domination technologique et dynamique de l'entreprise* (1974, 362 p.). En 1994 il sera détaché au titre de la coopération française à l'Université Diop de Dakar (Sénégal). Il s'est ensuite spécialisé sur les finances d'entreprise et de marché en Afrique, puis sur le développement durable.

Bertrand Nezeys était ancien élève d'HEC et docteur ès sciences économiques. Il a enseigné à Nice de 1970 à 1978. On lui doit l'ouvrage *Les relations économiques extérieures de la France* (1982, Économica, 327 p.). Il est ensuite devenu chargé de conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, puis professeur à l'Université de Rouen où il a été notre collègue de 1987 à 1992.

Paul Raybaut était maître-assistant à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Nice. Il deviendra ensuite professeur d'ethnologie dans la même université. On lui doit l'opuscule de méthode : *Thèses et mémoires : normes de présentation*, Nice, Centre du XX^e siècle, 1981, 25 p. C'est Robert Guihéneuf

²⁰⁸ C'est à son directeur de thèse, l'économiste Jean-Claude Dischamps, devenu directeur des enseignements supérieurs en 1974, que l'on doit la création du concours d'agrégation de sciences de gestion (Marco, 2006a).

²⁰⁹ Thierry Funck-Brentano (1996) « Le concours d'agrégation de sciences de gestion vu par un professionnel », Séminaire GRESUP, Les amis de l'École de Paris, 7 p.

qui l'avait recruté pour étoffer les enquêtes de terrain en psycho-sociologie des organisations.

Un autre Raybaud (Joseph) intervenait en DESS. Il était maître-assistant à l'IAE et expert-comptable. Son immense thèse de 1971, *L'action de la TVA sur les comptes de l'entreprise*, fait 843 pages. Il a cosigné, avec Jean-Claude Dischamps *Comptabilité de l'entreprise* (Paris, Cujas, 1972).

Du côté de l'IUT, Jean Bernard a soutenu une bonne thèse en économie industrielle qui comportait un échantillon extraordinaire de données provenant de très grandes entreprises²¹⁰. Il est ensuite devenu professeur à la voie longue. Il a plus tard codirigé, avec Maurice Catin, un ouvrage collectif : *Les conditions économiques du changement technologique* (Paris, L'Harmattan, 1998, 301 p.).

La première femme à arriver à l'IAE fut Maryse Martin (née en 1946). Elle soutient sa thèse en 1980 sur *Problématique d'une modélisation de la firme* (Nice, 411 p.). Elle devient maître-assistante dans la foulée. Elle passera professeure au milieu des années 1990. Sa spécialité est la finance de marché : *Stratégies pour la gestion du risque de taux* (avec J.-P. Daloz, 1995, Economica, 112 p.). Elle a dirigé l'IAE en 1995.

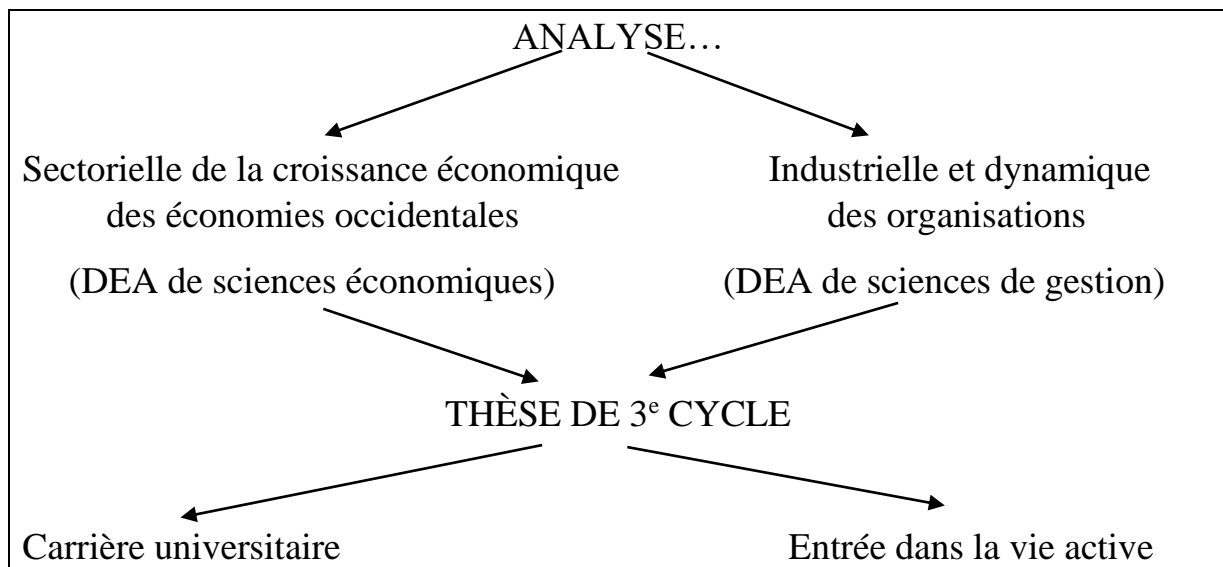
Enfin, Tony Tschaegle (1941-2017), l'ancien assistant du DEA est lui aussi devenu professeur des universités à l'IUT de Nice où il dirigea le département « Techniques de commercialisation ». Il a publié en 2005 : *Les mots qui comptent : vocabulaire de l'économie et des sciences sociales*, Paris, Ellipses, 191 p.

2. LES AXES DE RECHERCHE EXPLORÉS

Les 17 et 18 avril 1975 les gestionnaires de Nice ont accueilli le XX^e congrès anniversaire de la création des IAE. Le rapport introductif était signé par Jacques Dumont, directeur de l'Institut de gestion de Rennes. Il portait sur le thème général de ce congrès : Gestion des ressources humaines et politique générale de l'entreprise (14 p.). Le congrès était divisé en deux commissions : la première, intitulée « Techniques quantitatives au service de la gestion du personnel », était dirigée par Jean-Claude Mérigot (Bordeaux), M. Martin (Dijon), et Jacques Lebraty (Nice). La deuxième s'attachait au thème suivant : « Analyse de système et gestion des ressources humaines. Politique générale de l'entreprise ». Un compte-rendu en a été fait dans la revue *Banque* de 1976, p. 533. Ce colloque a eu un effet salutaire sur la petite communauté de Nice : les gestionnaires y ont trouvé de l'espoir et un moyen de dynamiser leurs travaux. Le partenariat avec l'Université Aix-Marseille s'en est trouvé renforcé et a permis à plusieurs enseignants-chercheurs de faire une belle carrière. Les relations avec les économistes ont permis une offre de formation cohérente en troisième cycle.

²¹⁰ J. Bernard (1979) *La disparité des profits d'entreprise*, Université de Nice, thèse d'Etat ès sciences économiques, 3 volumes. Nous avons assisté à cette soutenance.

Schéma 6. L'organisation des troisièmes cycles à Nice en 1976-1980.



Le choix d'axer toute la recherche et l'enseignement de troisième cycle sur l'analyse sectorielle ou industrielle date vraisemblablement de cette époque. L'analyse sectorielle en économie peut être définie comme l'étude scientifique des caractères spécifiques d'un secteur économique. L'objectif est d'identifier les secteurs porteurs d'avenir pour orienter les étudiants diplômés vers eux. On sent ici l'influence de l'économiste François Perroux, qui avait des affinités avec les chercheurs niçois et est venu plusieurs fois y faire des conférences, ainsi que son disciple, originaire de Nice, Alain Cotta.

L'analyse industrielle en gestion consiste à étudier les structures, les performances et les stratégies propres aux firmes composant les secteurs en question. C'est en quelque sorte une spécialisation de l'analyse sectorielle des économistes, axée quant à elle sur le secteur de l'industrie au sens large (y compris le BTP et les transports). Pour comprendre comment l'école niçoise de gestion des entreprises conçoit l'analyse industrielle en 1977-1980, il faut étudier la liste des matières enseignées dans le DEA correspondant :

I. Enseignements théoriques

- Problématique générale de la décision (J. Lebraty).
- Psychosociologie des organisations (R. Guihéneuf).
- Décision de marché et décision de consommation.
- Aménagement du territoire et dynamique de l'entreprise.

II. Axes de recherches

- Les pratiques décisionnelles au sein des organisations.
- La prise de décisions commerciales et financières (A. Micallef).
- L'analyse industrielle.

Le mot clé est donc la « décision ». Voici la définition qu'en donne un gestionnaire de l'époque, Henri Tézenas du Montcel (1972) : « Disposition au terme de laquelle un choix devient un acte à exécuter. – L'étude et l'application de processus logiques servant de base aux choix d'actions alternatives en situation de relative incertitude constitue la théorie de la décision. Son objectif est de déterminer, en fonction d'un but donné, l'action dont le résultat présente le minimum de risque. – Pour ce faire on utilise aussi les arbres décisionnels (*decision tree*), c'est-à-dire des représentations de l'anatomie de la décision à prendre et de la décomposition de ses relations avec les décisions futures éventuelles, les réactions des concurrents et leurs conséquences. – Les arbres décisionnels sont d'usage courant et ont trouvé de nombreuses applications en matière de promotion de produit, de recherche et de développement, de politique d'investissement. C'est une forme d'algorithme. » (Tézenas du Montcel, 1972, p. 104-105).

Pour savoir quels étaient les auteurs phares de cette approche décisionnelle, il faut consulter l'excellent livre de cours d'André Micallef (1982) *Gestion commerciale des entreprises* (Paris, Dalloz, 3^e édition, 655 p.). Voici la liste des auteurs qu'il cite principalement sur ce thème : a) sur l'approche bayésienne et la théorie de l'information : P.E. Green (1967), Tull et Hawkins (1976), H.I. Hansen (1967), Shannon et Weaver (1949) (Micallef, 1982, p. 267-285) ; b) sur l'approche concernant les techniques de recherche commerciale : Zaltman et Burger (1975), Bertier et Bouroche (1975), Green (1975), Frank et Green (1973), J.N. Sheth (1971), Assael et Lipstein (1978), J. Dufer (1979), Swan et Trawick (1981), Lamp et Dune (1980), G.A. Churchill (1979), J.-J. Lambin (1965), M.L. Ray (1973). Donc, 4 auteurs français (Bertier et Bouroche, Dufer, Lambin) pour 17 auteurs cités, soit 23,5 % ce qui n'est pas mal car en général les spécialistes de marketing sont totalement sous la dépendance américaine en la matière. Et même les historiens du domaine se cantonnent aux États-Unis.

Du côté de Jacques Lebraty, sa première spécialisation, quand il est arrivé à l'IUT de Nice en 1968, était la croissance. Il a fait sa thèse en 1962 sur le sujet suivant : *Le conflit du neuf et du vieux comme instrument d'analyse de la croissance économique*, Université de Paris, 357 p. Il est donc normal qu'il s'entende bien avec les économistes qui travaillaient sur les mêmes sujets 15 ans plus tard. Dans son livre de 1967, *Profit, décision, incertitude*, Paris, Cujas, il fait bien le lien entre les trois concepts. Il était donc évident que le DEA qu'il dirigeait tournerait autour de ces trois approches.

Puis il a commencé une réflexion sur l'évolution des sciences de gestion à l'Université et au CNRS. Ainsi, dans le numéro spécial de la *Revue française de gestion* sur « Dix ans qui ont changé l'entreprise » (n° 53-54, septembre-décembre 1985, 281 p.), il publie un article très intéressant qui est intitulé : « L'enseignement de la gestion à l'Université : la brusque accélération » (p. 275-278). Sur l'histoire de sa discipline, il a une vision pessimiste : « Nous n'avons

pas en gestion (j'espère ne vexer personne !), l'équivalent d'Adam Smith, de Ricardo, de Malthus ou de Marx. Science jeune, au statut ambigu, à la fois universelle et précise (comme l'est l'action), naturellement interdisciplinaire, la gestion ne fournit pas dans son histoire de grandes références épistémologiques. Il faut dès lors ne pas hésiter à engager certains de nos meilleurs jeunes chercheurs dans cette voie. » (p. 277). Cette affirmation est à nuancer aujourd'hui, puisque l'objet même de notre livre est de montrer que la gestion a une histoire beaucoup plus riche que ne le pensent la majorité des professeurs français de sciences de gestion, et que son inféodation aux américains est assez récente.

L'école niçoise de gestion industrielle a permis l'éclosion d'une vingtaine de chercheurs et d'enseignants-chercheurs qui ont prolongé l'effort initial de Robert Guihéneuf, de Guy Hosmalin et de Jean-Claude Dischamps. Voyons maintenant, en guise de conclusion, ce que sont devenus ces disciples qui peut-être s'ignorent. Et qui sont les disciples des disciples, qui vont continuer le travail de recherche sur la décision, la comptabilité, la finance, l'incertitude et toutes les nouvelles thématiques qui sont apparues depuis : la responsabilité sociale de l'entreprise, la démographie des firmes industrielles, la nouvelle gestion des ressources humaines, ou la déontologie comptable.

Conclusion

Après la mort de Robert Guihéneuf, fin 1991, c'est Jacques Lebraty qui a repris le flambeau. Sous sa direction, de nombreuses thèses ont été soutenues qui ont permis à de jeunes chercheurs de devenir à leur tour disciples de cette école. Parmi ceux-ci, citons Alain Chiavelli²¹¹, et sa thèse *La croissance externe des entreprises : élaboration d'un cadre d'analyse* (1980, 458 + xxxix p.). Ou encore Yvonne Giordano (née en 1956), et sa deuxième thèse : *Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle* (1994, 337 p.)²¹². Parmi la nouvelle génération, nous pouvons citer notre coauteur Grégory Heem (né en 1973) et sa thèse soutenue sous la direction de Jacques Lebraty : *Le contrôle interne du risque de crédit bancaire* (2000, 474 p.).

Aujourd'hui, fin 2021, les enseignants-chercheurs gestionnaires niçois ont le choix entre deux laboratoires : le CREDEG ou le GRM. Cette dualité est due à l'existence de deux unités d'enseignements et de recherche : l'UFR de Saint-Jean d'Angély et l'IAE qui se trouve à un pâté de maisons près.

Le *Centre de recherche en Droit, Economie, Gestion* est une unité mixte de recherche sous la double tutelle du CNRS et de l'Université Côte d'Azur. Il a succédé au LATAPSES dont nous faisons encore partie en juin 1980. Il a été créé en 2005 en regroupant aussi le centre CREDECO (Droit) et le RODIGE

²¹¹ Ce professeur est décédé à Toulouse en 2012 lors d'un séjour pour assister à un opéra.

²¹² Voir son article « Redressements d'entreprises : mise en scène et représentations », *Revue française de gestion*, n° 74, novembre-décembre 1988, p. 25-35.

(Gestion)²¹³. Il avait, au 1^{er} janvier 2018, 76 enseignants-chercheurs titulaires, 7 chercheurs du CNRS, et 8 agents administratifs. Il y avait aussi 4 professeurs émérites, et 114 doctorants. Entre 2011 et 2016, il fait soutenir un total de 105 thèses dans les trois sous-disciplines qui le composent : le Droit, l'Économie, la Gestion. Ce laboratoire très dynamique divise son travail intellectuel en 7 projets structurants, dont plusieurs concernent les gestionnaires :

1. Stratégie et régulation des marchés.
2. Complexité et dynamiques des interactions, des réseaux et des marchés.
3. Eco-système d'innovation et apprentissage.
4. Gouvernance, firmes et innovation.
5. Hétérogénéité, compétitivité et croissance.
6. Histoire de la pensée et philosophie des sciences sociales contemporaines.
7. Sources et méthodologie du droit économique.

Le *Groupe de Recherche en Management* a été créé à l'IAE de Nice en janvier 2012. Plus petit que son homologue, c'est une simple unité de recherche associée (EA 4711). Il résulte de la fusion de deux anciennes structures : le CRIFP de l'IAE de Nice, et l'ERMMES de l'IAE de Toulon. Mais le 1^{er} septembre 2016 les enseignants-chercheurs de Toulon ont dû rejoindre un laboratoire d'Aix-Marseille selon la volonté du président de leur université. Il comprenait, au 1^{er} janvier 2018, 25 enseignants-chercheurs titulaires, et 1 personnel administratif. Il encadre 27 doctorants et a 4 professeurs émérites en son sein. De 2011 à la mi-2016, il a fait soutenir 47 thèses à Nice et 12 à Toulon. Il y a eu aussi 2 HDR soutenues. Ce groupe comprend 3 thèmes principaux : 1°) Comptabilité et information financière ; 2°) Marketing des services et comportement du consommateur ; 3°) Performance responsable des organisations publiques et privées²¹⁴. On peut donc dire qu'il y a maintenant deux écoles niçoises de gestion d'entreprise. L'une plus proche des économistes et des juristes, dans la grande tradition de la recherche niçoise ; l'autre plus autonome et ouverte sur les autres centres sudistes de recherche en sciences de gestion.

Références

Anonyme (1974) *Les Instituts d'Administration des Entreprises de France*, Université de Nice, IAE, 251 p.

Chiara, L. (2015) *Histoires d'une université d'aujourd'hui*, Nice, 196 p.

Garrot, Th. (1994) *La gestion à base d'activités : réflexions sur les notions de base*, Université de Nice, Laboratoire RODIGE, 27 p.

Thuderoz, Ch. (2006) *Histoire et sociologie du management*, Lausanne.

²¹³ HCERES (2018) *Rapport d'évaluation sur le CREDEG*, Paris, 8 p. Avant le RODIGE il y avait le CERME : Centre d'Etudes et de Recherches en Micro-Economie.

²¹⁴ HCERES (2018) *Rapport d'évaluation sur le GRM*, Paris, 8 p.

CHAPITRE 27

L'ORIGINALITÉ

DE BRUNO LUSSATO

(1970-2007)²¹⁵

Troisième titulaire de la chaire d'Organisation Scientifique du Travail, Jean Gerbier se vit assisté par une nouvelle chaire instituée pour Bruno Lussato, qui avait été comme lui l'assistant de Raymond Boisdé, second titulaire de la chaire (1954-1969) après Louis Danty-Lafrance, premier titulaire (1930-1954). Cela prouve que le CNAM a su s'adapter à l'évolution des techniques et des sciences appliquées²¹⁶. Car l'informatisation de la Société a été le grand enjeu du dernier tiers du XX^e siècle. Concernant les entreprises, le choix stratégique décisif s'est joué entre macro et microsystèmes. Or c'est le nouveau professeur du Conservatoire, Bruno Lussato, qui misa le premier sur ce qu'il appela dès 1973 la « micro-informatique ». Il a donc fallu, en amont de quelques années – en 1969-1970 –, de la perspicacité aux autorités du CNAM pour choisir ce jeune intellectuel pour succéder, à moitié, au vieux professeur Boisdé en partageant sa chaire d'OST. Et il a fallu de la clairvoyance au Président de la République française d'alors, Georges Pompidou, pour suivre les américains sur le terrain tout neuf des systèmes d'information. Bruno Lussato fut un professeur atypique dans l'histoire du Conservatoire, mais sa riche personnalité a donné de beaux fruits académiques. Ce chapitre décrit le terreau et la nature de ces fruits-là.

1. ASPECTS BIOGRAPHIQUES

Bruno Lussato est né le 25 novembre 1932 à Tunis dans une vieille famille italienne installée dans la capitale carthaginoise depuis la Révolution française²¹⁷. Son père, Jacques, était industriel et sa mère s'appelait Tina Uzan. Ses études furent brillantes : ayant passé son baccalauréat au Lycée Carnot en

²¹⁵ Chapitre préparé pour le tome 3 du *Dictionnaire biographique des professeurs du CNAM*, qui n'a pas paru à ce jour. Voir cependant les *Cahiers d'histoire du CNAM*, vol. 6, 2017, pour une première liste décrivant 3 professeurs durant les Trente glorieuses (Fourastié, Brunet, Pérochon). Le volume 4 de 2015 contenait une notice sur Armand Rothan (1923-2011), titulaire de la chaire de physiologie pratique pour l'entreprise.

²¹⁶ Sur Raymond Boisdé et Louis Danty-Lafrance, voir les notices dans C. Fontanon et A. Grelon dir. (1994) *Les professeurs du Conservatoire national des arts et métiers*, Paris, INRP & CNAM, vol. 1, p. 197-209 et p. 377-384.

²¹⁷ Paul Sebag (2002) *Les noms des juifs de Tunisie*, Paris, L'Harmattan, (8 occurrences).

1949 (1^{ère} partie) et 1950 (2^e partie), il suit les cours de l'École française de Meunerie de 1950 à 1952, puis s'inscrit au CNAM qu'il fréquente de 1953 à 1959. Il y suit les cours de chimie, d'organisation scientifique du travail, de sélection et d'orientation professionnelle, de technique financière et comptable des entreprises (cours du Professeur André Brunet) et d'économie & technique bancaires. Il obtient brillamment les certificats et attestations correspondantes : médaille du CNAM pour ses résultats en chimie générale ainsi qu'en sélection-orientation professionnelle, grand prix Larivière pour l'ensemble de ses études. Devenu conseil permanent en organisation d'entreprises industrielles en 1959, il soutient un mémoire d'ingénieur du CNAM en 1960 dans la spécialité Organisation Scientifique du Travail (voir document [02]). Ce mémoire est récompensé par une médaille de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Remarqué par Raymond Boisdé pour ses premiers travaux d'organisateur d'entreprises, il devient son chef de travaux en OST commerciale dès 1959.

Comme consultant d'entreprises, il réorganise le service commercial du Bazar de l'Hôtel de Ville (1959), optimise les flux logistiques de la Société Lait Gloria (1964), aménage un Centre commercial (1965). Inventeur de nouvelles méthodes, il met au point un tableau de bord, une méthode des zones d'optimisation des livraisons d'entreprises de transports, et un appareil de manutention automatisé intitulé « Tracteur Électronique Télé programmé », qu'il a fait construire en Allemagne en 1965 et qu'il applique l'année suivante à la Société de Magasinage et d'Expédition d'Ivry. En 1967-68 il utilise le « différenciateur sémantique » de Charles Osgood²¹⁸, professeur à l'Université d'Illinois, qu'il adapte à l'organisation du réseau de ventes de la Société Gloria. Il voyage pour cela aux États-Unis, au Canada et en Suède. En 1968 il dirige une équipe de recherches pluridisciplinaires à l'Université de Grenoble, au sein du Laboratoire de Gestion Automatisée, avec un financement privé d'IBM. En 1969 il est nommé professeur associé à l'école des Hautes Études Commerciales, et met au point un nouveau tableau de bord qui est dénommé « Chambre de décision » en collaboration avec des chercheurs américains. C'est alors, en septembre 1969, qu'il va présenter sa candidature à la chaire « Organisation du travail et de l'entreprise », mise au concours par le CNAM.

Huit candidats se présentent dans un premier temps, mais l'un d'entre eux se désiste juste avant la réunion de la Commission de recrutement du 21 octobre 1969. Celle-ci, présidée par le professeur André Brunet, est composée de douze membres : MM. Guérin et Lesne (directeur et directeur-adjoint du CNAM), et des professeurs Ache, Bazieux, Bézier, Doublet, De Frémont, Guillebeau, Liet-Veaux, Reynaud, Saint-Paul, et Wisner. Se sont excusés Jean Fourastié et M. Namian. La Commission tire au sort l'ordre de passage pour l'audition des

²¹⁸ Charles Osgood (1957) *The Measurement of Meaning*, Urbana, University of Illinois Press.

candidats devant le Conseil de perfectionnement du CNAM : 1^{er} François, 2^e Gerbier, 3^e Danty-Lafrance (fils), 4^e Hibon, 5^e Boucher, 6^e Godin, 7^e Lussato.

Les sept critères de choix retenus par la commission sont les suivants : a) formation et titres universitaires ; b) fonctions d'enseignement et expérience pédagogique ; c) ouvrages et publications diverses ; d) compétence en « organisation « classique » ; e) compétence en organisation « moderne » ; f) activité de recherches scientifiques ; g) contacts avec les Universités étrangères. Par ailleurs, la Commission précise, dans son rapport : « Ce dernier critère a paru s'imposer en raison de la nécessité pour le nouveau professeur du Conservatoire de connaître et de suivre les importants travaux effectués à l'étranger, et notamment aux États-Unis, en matière d'organisation des entreprises, ceci en vue d'alimenter et d'orienter tant l'enseignement que les recherches. » Dans cette réunion, les plus jeunes professeurs s'expriment en premier, suivi des plus anciens. Le Président lit une lettre de Jean Fourastié, empêché. Chaque candidature se voit attribuée d'une note sur quatre niveaux : 0, A, B, et C en fonction des sept critères précédents.

Deux candidats sont notés assez négativement : Hibon et Boucher (pas de références « recherche »). Trois candidats ont bien le profil mais des faiblesses importantes : Jean Danty-Lafrance, Godin, et François. Restent les deux derniers candidats restants qui sont, quant à eux, dans le profil : Gerbier et Lussato. Pour Jean Gerbier (1921-1997), voici l'avis de la commission : « Dans son ensemble, la Commission s'est montrée très favorablement impressionnée par les qualités de ce candidat : formation sanctionnée par un grade universitaire, expérience pédagogique excellente ; succès de son activité professionnelle au service des entreprises et même connaissance des théories modernes de l'organisation. » Deux grandes faiblesses apparaissent cependant dans son dossier : pas d'ouvrage pédagogique consistant et aucun véritable travail scientifique publié.²¹⁹

Concernant l'ultime impétrant, le jugement final est encore plus laudatif : « Pour M. Lussato, qui est le plus jeune des candidats, la Commission s'est progressivement convaincue du caractère complet de sa candidature par rapport à celle de ses concurrents. – En ce qui concerne ses références pédagogiques, il faut mentionner, pour s'en tenir aux cours du Conservatoire proprement dits, que, dans le cadre de la Chaire de M. Boisdé, il a créé et assure depuis plusieurs années un nouvel enseignement de spécialité en matière d'organisation commerciale et qu'il donne à titre bénévole une série de conférences sur l'organisation administrative. – D'autre part, M. Lussato se distingue tant par ses publications que par sa compétence, compétence marquée par des réussites industrielles

²¹⁹ Archives du CNAM, dossier administratif, Rapport du 21 octobre 1969 (rédigé par M. Saint-Paul), p. 3. Gerbier sera docteur ès sciences économiques en 1968 avec une thèse sur le *Factoring* (publiée en 1970 chez Dunod). Son grand livre est paru en 1993 : *Organisation et fonctionnement de l'entreprise, traité fondamental*, Lavoisier, 856 p.

notamment dans l'application de techniques avancées d'organisation, qui sont directement issues de ses propres recherches. – Ces diverses qualités ainsi que les contacts réguliers qu'il entretient avec les professeurs et chercheurs les plus réputés d'universités et d'organismes étrangers, notamment aux États-Unis et en Allemagne, permettent de penser que ce candidat est pleinement en mesure de satisfaire aux exigences désirables de haute qualité d'enseignement et de recherche en matière d'organisation industrielle, commerciale et administrative. – La question a été posée de savoir si ce candidat pouvait maîtriser un auditoire aussi nombreux que celui de la Chaire d'OST, en raison de l'impression de "tension" qu'il donne parfois à ses interlocuteurs, un membre de la Commission ayant même parlé de comportement agité et instable. Mais plusieurs autres membres ont fait remarquer, l'un, que M. Lussato était simplement un "surmotivé", venant, au surplus, de subir une grave opération chirurgicale ; d'autres, que ce candidat avait fait à diverses reprises, et dans des circonstances très diverses, la preuve de sa capacité de parler en public et de son aptitude à enseigner. Aussi bien, en sa qualité de Chef de travaux au CNAM, a-t-il été appelé depuis huit ans à suppléer M. Boisdé devant l'ensemble de son auditoire. – En définitive, et au regard des critères qu'elle a adoptés, la Commission estime que M. Lussato se place en tête des divers concurrents. »²²⁰

Le vote du Conseil d'administration du CNAM, le 14 novembre 1969, va cependant infirmer cet avis, car Jean Gerbier bat Bruno Lussato au troisième tour de vote, à la majorité absolue des votants.

Tableau 34. Résultat du vote du Conseil d'Administration pour la chaire OST.

Tours de vote	Votants	Jean Gerbier	Bruno Lussato	Abstentions
1 ^{er} tour	53	21	21	11
2 ^e tour.	53	26	25	2
3 ^e tour.	52	28	23	1

Source : *Lettre du conseiller technique de la Direction des Enseignements supérieurs*, 21 décembre 1969, p. 1.

Heureusement Raymond Boisdé avait, dès mars 1969, prévu ce cas de figure en proposant de dédoubler sa chaire en deux parties : « La première chaire α aurait pour vocation les technologies de l'organisation du Travail dans l'entreprise et de l'entreprise ; la seconde chaire β se consacrerait aux techniques de l'organisation évolutive. »²²¹ La Direction des Enseignements Supérieurs propose donc la solution suivante à son service juridique : nomination de Jean Gerbier sur

²²⁰ *Idem*, p. 4-5.

²²¹ CNAM, Conseil de perfectionnement, séance du 18 mars 1969.

la chaire d'OST, et création d'une nouvelle chaire pour Bruno Lussato en dégageant un poste budgétaire de professeur par des mutations de personnel²²². Malgré des hésitations du ministère en raison de la nouveauté du procédé juridique utilisé, c'est ce qui fut fait : Gerbier et Lussato sont nommés sur leurs chaires respectives par décret du Président de la République le 6 avril 1970. Ils sont titularisés à compter du 3 février 1970 dans le corps des professeurs des facultés, des universités et personnels assimilés, au premier échelon à l'indice majoré 770 sans report d'ancienneté²²³. La chaire, qui est intitulée au départ « Organisation du travail et de l'entreprise » (PV d'installation du 29 juin 1970), devient bientôt « Théories et Systèmes d'Organisation » selon les vœux de Raymond Boisdé, aidé par André Brunet qui dirigeait à l'époque l'INTEC²²⁴. Bruno Lussato fera sa leçon inaugurale le 9 décembre 1970, un résumé étant publié dans les jours suivants dans le journal *Le Figaro* (document [g]).

Après une carrière normale au sein du CNAM, Bruno Lussato fait valoir ses droits à la retraite le 26 novembre 1997 (à 65 ans) mais demande à être mis en surnombre jusqu'au 31 août 2001, ce qui lui fut accordé²²⁵. Il a donc enseigné jusqu'à l'année de ses 69 printemps. Veuf de Christa Johäntgen, il a eu un fils, appelé Pierre²²⁶. Il est décédé des suites d'une infection nosocomiale attrapée à l'hôpital, le 30 septembre 2009, à l'âge de 76 ans²²⁷.

2. L'ŒUVRE D'UN ESPRIT ORIGINAL

Bruno Lussato a publié une trentaine d'ouvrages et une dizaine d'articles. Il est apparu dans de multiples émissions de radio, de télévision et a produit des cassettes audiovisuelles ainsi que beaucoup de plaquettes pédagogiques. Nous limiterons le résumé de son œuvre aux seuls ouvrages et articles marquants. Voici comment il expliquait le peu de succès de ses multiples publications grand public : « Mes ouvrages furent édités un peu partout et publiés en livre de poche, sans atteindre cependant la notoriété et la diffusion de la plupart des auteurs à succès, de Foucault à Deleuze. On peut attribuer cette obscurité à trois causes : la difficulté et l'austérité de l'écriture, la multiplicité des concepts et leur

²²² Lettre du conseiller technique de la Direction des Enseignements supérieurs au conseiller juridique du Ministère de l'Éducation Nationale, 21 décembre 1969, p. 2.

²²³ Arrêté du Ministre de l'Éducation Nationale du 1^{er} juin 1970, bureau B 7, article budgétaire 31-13. Il passera au deuxième échelon en août 1974 et ensuite au troisième en novembre 1978 (groupe hors échelle C, 1^{er} chevron). Son poste budgétaire portait le numéro PRCM 0151.

²²⁴ Luc Marco, Samuel Sponem et Béatrice Touchelay (2011) *La Fabrique des experts-comptables, une histoire de l'INTEC*, Paris, l'Harmattan, chapitre 1^{er}.

²²⁵ MEN, Bureau DEPSR-B6, arrêté n° 0414 du 22 avril 1997, chapitre 31-11.

²²⁶ Celui-ci, après des études à l'INSEAD, était en 2011 conseiller en gestion de patrimoine à Londres (chez Galaxis Capital LLP) et trésorier de la *Little Hand Children's Foundation* qu'il a fondée avec sa femme Estera.

²²⁷ Faire-part dans *Le Figaro*, 2 octobre 2009.

caractère transversal qui fait appel à des disciplines très différentes, enfin l'opposition au culturellement engagé qui conditionne l'acceptabilité académique d'un livre. Ces handicaps se retrouvent dans *Virus*. Il faut y ajouter le fait aggravant que je n'ai jamais ressenti le besoin de les promouvoir, ayant en horreur les conférences, colloques, foires du livre, et tribunes dans les revues. Je me console en pensant, que dans son domaine, la théorie de l'information, cette production [fut] plus répandue que celle de mes autres collègues. »²²⁸

2.1. Premiers écrits avant la chaire

Au moment de candidater à la chaire de Raymond Boisdé, le dossier scientifique de notre auteur était assez mince : un seul ouvrage [1], trois cours ronéotés [3 à 6] et quatre articles [a-d]. Dans le premier ouvrage, sponsorisé par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, il étudie avec la collaboration de D. Nérault les interactions existantes entre le cerveau humain et le psychisme sociétal. Dénonçant la censure envers la parapsychologie, il attribue cet ostracisme à un processus de résilience proche de la scotomisation (évacuation du champ de la conscience). Édité en Suisse, cet ouvrage va initier un partenariat de long terme avec ses collègues helvétiques. Cette théorie fut développée plus tard dans *La théorie de l'empreinte* (1991) [27] où il défend la thèse d'irréductibilité de l'information psychologique aux déterminismes physiques et neurologiques, ce qui rejoint les idées de Karl Popper.

Les cours ronéotés avant la titularisation, à partir de notes d'étudiants [3] ou édités par notre auteur [4, 5, 6], sont une étude encore conventionnelle des théories d'organisation de l'époque. Il y présente l'informatique selon les structures géantes intégrées (*Integrated Information Management Systems*) qu'il étudiait dans les grandes sociétés où il était consultant : Shell-France, Philips. Les articles présentent la partie « organisation commerciale » des cours et TD qu'il donnait en complément des enseignements de Boisdé, qui était plus orientée vers la stratégie et la politique d'entreprise. Accueilli chaleureusement par la revue *Distribution*, il détaille ses innovations en matière de gestion [c, d], mais ses premiers soutiens furent les penseurs catholiques qui publièrent ses articles dans des revues spécialisées [a, b] ou dans un colloque bien connu en Suisse [e]. Ce texte était prêt au moment de la candidature, en septembre 1969. Sur le site Worldcat, on trouve la référence suivante : *Journées françaises de chréiologie*. Vaucresson, 4-6 septembre 1968, Rapports et communications relatifs à l'étude des besoins, suivis du Séminaire de chréiologie, Paris, UFOD, 386 p. Ce livre est conservé dans les bibliothèques du CNAM. Il faudrait le rééditer dans une version scientifique avec des commentaires de spécialistes.

²²⁸ Blog de Bruno Lussato, partie « Ouvrages », p. 25 (consulté en septembre 2011).

2.2. Le travail de la chaire

Dès que notre auteur eut la sécurité d'emploi donnée par le CNAM, il put développer ses idées dans des documents plus étendus [7, 8, 9], qu'il pouvait reprendre ensuite pour d'autres publications, jusqu'à rencontrer le succès. Ce tâtonnement dura de 1970 à 1977.

En 1972 il publie chez Dunod, grand éditeur de Gestion, son cours en deux parties : l'une sur les modèles cybernétiques [10], l'autre sur la genèse des théories d'organisation [11]. Le premier reprenait la version ronéotée parue quelques années plus tôt [6]. Le second a été écrit difficilement : « Publication d'un ouvrage que j'écrivis dans des conditions de santé très particulières. Je passai une année entière sans dormir à la suite d'un traitement massif de cortisone. J'en profitai pour accomplir ce travail de tâcheron. Il me servit de peau d'âne pour briguer ma chaire au CNAM et fut pendant des décennies, le *vade mecum* des étudiants français et anglo-saxons. »²²⁹

En décembre 1973, Lussato a l'idée géniale qui va le démarquer de ses concurrents consultants : il invente le terme de « micro-informatique » dans une plaquette [13], éditée par un Institut Suisse : « Cette plaquette fut sponsorisée par L'Oréal, et par *l'Institute for Systems and Development* à Genève, un Think Tank fondée par d'anciens élèves de Saint Gall. Les propos qui aujourd'hui se sont révélés être le fondement de la micro-informatique, soulevèrent la fureur des informaticiens, des constructeurs dont IBM (qui m'avait soutenu jusque-là et avec qui je dus rompre toute relation). Je fus diabolisé par le milieu, à l'instar de Carr, à cause de son article pourtant timide, dans la *Harvard Business Review*. »²³⁰ Cette idée anticipait d'une dizaine d'années le lancement des micro-ordinateurs au début des années 1980. Elle va lancer Lussato comme spécialiste reconnu de gestion informatisée.

Il conteste aussi à cette période la loi de Grosch. Cette loi disait que la combinaison de ressources différentes sur une même machine électronique avait un effet multiplicatif et non simplement additif : la puissance d'un ordinateur croît donc plus vite que son coût. La conclusion du Grosch était centralisatrice : il fallait concentrer tous les progrès technologiques sur une machine centrale et en partager les ressources à distance. Lussato va contester cette affirmation qui dominait toute la pensée informatique des années 60-70, en quatre points : a) le coût de consultation à distance d'une machine centrale n'est pas nul ; b) l'éloignement entre utilisateurs et programmeurs centraux entraîne des coûts et des dysfonctionnements organisationnels ; c) le gigantisme centralisateur est

²²⁹ *Idem*, p. 15. Ce passage suggère que la rédaction avait commencé en 1969 car dans le rapport de la commission de recrutement, il est fait état d'une « opération chirurgicale ». Lors de mon entretien avec l'auteur, il m'a confirmé avoir écrit ce livre « à l'hôpital ».

²³⁰ Blog de Bruno Lussato, partie « Ouvrages », p. 18.

plus difficile à gérer qu'un éclatement de petites machines ; d) le temps de contact par satellite n'est pas alors encore vraiment opérationnel²³¹.

Le grand succès public va arriver en 1977 avec la deuxième édition, revue et augmentée, de son beau livre de 1972 : *Introduction critique aux théories d'organisation*. Publié par Dunod dans la belle collection « Systémique », cet ouvrage va devenir pendant trente ans le classique de la théorie d'organisation en France [11]. Il est divisé en quatre chapitres : I. L'homme et ses prothèses (5 sections) ; II. Problèmes de terminologie, les différentes approches de l'entreprise (11 sections) ; III. Les Écoles (réparties en 11 sections) ; IV. La division opérationnelle des flux (4 sections). L'annexe pratique donne une méthode de diagnostic en matière d'organisation d'entreprises. La bibliographie ne couvre que quatre pages, mais elle contient bien l'essentiel des théories alors connues. L'ouvrage a été un grand succès de librairie, dans les gares et les aéroports.

Les articles qu'il va publier au début des années 1970 vont révéler un autre aspect de sa personnalité : l'humour. Avec les « Zébulons du Bazar de l'Hôtel de Ville » [g] ou « David le Chameau » [13], une revue spécialisée publiée par Dunod lui donne une audience plus large que les seuls auditeurs de son cours au CNAM. Que sont ces Zébulons et ce David ? Pour les premiers, qui sont imités d'une célèbre série télévisée de l'ORTF : « il s'agissait de chariots de manutention sans conducteurs, munis d'une électronique embarquée, et qui officiaient dans les entrepôts du BHV sans surveillance humaine, prenant leurs instructions par un système radio. Le système fonctionna avec les performances et fonctionnalités prévues, mais si l'on en croit Lussato les équipes ultérieures du BHV ne purent ou ne surent en assurer la maintenance, et l'expérience n'eut pas de développements ultérieurs. »²³² David le Chameau, souvenir de son enfance en Tunisie, est le pourfendeur des logiciels trop complexes, résidu de l'époque où la programmation était un art subtil pour initiés seulement : qui n'a pas passé une nuit à saisir de multiples cartes perforées pour pouvoir rendre à temps son programme le lendemain ?

2.3. Le temps des polémiques

En décembre 1977 le rapport sur l'informatisation de la Société de Simon Nora et Alain Minc fit beaucoup de bruit²³³. Notre auteur entra dans le débat trois ans plus tard [17, 18, 19]. En publiant le livre blanc à l'origine de ce rapport, Lussato et Bounine posèrent des questions de professionnels. Voici ce qu'en dit notre auteur : « Le rapport Nora-Minc fut un modèle de désinformation technologique, pateline et dans le style énarque. Mes propos furent caviardés,

²³¹ Article Wikipédia, section « Loi de Grosch ».

²³² Article Wikipédia, p. 2.

²³³ S. Nora et A. Minc (1978) *L'informatisation de la Société : rapport à M. le Président de la République*, Paris, Le Seuil, 162 p.

afin de détourner la France de l'aide aux premiers fabricants de micro-ordinateurs du monde, au profit d'un cerveau monstrueux, centralisant toute la mémoire de notre pays et censé répondre à sa confiscation par le géant IBM. On connaît la suite. Nous dûmes Jean Bounine, conseiller de François Dalle, et moi-même, éditer à nos frais nos critiques, le livre blanc, et les débats, [Nora et Minc] les ayant passés sous silence. »²³⁴ Notre auteur reproche, dans le dossier de la micro-informatique [18], à Nora-Minc de tuer dans l'œuf les « futurs Steve Jobs et Bill Gates français » au bénéfice des PTT, ancêtres de France Télécom.

Ces polémiques coûtèrent cher à notre auteur : sa dispute avec IBM lui fit perdre sa chaire à l'Institut du Management de la Technologie à Milan ; sa titularisation à un poste de professeur à la Wharton School capota dans l'attente de la carte verte qui ne vint pas, Lussato revenant en France en 1981. Il publie alors un ouvrage qui eut un certain succès : *Le Défi informatique* [21], où il oppose le grand chaudron de l'informatique lourde au tout petit chaudron de l'informatique légère. Aidé par Jean-Jacques Servan-Schreiber, ce livre fut à l'origine de la création du Centre Mondial de l'Informatique dont Lussato refusa la direction, ce qui lui évita d'être impliqué dans cette affaire de corruption.

Cinq ans plus tard, en 1986, il s'associe à Gérald Messadié pour un ouvrage sur la culture [24], suivi trois ans après par une application du concept culturel aux dirigeants [25], et par un livre polémique sur l'influence des écrans sur les enfants [26]. Pour le premier livre, *Bouillon de Culture*, il fut invité à la télévision française. Voici son avis sur cet épisode-là : « Ce livre passa à Apostrophes, où je tombai dans tous les pièges que me dressa d'un air bonasse, Bernard Pivot qui, sans me demander mon avis, emprunta le titre de mon livre pour son émission [suivante]. Le titre original devait être *Bouillon d'inculture*, mais mon éditeur pensait qu'un titre négatif se vendrait mal ! Je pourfendais dans ce livre le "tout se vaut", me heurtant de front à Philippe Sollers, dont de surcroît j'estropiai le nom ! Ma carrière médiatique fut condamnée ce soir-là. Il me faut avouer que je sortais de chez le notaire, où je venais de signer le contrat d'acquisition du Centre Culturel des Capucins²³⁵. J'avais acheté ce monastère la nuit, dans l'obscurité totale, et je me demandai pendant toute l'émission ce que je découvrirai le jour venu. J'eus une heureuse surprise qui compensa les injures du *Canard Enchaîné*. Cette feuille estima que ma place était au Zoo, dans la cage aux chimpanzés, et que les enfants devraient me donner des cacahuètes. Il paraît que c'est un honneur que d'être insulté par le *Canard*, mais il n'empêche que je me mis à dos toute l'intelligentsia parisienne, gauche et droite confondue. Il est des frontières que l'on ne saurait franchir. Je fus cependant récompensé par plusieurs magnifiques émissions dans la Marche du Siècle, où le peuple, le vrai,

²³⁴ Blog de Bruno Lussato, partie « Ouvrages », p. 13.

²³⁵ Situé à Montfort-L'amaury. Il a aussi créé le Centre culturel des Mesnuls (note de LM).

témoigna en faveur de mon combat pour l'élévation du milieu culturel. Ce livre fut dédié à François Dalle, pour qui je garde une affection et une admiration inaltérables. »²³⁶ Trois articles vinrent compléter cet épisode d'analyse culturelle [i, j, k]. Plus grave fut le retrait, dès parution en 1989 par Nathan, de la vente du livre *L'enfant et l'écran*, que Lussato écrivit à partir de son expérience de père [26]. Heureusement la traduction de ce livre en langues espagnole et italienne permit une certaine audience de cet aspect de la pensée lussatienne. Déçu par ces polémiques, notre auteur se remis à l'action, au service de ses passions.

2.4. Le musée des stylos

En nous recevant en 1992, Lussato nous avait montré un échantillon de sa collection de stylos. Il publiera un ouvrage à ce sujet : *Un amour de stylo* [28]. Le musée du Stylo et de l'écriture fut créé en 1990 aux Capucins, mais un cambriolage priva notre auteur de 1 000 exemplaires et lui valut une agression physique en 2001. L'adresse du musée était au début rue de Chaillot, en face du musée Galliera, et c'est lors du déménagement vers la rue de Maupassant que le hold-up eut lieu. Notre auteur consacra alors un autre livre au président de l'association des amis du musée : Claude Mediavilla [29]. La publication de ces ouvrages et de plusieurs plaquettes permit de faire oublier le cambriolage qui a beaucoup affecté notre auteur.

En mai 2008, Lussato décida de faire don de toutes ses possessions culturelles²³⁷ : « la musique en édition originale. Parmi les raretés, citons les originales des neuf symphonies de Beethoven et celles de Bach et Mozart ; la bibliothèque chinoise (rouleaux humanistes) ; nous espérons décider Tad Chen à nous offrir une séquence de calligraphies japonaises, (pour le musée) ; la restitution de pièces confisquées. Il s'agit d'une grande firme en qui j'avais toute confiance (deux appliques) et dont il se révèle que la firme m'a grugé en demandant comme prix pour les splendides Capucins, une fraction de celui de son annexe achetée à un arménien. Chaque pièce a été contestée, les factures rejetées. J'ai été dépouillé. Comme quoi le riche profite souvent de la faiblesse de celui qui lui fait naïvement confiance... ; le musée du papier ; la donation Noguchi, trésor national vivant, auteur d'objets de papier ; nous avons décidé de recommencer la collection musicale à partir de l'atelier Simoni ; citons aussi le Bosendorfer impérial (le double d'un Steinway de concert), des instruments anciens. »²³⁸ Il avait aussi la passion de la musique classique pour laquelle il publia un ouvrage devenu un classique sur Wagner [34]. Il partageait cette

²³⁶ *Idem*, p. 9.

²³⁷ Notre auteur a aussi fait don de livres anciens, dont *Apocalypsis cum figuris* d'Albrecht Dürer (1511), au département « manuscrits anciens » de la Bibliothèque Nationale de France. Voir la partie « bibliophilie » de son blog, p. 26.

²³⁸ *Idem*, partie « Musée du stylo », p. 3.

passion avec son maître Raymond Boisdé qui, lui, était plus féru de chansons françaises ; les relations entre le professeur titulaire de chaire et ses assistants étant à l'époque beaucoup plus chaleureuses qu'elles peuvent l'être aujourd'hui entre professeurs et attachés temporaires d'enseignement et de recherche.

2.5. Derniers ouvrages pour testament

Au cours des années 2000 le rythme de publication se ralentit mais les idées restent tout aussi percutantes. Après avoir pressenti les deux concepts de « gouvernance » et de « développement durable » dans deux ouvrages juste avant le millénaire [31, 32], il va encore publier trois ouvrages en guise de testament intellectuel, son statut de retraité du CNAM lui laissant des loisirs.

Le premier est une collaboration avec François de Closets, écrivain bien connu du grand public, pour dénoncer, une fois de plus, durement « l'imposture informatique » [33]. Le sous-titre est explicite : vive l'ordinateur simple et bon marché ! Il s'agit alors de s'opposer à la Mère Arthur, nom d'un oligopole de producteurs de logiciels et de serveurs internet, qui veut monopoliser l'accès au Web. Cette âpre charge contre la complexité incorporée pour faire des profits préfigure l'avènement des tablettes électroniques qui caractérise le début des années 2010, mais que n'a pas connu Lussato, mort fin 2009.

Le deuxième livre concerne la musique de Wagner. En faisant traduire le poème musical par Françoise Ferlan, notre auteur l'accompagne d'une étude fouillée des motifs musicaux et d'une encyclopédie de commentaires tirés de la philosophie, de la mythologie, de la psychanalyse et même de l'économie ! Pour rédiger cette somme, il a réuni une vaste documentation sur le Ring, qui a été déposée à la BNF en 1994. C'est maintenant la deuxième source mondiale sur ce sujet. Lussato était un collectionneur compulsif.

Le troisième est le véritable testament lussatien : *Virus*, publié en 2007 [35]. Le sous-titre précise bien le projet : huit leçons sur la désinformation. Il la définit comme « une distorsion intentionnelle entre la réalité et sa perception par un public cible » (quatrième de couverture). Comme elle entremêle vérité partielle et mensonge insidieux, la désinformation est très difficile à combattre. Lussato donne des pistes pour se protéger contre ce mal et le combattre. Il y intègre les *spams informatiques* et les différentes rumeurs étant véhiculées par les réseaux sociaux. C'est remarquable car l'essor de ceux-ci se fera à partir de 2013.

Notre auteur a donc cumulé une très grande activité intellectuelle dans le domaine des sciences de gestion, et une importante action culturelle avec ses nombreuses passions. Il a fait la synthèse des deux grands ouvrages d'Adam Smith : *La richesse des nations* et *La théorie des sentiments moraux* (passions). Il aurait pu publier *La richesse des passions ou la théorie des gestions*. En cela, on peut dire qu'il a marqué l'histoire de la pensée gestionnaire française, de manière durable et très intensément.

Conclusion

En nous raccompagnant tout à la fin de notre entretien sur ses souvenirs d'assistant de Raymond Boisdé, notre auteur avait affirmé : « un professeur de Gestion doit être assez riche pour rester indépendant et pouvoir dire sa vérité ! ». La belle richesse financière du professeur Lussato provint surtout de son réseau industriel et de ses conférences bien rémunérées. Adossée sur Gloria et le BHV aux débuts de sa carrière, elle s'étoffait ensuite avec l'Oréal et IBM, entreprise avec qui les relations s'étaient enfin apaisées. Mais Bruno le frondeur se fit beaucoup d'ennemis médiatiques par ses propos provocateurs répétés. La chaire du CNAM fut pour lui un refuge où il revenait quand les coups bas étaient trop forts. Elle lui servit aussi d'écho international pour ses travaux pionniers et prémonitoires. On peut dire qu'il avait tout vu, tout anticipé et lié ainsi des amitiés avec le milieu des prospectivistes.

L'indépendance d'esprit et l'honnêteté intellectuelle furent elles aussi la marque de fabrique de notre auteur. Il faisait partie de cette génération d'enseignants qui aimait les étudiants et qui voulait aider les jeunes collègues dans leurs carrières. En particulier pour ceux qui se dirigèrent, comme lui, sur les chemins escarpés des systèmes d'information. Deux ans après sa mort, survenue en 2009, le résultat du concours externe d'agrégation de sciences de gestion lui donna enfin raison en juin 2011 : les premiers du classement sont des spécialistes de gestion des systèmes d'information. Dans un certain sens, ils sont tous les enfants intellectuels de Bruno Lussato. Aujourd'hui sa chaire est occupée par Yvon Pesqueux²³⁹, et sa mémoire est maintenue au sein du CNAM. Car, au-delà de son œuvre pédagogique, il prépara un fruit bien plus durable : l'avenir de l'Université française.

Sources

Archives du CNAM, dossier administratif du professeur Lussato (18 éléments consultés). Entretien enregistré avec Bruno Lussato du 15 mai 1992, archives orales du CNAM (versé en juin 1993). Entretien avec Claude Cournot du 12 octobre 1992 (notes manuscrites, archives LM). Article Wikipédia sur Bruno Lussato (consulté en juillet 2011). Blog Lussato : www.brunolussato.com (actualisé par Sandrine, consulté en juillet 2011 et toujours actif en décembre 2021 sous la houlette de Pierre Lussato). Nous avons aussi consulté l'annuaire *Who's Who in France*, Levallois-Perret, Éditions Jacques Lafitte, édition 2000-2001, p. 1164. Site internet des Éditions des Syrtes : [//editions-syrtes.com](http://editions-syrtes.com)

²³⁹ En l'an 2000 la chaire de Lussato a été fusionnée avec celle de Jean-Pierre Schmitt (Organisation du travail en entreprise) pour donner la chaire « Développement des systèmes d'organisation » détenue par Yvon Pesqueux.

Œuvre de Bruno Lussato

1° Ouvrages et cours ronéotés

1. *Éléments pour une théorie de l'Information psychologique, une tentative de modélisation*, (avec M. D. Hérault), Genève, Kister, 1958-1961, 2 volumes, réédités en 1964.
2. *Élaboration de nouveaux instruments et nouvelles techniques d'organisation des circuits : carnet de groupage d'achats, ventes et livraison dans une entreprise à rayons multiples de la région parisienne*, Paris, mémoire d'ingénieur, CNAM, 1960, 118 p.
3. *Abrégé d'un cours d'organisation, adapté d'après les travaux de B. Lussato*, édité par J. Pozetto, Paris, CNAM, 1967, 115 p.
4. *Introduction aux modèles d'entreprise*, cours au CNAM, 1967, 117 p.
5. *Organisation administrative : année 1968-1969*, cours, CNAM, 1968, 58 p.
6. *Modèles cybernétiques : hommes et entreprises*, volume 1, cours, CNAM, 1969, 138 p.
7. *Modèles cybernétiques : hommes et entreprises*, volume 2, cours, CNAM, 1971, 752 p.
8. *La structure de l'information de haut niveau : la théorie derrière les chambres de contrôle*, cours, Paris, CNAM, 1971, 20 p.
9. *Principe et pratique des chambres de contrôle*, cours, CNAM, 1972, 30 p.
10. *Modèles cybernétiques, hommes, entreprises*, Paris, Dunod, 1972.
11. *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod, 1972, 2^e édition : 1977, nouvelles présentations : 1988, 1992.
12. *Définition et organisation des structures cellulaires*, cours, Paris, CNAM, 1973, 34 p.
13. *L'Informatique à l'envers : les mirages de l'informatique*, Genève, ISD (Institute for Systems and Development), 1973 (plaquette).
14. *La micro-informatique : introduction aux systèmes répartis*, Paris, Éditions d'Informatique, 1974 (avec Jean-Pierre Bouhot et Bruno France-Lanord).
15. *Rapport complémentaire sur la recherche informatique en France*, Paris, CCRI, 1975.
16. *Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise*, Paris, Masson, 1976 (Coll.).
17. *Télématique ou privatique, questions à S. Nora et A. Minc*, Paris, Éditions d'Informatique, 1980 (avec Jean Bounine-Cabalé).
18. *Le dossier de la micro-informatique*, Paris, Éditions d'Organisation, 1980.
19. *Théorie de l'information et processeur humain*, Paris, Éditions Jean-Favart, Diffusion Masson, 1980.
20. *Les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1981.
21. *Le Défi informatique*, Paris, Fayard, 1981.

22. *La Vidéomatique : de Gutenberg aux nouvelles technologies de la communication*, Paris, Éditions d'Organisation, (avec Bruno France-Lanord), 1982, retraitage 1990, 2^e édition : 1996.
23. *Pour une politique française du vidéodisque*, cours, CNAM, 1982, 15 p.
24. *Bouillon de culture*, Paris, Robert Laffont, (avec G. Messadié), 1986.
25. *Le Défi culturel : dirigeants*, Paris, Nathan, 1989.
26. *L'Enfant et l'écran*, Paris, Nathan, 1989.
27. *La théorie de l'empreinte, suivie des Éléments pour une théorie de l'information psychologique*, Paris, ESF, 1991.
28. *Un amour de stylo*, Paris, Robert Laffont, 1995 (avec Jean-Pierre Guéno).
29. *Claude Mediavilla : du signe calligraphié à la peinture abstraite*, Paris, Bibliothèque Historique de la Ville de Paris, 1996.
30. *Décodage : les clés du sanctuaire*, Paris, InterÉdition, 1997.
31. *L'Échelle humaine, contre le gigantisme technologique et bureaucratique*, Paris, Robert Laffont, 1998 (avec Olivier de Tissot et Philippe Delannoy).
32. *La troisième révolution*, Paris, Plon, 1999.
33. *L'Imposture informatique*, Paris, Fayard, 2000 (avec F. de Closets).
34. *Voyage au cœur du Ring*, Paris, Fayard, 2005 (avec M. Niggli).
35. *Virus : huit leçons sur la désinformation*, Paris, Éditions des Syrtes, 2007.

2° Principaux articles et communications

- a. « Les organigrammes de structure », *Hommes et Techniques*, jan. 1966, 11 p.
- b. « Le langage homme-machine dans le cadre des ordinateurs », *Travail Social / Communication Humaine*, 1966-1967, 7 p.
- c. « Les manutentions réalisées par un système original de tracteurs électroniques télé-programmés », *Distribution*, vol. 2, n° 10, juillet-août 1967, 8 p.
- d. « Notion de flexibilité des investissements en matière de manutention et de transport », *Distribution*, vol. 4, n° 21, avril 1969, 3 p.
- e. « Besoins, valeurs et objectifs », *Journées de Chréiologie*, Genève et Paris, 1969, 60 p.
- f. « Les Zébulons du BHV », *L'Informatique*, Paris, Dunod, octobre 1970.
- g. « La théorie des systèmes fait tomber les cloisonnements de l'entreprise », *Le Figaro*, décembre 1970 (la version dactylographiée se trouve dans les archives du CNAM).
- h. « La Modularité », *L'Informatique*, Paris, Dunod, janvier 1971.
- i. « Défense et illustration du Tarot », *Revue de la Bibliothèque Nationale*, n° 13, 1984, supplément, 6 p.
- j. « Complot contre la culture : l'Express va plus loin avec Bruno Lussato, entretien avec Sophie Lannes », *L'Express*, n° 1848, 5-11 décembre 1986.
- k. « Après Gutenberg », *Culture Technique*, n° 17, mars 1987, p. 268-272.

Références

- Birrien, J.-Y. (1992) *Histoire de l'informatique*, Paris, PUF, 127 p.
- Chaillier, É. (2021) *Leadership et musique : l'éducation esthétique au service de la performance en entreprise*, Paris, Mardaga, 240 p.
- Fédérateurs du réseau Bazar (2022) « Mémoires : le BHV à travers *l'Histoire* n° 80, l'année 1957/2, Bruno Lussato », Site Overblog, publié le 20 janvier.
- Gomez, P.-Y. (2003) « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6(4), p. 183-208.
- Lilen, H. (2019) *La belle histoire des révolutions numériques : de l'électronique aux défis de l'intelligence artificielle*, Bruxelles, De Boeck, 384 p.
- Loranger, A. (2000) *Dictionnaire biographique et historique de la micro-informatique*, Montréal, Éditions MultiMondes, 196 p.
- Rochain, S. (2016) *De la mécanographie à l'informatique : 50 ans d'évolution*, Londres, ISTE Group, 364 p.
- Tonic, F. (2018) *Une histoire de la micro-informatique : les ordinateurs de 1973 à 2007*, Pontoise, Éditions Nefer-IT, 114 p.
- Torres, F. (2016) *L'intelligence de l'entreprise : 40 ans de réflexion patronale en France*, Paris, Manitoba/Les Belles Lettres, 284 p.



Bruno Lussato à son bureau vers 1970 (Cliché Studio Harcourt)

Introduction critique aux théories d'organisation

Bruno
Lussato

Systemique

DUNOD

SIXIÈME PARTIE

DÉBUT VINGT-ET-UNIÈME SIÈCLE

OU LA GESTION EN RÉSEAUX

Le premier réseau des gestionnaires universitaires français est constitué par les cohortes d'agrégés de sciences de gestion. Le nombre total de ces collègues peut être estimé, fin 2021, à environ 400. Sur ce total, il y a de nombreux retraités et quelques décédés. Mais sur les 461 professeurs en activité qu'il y avait en 2019, on peut voir que les agrégés représentaient 80 % du corps, et les voies longues environ 20 % (source HCERES)²⁴⁰. C'est la loi de Vilfredo Pareto : 80 % du corps est issu d'un concours sélectif, et 20 % d'une procédure plus souple qui tient compte de l'expérience et de l'investissement local. Certains collègues ont très longtemps attendu la voie longue, le maximum étant de 31 ans d'attente pour un maître de conférences. Il n'a pas battu le record de Joan Robinson, l'économiste anglaise qui a attendu 34 ans pour passer « full » professeur²⁴¹. Mais il n'est jamais trop tard pour bien faire.

Le deuxième réseau est constitué des liens existants entre les entreprises (privées ou publiques) et les chercheurs en gestion. Le principal lien est le financement de chaires d'enseignement ou de recherche. Nous avons déjà vu l'inflation de chaires créées depuis 20 ans au CNAM. Il faut maintenant voir si des chaires en histoire de la gestion des entreprises vont être financées par de vieilles entreprises, type Saint-Gobain, ou par des start-ups. Pas de chaire et ce sera la stagnation de l'histoire du management, une ou plusieurs chaires et le progrès pourra éclore en la matière.

Le troisième réseau réside dans la création de concepts opérationnels à destination des cabinets consultants. Régulièrement, tous les dix ans environ, on s'entiche de nouvelles notions ou de pseudo-découvertes : l'océan bleu, les rois de l'excellence, les maîtres de la qualité totale, les zéros de la quantité infinie. Car il s'est produit pour les consultants le même phénomène collectif que pour les experts-comptables : on est passé du gourou solitaire aux gourous en bandes de loups cerviers, avec un chef dominateur et des clones assumés (Bernard Krief Consulting par exemple : 3 000 consultants salariés dans le monde selon leur site internet, consulté le 10 décembre 2021, tous avec le même profil).

Le quatrième réseau se trouve au niveau de l'analyse stratégique : voir les tendances lourdes, les signaux faibles et anticiper l'avenir probable ou pas. La

²⁴⁰ M. Cosnard et P.-L. Dubois (2019), p. 17.

²⁴¹ G. Vaggi & P. Groenewegen (2016) *A Concise History of Economic Thought, from Mercantilism to Monetarism*, Springer, p. 283. Recrutée en 1931, elle fut promue en 1965.

venue d'internet en 1990 en France a changé la donne²⁴² : ce qui était échange interne de dossiers informatiques dans l'entreprise, a été externalisé sur le réseau du Web, avec tous les problèmes de sécurité que cela pose. Ce fait va agir sur l'évolution de la pensée stratégique, comme nous allons le voir à partir d'une synthèse inédite préparée pour ce livre.

Le cinquième réseau va se situer au cœur des nouveaux historiens de la gestion (privée ou publique) : on veut parler du réseau *d'Entreprises et histoire*. Là des historiens de profession, des chercheurs en sciences de gestion, et des gens d'entreprises se réunissent pour faire le point sur la recherche en train de se faire. A partir des thèses recensées dans les trois numéros annuels de cette revue scientifique, on peut avoir une claire idée des futurs historiens de notre domaine.

Document 4. Évolution du nombre d'internautes en France et ailleurs.

Année	France	Monde	France/Monde
1995	0,3 million	0,04 milliard	0,8 %
2000	8,5 millions	0,80 milliard	1,1 %
2011	50,0 millions	2,2 milliards	2,3 %
2018	52,0 millions	4,5 milliards	11,6 %
2020	53,5 millions	4,7 milliards	11,4 %

Source : *Journal du Net* (2000 à 2020) ; A. Dufour (1995) *Internet*, Paris, Puf, p. 82.

Le concept de réseau est ancien dans la littérature de gestion. S'il est défini comme une organisation, c'est une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Selon Michael Bénédict (2009), le premier auteur sérieux à avoir proposé une analyse théorique sur le réseau a été Granovetter dans son grand article de 1973. Selon ce dernier, les sciences de gestion étant des sciences sociales, elles ne peuvent se contenter d'étudier des agents individuels sans interaction. Il faut qu'elles étudient les relations sociales en réseaux, c'est-à-dire en interaction mutuelle permanente via des moyens modernes de liaison. Ainsi le télétravail est une étape importante dans la gestion en réseaux. Mais les liens physiques doivent aussi être développés, car l'être humain est un animal social qui a besoin de se confronter physiquement à ses congénères. Dans la *Planète des singes* de Pierre Boulle, on voit des humains mis en cage : que font-ils ? Ils parlent de s'évader. Car aucune contrainte ne peut évacuer l'espoir d'un avenir meilleur. Le travail en réseaux par le biais d'internet et des moyens modernes de conférences à distance multiplie la productivité mais réduit la convivialité. Il faudra vite trouver un équilibre entre le virtuel et le réel. Et commencer par se confronter les uns aux autres au moment des concours de recrutement.

²⁴² Nous avons assisté à la première démonstration d'internet à l'École Polytechnique, en juin 1993 lors du don en dation de la bibliothèque d'Alfred Sauvy. Alors que nous travaillions déjà sur Minitel, nous n'avons eu internet qu'en 1996 à l'Université René Descartes Paris 5.

CHAPITRE 28

L'AGRÉGATION

DE SCIENCES DE GESTION

(1976-2005)²⁴³

Les sciences de gestion constituent une discipline universitaire récente. Il s'agit d'un domaine appliqué qui étudie tout le champ des organisations à finalité économique, dont le but est l'efficacité et l'efficience dans l'action. Ces organisations peuvent être privées ou publiques, petites, moyennes ou grandes, à but lucratif ou non. L'action gestionnaire consiste à évaluer, prévoir, conduire et contrôler les actions qui conduisent à la production et la vente de biens et services. Elle comprend les niveaux : opérationnel, tactique et stratégique. La gestion est donc une discipline comparable à la médecine : elle s'occupe de la santé des entreprises à court, moyen et long terme. Elle comprend la gestion de la production, la finance, la comptabilité, le marketing, la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information, la stratégie, l'audit, le contrôle, la logistique et la maintenance. Elle intègre enfin les approches transversales qui permettent de lier entre elles ces fonctions de base.

Le gestionnaire universitaire est donc à la fois un spécialiste fonctionnel et un généraliste décisionnaire. Il est jugé sur un résultat et sur ses méthodes. Le montant des capitaux gérés indique le niveau de compétence qu'il a acquis sur le terrain. Le nombre de personnes managées révèle ses capacités de commandement. Dans l'enseignement supérieur, le nombre d'étudiants encadrés et la possibilité de les envoyer souvent en stages tutorés dénote de bonnes dispositions pédagogiques. La recherche en gestion est évaluée en fonction des capacités de modélisation et de production de préconisations de terrain adéquates aux buts recherchés (augmenter le chiffre d'affaires, améliorer la rentabilité, réduire les coûts). Les chercheurs en gestion proviennent d'horizons variés et leur accession au rang professoral s'effectue par plusieurs voies qui tiennent compte de cette diversité. L'agrégation est la voie royale car elle se fonde directement sur le jugement des pairs à partir des travaux et de la capacité pédagogique pure (les leçons devant un jury).

Au 31 décembre 2004, sur 369 professeurs des universités en sciences de gestion, il y a 245 agrégés du supérieur soit les deux tiers du corps (source Direction du Personnel Enseignant, 2005). Sur ces 245 agrégés, 84,9 % sont

²⁴³ Une version plus courte, sans les annexes, est parue dans la *Revue d'histoire des sciences humaines*, n° 14, 2006, p. 173-198. Nous avons aussi complété la base quantitative.

issus du concours externe, qui existe depuis 1976, et 15,1 % sortent du concours interne, qui se déroule depuis l'année 1999 seulement. Les autres professeurs, soit 124 personnes, sont passés par la procédure dite de la « voie longue » (article 46-3 de la loi de 1984) ou par la voie professionnelle qui permet à des cadres supérieurs de devenir professeurs des universités. Mais cette dernière voie est fort étroite car il n'y a que deux postes en moyenne par an.

La progression du nombre de professeurs est cependant régulière depuis trente ans puisqu'on comptait 43 personnes en 1971, 110 en 1981, 200 en 1991, 259 en 1996 et déjà 293 en 2001 (selon Pavis, 2003, p. 250). Celle des maîtres de conférences est tout aussi impressionnante avec la série suivante : 110 en 1971, 232 en 1981, 357 en 1991, 543 en 1996, 1 001 en 2001, et 1 185 en 2004. Pour ce dernier corps, les sciences de gestion ont quasiment rattrapé les sciences économiques, qui comptent alors 1 189 maîtres de conférences pour l'année universitaire 2003-2004 (source DPE A6). Par contre il y a encore beaucoup plus d'économistes de rang A : 569 contre 358 en gestion. La gestion représente donc au total 1 543 enseignants-chercheurs contre 1 758 en économie, ce qui fait un pourcentage de 23,4% et 26,6 % pour ces deux disciplines dans l'ensemble des disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion (total : 6 598). Le groupe « II » constitué des économistes et des gestionnaires représente donc exactement 50% du total des disciplines à agrégation. Aujourd'hui il y a donc autant d'économistes et de gestionnaires que de juristes et de politistes dans notre pays.

Ce chapitre a pour objet de faire le point sur la dimension quantitative des concours d'agrégation en sciences de gestion et il se pose la question de la nature de la sélection qui s'y opère : est-elle neutre ou pas ? Après un rappel historique sur la genèse du concours (point 1) qui évoquera le lien entre l'agrégation de gestion et celle d'économie dont elle est issue à l'origine, nous verrons les principales données disponibles (point 2). En guise de conclusion, nous tenterons de faire un bilan de cette histoire quantitative des concours de sciences de gestion.

1. LA GENÈSE DU CONCOURS

Les racines du concours d'agrégation sont très anciennes dans la tradition juridique française. Elles sont très intimement liées à l'histoire du doctorat en droit : le docteur est la pierre angulaire de l'Université du Moyen Age car il est habilité à enseigner aux escoliers des grades inférieurs (baccalauréat en droit, licence). Une fois ses trois leçons soutenues (les « disputes », l'une devant les étudiants, l'autre devant ses pairs dite *vespéries*, et la dernière d'apparat dénommée la *repetitio*), le docteur qui se voue à l'enseignement est nommé docteur-régent. Au début du treizième siècle tous les docteurs deviennent professeurs, ce qui explique que les termes *magister*, *doctor* et *professor* sont

encore synonymes (Imbert, 1984, p. 16). Mais devant la montée du nombre de doctorats vers l'an 1500, des concours spéciaux sont organisés entre les simples docteurs pour devenir docteurs-régents. Cette habitude est née à Toulouse en 1515 et fut introduite à Paris en 1543. De là découle la tradition du concours pour occuper une chaire professorale, l'autre voie étant les lettres de provision royales qui dispensent le candidat du concours et de l'âge minimum pour se présenter (Imbert, 1984, p. 19). Cette situation perdura jusqu'à la Révolution.

La gestion d'affaires était contrôlée par les docteurs non régents qui se destinaient à la profession d'avocat ou à celle d'administrateur laïc ou cléricale. De même les professeurs de droit pouvaient connaître de fort belles réussites dans la hiérarchie ecclésiastique ou gouvernementale. Le Cardinal de Retz était docteur. Car le professorat rapportait peu et le doctorat coûtait cher. Il fallait donc rentabiliser cet investissement et utiliser le prestige intellectuel conféré par ces titres pour faire carrière ailleurs. Certains visaient la noblesse, mais cette stratégie était à double tranchant car le principe de dérogeance interdisait aux nobles de diriger directement des entreprises industrielles et commerciales. C'est pourquoi l'économie politique est apparue au dix-septième siècle sous les traits de l'expertise gouvernementale et non de l'expertise purement gestionnaire au niveau des entreprises de base.

La Révolution française va déstabiliser ce bel édifice. Dans les nouvelles écoles de commerce que les principales villes marchandes (Marseille, Bordeaux, Paris) vont créer, des professeurs d'un nouveau type apparaissent. Il s'agit la plupart du temps de juristes qui enseignent l'économie politique pratique et la comptabilité. En 1864 un avocat s'intéresse aux rapports entre le droit et l'économie politique : il rappelle qu'en 1847 Monsieur de Salvandy voulait instaurer une chaire d'économie politique dans chaque Faculté de droit (Rivet, 1864, p. 20). Mais la révolution de février 1848 va emporter ce projet qui ne verra le jour qu'à Paris en 1864 et en 1878 dans le reste de la France. Les premiers enseignants seront des agrégés de droit reconvertis en économistes.

Dans l'université républicaine les gestionnaires sont restés sous la tutelle des économistes pendant exactement 80 ans (soit de 1896 à 1976). Mais ils ont commencé à prendre leur autonomie pédagogique dès 1955 avec la création du premier Institut d'Administration des Entreprises à Aix-Marseille, pour arriver enfin, en une vingtaine d'années, à imposer l'idée d'une autonomisation totale par la création d'une agrégation spécifique. C'est cette lutte pour l'existence de la discipline que nous rappellerons ci-dessous en étudiant la matrice originelle que fut l'agrégation des sciences économiques, puis en évoquant l'autonomisation progressive de la nouvelle agrégation. Car il faut du temps pour que tous les membres du jury soient issus de formations totalement dédiées à la gestion des entreprises ou des organisations. Cette mue peut prendre une génération environ, soit 25 ans.

1.1. La matrice originelle

Le mot université vient du latin *universitas studiorum* qui signifie « la communauté de ceux qui étudient » (Cappe, 1975, p. 8244). Cette communauté studieuse est apparue au treizième siècle à Bologne où fut créée la première Faculté de droit grâce au soutien du Pape. Les maîtres étaient élus par leurs pairs. En royaume de France trois corps d'enseignants existaient : les simples docteurs, les docteurs-régents, et les professeurs (Imbert, 1984, p. 17). On enseignait le droit romain et le droit canonique. Mais une lente décadence au cours des siècles suivants conduisit le pouvoir royal à réformer ces vieilles institutions. Colbert incite le roi Louis XIV à prononcer l'édit de Saint-Germain en avril 1679 qui réorganise les Facultés de droit. L'idée est de les aider à devenir de véritables écoles professionnelles. Pour cela on crée un nouvel enseignement, celui du droit français (Chêne, 1982, p. 2). Et on a besoin de s'agréger des docteurs qui sont aussi des praticiens connaissant le droit en tant qu'avocats ou juges.

En 1680 sont institués dans les Facultés de droit des « agrégés » qui sont des docteurs qui assistent aux thèses et suppléent les docteurs-régents et les professeurs dans certaines de leurs tâches dont les examens (Chervel, 1993, p. 16). Il semblerait que ce nouveau corps soit apparu à l'Université de Provence dans la ville de Valence (Chêne, 1982, p. 15, note 31). Mais ils ne sont pas encore recrutés par concours national. C'est un vivier constitué pour former de futurs professeurs.

En 1766, suite à l'interdiction de la Compagnie de Jésus et de la fermeture de leurs établissements dans le ressort du Parlement de Paris, un concours d'agrégation est organisé pour la Faculté des arts (grammaire, belles-lettres, et philosophie). C'est alors l'origine des agrégés du secondaire qui ne sont pas des docteurs comme les agrégés de droit (Chervel, 1993, p. 16 ; Verneuil, 2005 : p. 15). Les neuf Écoles de droit créées en 1804 sont érigées en Facultés de droit en mars 1808 (Verger, 1986, p. 301). L'accession au professorat se fait par le système du concours direct et de la « suppléance », concours se déroulant pour chaque chaire devenant vacante dans une Faculté. Il faut avoir 25 ans pour se présenter à la suppléance, et 30 ans pour le professorat (Blanche, 1849, p. 1189).

L'agrégation des Facultés de droit a été instituée par le règlement du 20 décembre 1854. Les agrégés formaient alors un corps d'enseignants stagiaires en attendant qu'une chaire se libérât (Verger, 1986, p. 308). Il fallait avoir 25 ans pour se présenter au concours et être titulaire du doctorat en droit (Mayeur, 1985, p. 22). L'agrégation devenait alors la voie normale pour accéder au professorat. L'histoire du concours propre aux économistes et aux gestionnaires a véritablement commencé en 1896 quand la vieille agrégation des Facultés de droit a été divisée en quatre sections : 1° la section de droit privé et criminel ; 2° la section de droit public ; 3° la section d'histoire du droit ; 4° la section des

sciences économiques (arrêté du 23 juillet 1896, repris in Esmein, 1896 : 132). De ce sectionnement en quatre sections on passera à cinq sections en 1971 avec la science politique et enfin à six sections en 1976 avec les sciences de gestion.

1.1.1. Avec l'économie politique

Le concours d'économie politique était ouvert aux docteurs en sciences juridiques ou en sciences politiques et économiques (les deux thèses étaient alors requises). Les candidats subissaient toutes les épreuves du concours. La première épreuve consistait une appréciation des travaux antérieurs des candidats, dont les deux thèses soutenues. S'en suivaient cinq épreuves complémentaires, qui étaient, pour la section des sciences économiques : 1° Une composition écrite sur un sujet choisi dans les parties de l'économie politique désignées par le jury du concours précédent (ou par le Ministre lui-même pour le premier concours). Cette composition écrite se déroulait pendant sept heures dans un lieu clos et sous la surveillance d'un membre du jury, avec les seuls textes ou ouvrages mis à la disposition des candidats par le jury ; 2° Une leçon orale sur un sujet tiré de l'économie politique ; 3° Une leçon orale sur l'histoire des doctrines économiques ; 4° Une leçon orale de science et de législation financières ; 5° Une leçon orale portant sur l'économie et la législation industrielles, sur l'économie et la législation coloniales, ou sur l'économie et la législation rurales (le choix s'opérait par un tirage au sort préalable opéré en séance publique par le jury du concours précédent ou par le Ministre pour le premier concours de 1897). Toutes les leçons orales étaient données après 24 heures de préparation libre. Elles duraient trois quarts d'heures au plus. Le jury était composé de cinq membres, plus deux suppléants, désignés par le Ministre de l'Instruction publique selon les dispositions des articles 6 et 7 du statut du 27 décembre 1880 (Esmein, 1896, p. 133-134). En fait le président choisi par le Ministre parmi les professeurs ayant le plus d'ancienneté a toujours eu le contrôle du jury en choisissant ses membres. Sur les origines sociales des agrégés de droit entre 1872 et 1899, voir les recherches de Christophe Charle (1994, p. 258-264).

Mais pourquoi donc les juristes ont-ils accepté un sectionnement de leur concours pour faire une place à leurs collègues économistes ? En 1887 le juriste Charles Lyon-Caen reconnaît que le concours unique est devenu archaïque : « le concours d'agrégation n'a, en réalité, pour objet que le droit romain et le droit civil français. » (Lyon-Caen, 1887, p. 455). Il propose de rattacher l'économie politique au concours d'agrégation de droit public, en compagnie du droit constitutionnel, du droit des gens, du droit administratif et du droit criminel, à l'exemple de ce qui se passe en Autriche (p. 464-466). Dès 1891 un régime transitoire introduisit des matières à option dans l'agrégation unique, dont l'économie politique qui était enseignée depuis quatorze ans dans toutes les Facultés juridiques de France (Esmein, 1896, p. 122). De nombreux étudiants

s'orientaient vers les professions administratives et commerciales au travers de cet enseignement. Une autre raison va convaincre les juristes : la pression des institutions parallèles. Le 5 juin 1896 la Société d'économie politique de Paris émet un vœu positif en ce sens auprès du Ministre de l'Instruction publique. Les juristes reconnaissent alors la spécificité de la nouvelle discipline : « Non seulement l'économie politique a un autre objet que le droit privé ou le droit public, non seulement ici la somme de connaissances à acquérir est immense, en y comprenant les sciences auxiliaires telles que la statistique ; – mais, de plus, la méthode est totalement différente ; c'est la méthode d'observation, celle des sciences naturelles. L'économie politique n'est pas du droit (...) il nous paraît impossible, scientifiquement et humainement, d'obliger nos docteurs économistes à approfondir en même temps, par de nouvelles études, l'ensemble du droit public ou du droit privé. » (Esmein, 1896, p. 124-125). Cette position était nouvelle à l'époque car, lors de la précédente discussion sur une possible réforme du concours, en 1883, les juristes considéraient au contraire que l'économie politique était encore une branche adjacente du droit : « Avant d'avoir pris un nom distinct, l'économie politique faisait partie de la jurisprudence, et ce n'est que de nos jours que la science de la richesse est devenue, en s'agrandissant, une doctrine distincte... Il est bien remarquable qu'une des meilleures écoles d'économie politique, l'école italienne, n'a jamais admis cette séparation d'études. Ses meilleurs auteurs sont des jurisconsultes... En se refusant à séparer dans leurs recherches deux sciences aussi intimement unies, et dont les principes se retrouvent entremêlés presque en chaque disposition des lois, les italiens, nous ont donné un exemple qui ne doit pas être perdu pour nous. » (Cité in Bufnoir, 1883, p. 101-102).

Les candidats à tendance gestionnaire étaient obligés de se rattacher à l'économie publique comme le montre l'histoire quantitative du concours d'agrégation de sciences économiques de 1897 à 1924. La part de la gestion était congrue dans ces concours : seule l'économie financière et l'économie industrielle pouvaient accueillir des sensibilités gestionnaires ; les tenants d'une approche commerciale étaient obligés de passer par l'agrégation de droit privé, tandis que les auteurs administratifs s'orientaient vers celle du droit public ; l'histoire du droit ne faisait qu'une place minimale à l'histoire des faits commerciaux sauf peut-être au travers de la législation des faillites. Une origine financière de la gestion est donc bien en place dès les débuts, mâtinée d'une orientation publiciste plus technicienne que vraiment commerciale. La vente dans notre pays a toujours eu mauvaise réputation, tandis que la finance fascinait déjà les jeunes esprits. Dans les concours d'alors, la place de la rhétorique était plus importante que les travaux proprement scientifiques. Cela va changer progressivement durant l'entre-deux-guerres.

1.1.2. Alliance avec l'économie privée

La réforme du doctorat de 1925 va remplacer les deux options créées trente ans plus tôt en lui substituant quatre diplômes d'études supérieures parmi lesquels les doctorants peuvent choisir les deux qu'ils préfèrent. Auparavant ils étaient obligés d'associer le droit public et les sciences économiques, ou le droit privé et l'histoire du droit. Cette réforme est très importante pour les thèses d'économie privée des entreprises car elle permet enfin d'associer l'analyse conjointe du droit des sociétés et celle de l'économie politique. Le ministre De Monzie l'affirme clairement : « celui qui veut entrer dans les affaires [postulera] le diplôme d'études supérieures d'économie politique. » (De Monzie, 1925, p. 373). D'où les nombreuses thèses des années 1926-1930 qui s'intéressent aux charges des industries françaises ou aux problèmes de gestion des sociétés commerciales (Pirou, 1937, p. 5). L'influence de François Perroux et de Roger Picard fut déterminante dès cette époque pour mettre l'accent sur les problèmes réels de gestion et de distribution. Paradoxalement cette tendance va s'affirmer pendant la deuxième guerre mondiale avec la première thèse française de marketing (Servoise, 1944). La fin des hostilités voit des docteurs tenter le lien entre les deux disciplines : Pierre Baichère pour la comptabilité, Marc Lavergne pour l'entrepreneur, Michel Leduc pour le consommateur.

Dans le résultat du concours de 1945 apparaissent deux noms qui auront une importance pour la création des formations de gestion à l'Université : Henri Bartoli et Joseph Lajugie. En 1948 le doctorat ès sciences économiques est réformé et les premières associations professionnelles peuvent apparaître, avec l'Association Française de Science Économique en 1950, puis l'Association Nationale des Docteurs ès Sciences Économiques en 1953. En 1950 est reçu Pierre Tabatoni qui sera à l'origine de la création des Instituts d'Administration des Entreprises en 1955-56 sous l'impulsion de Gaston Berger et du général Doriot (Tabatoni, 1996, p. 73). En octobre 1957 les Facultés de droit ajoutent à leur dénomination la mention « ... et des sciences économiques ». Le doctorat est réformé deux ans plus tard et la licence ès sciences économiques apparaît pour la rentrée 1960-61. De nombreux agrégés d'économie des années cinquante vont s'orienter peu à peu vers la gestion : Jane Aubert-Krier, Marcel Capet, Robert Guihéneuf, Pierre Lassègue, Jean-Guy Mérigot. Dans les années soixante le mouvement se précisera mieux avec Alain Cotta, Jacques Lebraty, Michel Marchesnay par exemple. Nous avons fait supra un chapitre spécifique sur eux.

Cette structure stable du concours va durer jusqu'en 1968-1969 avec une dominante « économie politique » des jurys et des candidats reçus. A cette date une option « gestion des entreprises » est insérée dans la troisième épreuve du concours des sciences économiques (Chessel et Pavis, 2001, note 79, p. 252). La part des gestionnaires est cependant congrue : ainsi en 1973 sur 119 candidats,

54 sous-admissibles et 40 admissibles, seulement 4 candidats reçus sur 29 ont choisi l'option « gestion des entreprises » à la place de l'option dite « politique économique » ce qui fait un pourcentage de 13,8% (Guitton, 1974, p. 122). En 1975, le jury présidé par Joseph Lajugie voit se présenter 28 gestionnaires sur 135 candidats, soit 20,7% (source : Bartoli, 1978, p. 466).

Tableau 35. Les emplois mis au concours de sciences économiques.

Année d'ouverture	Nombre	Année d'ouverture	Nombre
1945	9	1962	13
1946	9	1964	23
1948	5	1966	18
1950	10	1968	27
1952	12	1969	14
1954	5*	1970	25
1956	5	1971	16
1958	12	1973	30
1960	13	1975	32

Source : dépouillement du *Journal Officiel*. * Dont 2 hors métropole et Algérie.

Les trente glorieuses ont donc vu 278 postes mis au concours pour remplacer la génération des économistes d'avant-guerre. Mais tous les postes ne furent pas pourvus, en raison du malthusianisme des jurys. Tout va changer avec la crise politique du printemps 1968. La vieille organisation mandarinale des universités avec les titulaires inamovibles de chaires ne va pas résister à la tourmente révolutionnaire. La loi d'Edgar Faure modernise complètement l'institution.

1.2. L'autonomisation progressive

A la suite d'un voyage aux États-Unis auprès de la Fondation Ford en 1956-57, Pierre Tabatoni va réfléchir à la création d'une nouvelle discipline universitaire de gestion. Cette nouvelle discipline aura vite besoin de jeunes professeurs qui ne pourront être ni de purs économistes ni de purs juristes. Mais il y avait loin de l'idée à la réalisation concrète : le rôle des revues scientifiques d'économie ne fut pas négligeable pour mûrir ce projet. Les thèses de James Burnham sur la révolution managériale furent discutées par les économistes marxistes. La notion d'amortissement, le gaspillage d'entreprise et les aspects sociaux intéressent les économistes plus libéraux.

Le projet d'une nouvelle agrégation des sciences de gestion est la conséquence directe de la fondation en 1969 du Centre Universitaire de Paris-Dauphine. Elle émane, sous l'impulsion du recteur Tabatoni, des dirigeants de la FNEGE et des directeurs d'IAE. Les économistes ne furent pas très contents de

cette innovation mais se rallièrent bientôt à l'opinion majoritaire (Tabatoni, 1996, p. 79). Le but était de constituer rapidement un corps de professeurs pour faire face à l'afflux massif des étudiants en gestion dans les années soixante-dix. L'avis de Tabatoni fut déterminant : « On était quelques-uns à penser qu'il fallait un mode de recrutement autonome largement ouvert à des candidats d'origines disciplinaires diverses ou ayant une expérience professionnelle significative. Il n'était pas question de soumettre de tels candidats aux épreuves classiques de l'Économie ou du Droit. En revanche, on attendait d'eux qu'ils fassent des recherches approfondies sur un domaine. Pour moi, à côté des enseignants de gestion proprement dit, il fallait d'autres professeurs formés dans d'autres disciplines et, bien sûr, des experts professionnels. » (Ibid., p. 80).

1.2.1. Une réforme de circonstances

La volonté de créer une agrégation spécifique aux gestionnaires remonte à l'année universitaire 1971-1972 avec un premier projet alors vite enterré. Sous l'impulsion des responsables de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) le projet est repris en 1974 (Chessel et Pavis, 2001, p. 140-144). Cette fondation avait envoyé aux États-Unis de nombreux doctorants pour qu'ils se forment à la gestion et la question de leur insertion académique se posait alors. Les économistes et certains gestionnaires restés au pays s'opposèrent à ce projet.

Un événement juridique va accélérer les choses. En juin 1975 le Conseil d'État annule l'arrêté du 4 décembre 1972 qui organisait le concours d'agrégation. Ce qui oblige le Parlement à voter une loi pour valider les concours qui s'étaient déroulés entre-temps (Ponsard, 1976, p. 647). Dans l'urgence un nouveau décret est très vite promulgué le 24 mai 1976 sous le numéro 76-457. Certains économistes ne vont pas apprécier le recadrage du concours sur le modèle du droit : ils le trouvent très régressif, non homogène et faisant trop la part à la rhétorique au détriment des capacités de recherche. Claude Ponsard défend cette position de protestation : « peut-on dire, dans le même temps où l'on distingue, à juste titre d'ailleurs, les Sciences économiques et les Sciences de gestion, que le travail d'un économiste est assimilable sans réserve à celui d'un romaniste, ou d'un pénaliste, etc. ? » (Idem, p. 648). Il dénonce donc la filiation historique avec le concours juridique car les critères de sélection des disciplines se sont fortement différenciés dans le temps. Qu'en est-il pour la gestion ?

La compétence en gestion serait alors évaluée lors de la première épreuve portant sur les titres et travaux des candidats. Le jury se poserait les questions suivantes : ont-ils dirigé des entreprises, contrôlé des organisations ou au moins géré des budgets importants et dirigé des équipes de travail ? Se sont-ils investis dans des associations professionnelles, ou dans des comités de revues scienti-

fiques ? Ont-ils été consultants, experts auprès d'organismes professionnels ? Leurs activités administratives ont-elles été intelligemment gérées ? Que sont devenus les doctorants qu'ils ont encadrés ? Ont-ils soutenu le travail syndical en se faisant élire dans les instances représentatives ?

L'économiste Tabatoni était alors conscient d'un risque spécifique au concours des gestionnaires, le morcellement fonctionnel : « Il fallait évidemment des épreuves de spécialité, par fonctions ou par types de méthodes, afin de vérifier l'expertise professionnelle et théorique des candidats. Mais une telle organisation du concours comportait le risque de fractionner la culture de gestion en spécialités et de privilégier les capacités analytiques au détriment de l'aptitude à la synthèse. » (Ibid.). Ainsi le premier concours de 1976 comportait-il une épreuve en loge de 8 heures portant sur la stratégie d'entreprise : « Aussi avais-je insisté pour inclure dans le concours une épreuve de synthèse obligatoire sur les problèmes de stratégie qui implique une intelligence d'ensemble d'une organisation concrète, de ses relations avec son environnement, la compréhension de ses normes internes et de ses capacités de changement. Mais il y avait des oppositions, même en milieu industriel : La stratégie, ça ne s'enseigne pas ; c'est un art, le génie propre, l'expérience, l'imagination, les qualités personnelles. Certes, il y a un art stratégique et des acteurs plus capables de stratégie que d'autres. On s'accorda finalement pour penser que tout futur enseignant doit bien comprendre les processus stratégiques et que l'enseignement des fonctions spécialisées doit les resituer dans une politique générale. J'avais fait "donner" Igor Ansoff, le pape de la stratégie de l'époque, ainsi que Dick Cyert pour appuyer cette position. » (Ibid.) Nous donnons, dans le tableau numéro 36, la liste des sujets tirés au premier concours.

Le jury de ce concours inaugural était composé d'un Président, le juriste Roger Percerou (Paris 1), de six membres et d'un secrétaire, M. Salfati (Paris 9). Les membres étaient Alain Bensoussan mathématicien (Paris 9), Jean Mérigot économiste agrégé (Bordeaux 1), André Page économiste agrégé (Grenoble 2), Maurice Saias gestionnaire (Aix-Marseille 2), Philippe Daublain professionnel (Vice-Président de BSN) et André Reydel professionnel (Président d'honneur de l'Ordre des Experts-comptables). Nous donnons en annexe la liste de tous les jurys. La consultation des sujets de la troisième épreuve, une leçon de huit heures, montre l'importance des grandes entreprises dans la conception gestionnaire de l'époque. En effet, sur onze cas proposés aux 25 candidats encore en lice, sept concernaient de grandes firmes : BIC et VOLKSWAGEN (option Politique générale, stratégie et structure des organisations), LA LUFTHANSA, GILLETTE et POLAROÏD FRANCE (option Gestion des approvisionnements et gestion commerciale), COMPAGNIE FRANÇAISE DE PROTECTION MÉTALLIQUE (option GRH et relations professionnelles), PERNOD-RICARD (option gestion juridique et fiscale des organisations). L'humour du jury apparaît

dans l'intitulé d'un exercice, le cas MOUFLET (sic) proposé à la sagacité des candidats Reix et Giard dans l'option gestion des systèmes d'information et gestion des systèmes de production. Les trois autres cas concernaient, à notre connaissance, des entreprises fictives ou dont le nom avait été occulté : cas DUTHU, cas DUPOSAND, et cas ALPES-LAIT (option Comptabilité et gestion financière).

Le règlement du concours change, en février 1986. L'ordre thématique des leçons est inversé. Au lieu d'avoir une première épreuve portant sur les théories et les méthodes relatives aux sept fonctions de base de la gestion, puis deux leçons portant sur le commentaire d'un dossier de décision portant sur la matière choisie pour la première leçon, puis sur le commentaire d'un dossier de politique générale et structure des organisations, le deuxième concours après la publication de cet arrêté portera sur : « 1° Pour l'admissibilité, une leçon après une préparation en loge destinée à vérifier les connaissances générales du candidat dans le domaine des sciences de gestion ; 2° Pour l'admission : a) Une leçon après une préparation en loge comportant le commentaire d'un dossier de décision portant sur une des matières suivantes, choisie par le candidat lors de son inscription au concours : Gestion comptable ; Gestion financière ; Méthodes quantitatives appliquées à la gestion ; Gestion des systèmes d'information ; Gestion commerciale et mercatique ; Droit et fiscalité des entreprises ; Gestion des personnels et relations professionnelles et sociales. b) Une leçon après une préparation libre comportant le commentaire d'un dossier de politique générale et structure des organisations. » (Zzz, 1986, p. 2979-80). Cette disposition s'est appliquée à partir du sixième concours externe présidé par Robert Le Duff. La leçon de 24 heures a été supprimée en 2000 (en 1999 pour le concours des sciences économiques).

1.2.2. L'agrégation bicéphale

En janvier 1992 le Ministre de l'Éducation nationale, Lionel Jospin, fait paraître dans le *Journal officiel* un décret qui organise deux concours nationaux d'agrégation : « 1° Le premier concours est ouvert aux candidats titulaires de l'habilitation à diriger des recherches ou du doctorat d'État. Les titulaires de diplômes universitaires, qualifications et titres étrangers de niveau équivalent peuvent être dispensés de l'habilitation à diriger des recherches par décision du jury mentionné au présent article. Ces dispenses sont accordées pour l'année et le concours au titre desquels la candidature est présentée. »

Mais revenons donc aux sujets des leçons des 25 premiers candidats au concours de 1976-1977, dans le tableau suivant. La leçon en 8 heures demande un entraînement préalable assez rigoureux, surtout pour bien contrôler la gestion du temps pendant l'épreuve. Les plus aguerris font une vingtaine de répétitions.

Tableau 36. Les sujets de la première leçon du concours de 1976-77.

N°	Candidats	Sujet à traiter en loge en huit heures
01	Reix	Les responsabilités de l'entreprise à l'égard de son environnement et de leurs incidences sur la gestion.
02	Engelhard	Les stratégies de l'entreprise en matière de recherche et d'innovation.
03	Renault	Rentabilité, solvabilité, croissance de l'entreprise.
04	Jallais	Problématique générale des actifs corporels immobilisés.
05	Levasseur	Indicateurs sociaux et bilan social de l'entreprise. Implications théoriques et pratiques.
06	Gervais	Choix et gestion des investissements dans les entreprises publiques.
07	Teulié	Gestion de l'entreprise et croissance zéro.
08	Alla	Problématique du financement externe de l'entreprise.
09	Fayette	Prévision et gestion de l'entreprise.
10	Giard	Les problèmes de la croissance de l'entreprise.
11	Martinet	La décentralisation : mode de gestion ou contrainte pour l'entreprise ?
12	Chandon	La gestion des entreprises publiques est-elle spécifique ?
13	Vague	La prise en compte des risques dans la gestion de l'entreprise.
14	Teller	La gestion de l'entreprise familiale est-elle spécifique ?
15	Kerneis	La modélisation, outil de gestion de l'entreprise.
16	Eiglier	Organisation de l'entreprise et transfert de l'information.
17	Savall	Les documents comptables annuels, outils de gestion.
18	Pras	Les fonds propres de l'entreprise et les problèmes qu'ils posent en France.
19	Barreyre	« Consumérisme » et entreprise.
20	Lecointre	Prévision de la demande et gestion de la production.
21	Burlaud	Les problèmes de restructuration de l'entreprise.
22	Martin	La gestion des organisations, à but non lucratif, est-elle spécifique ?
23	Desmoutier	Les enseignements de la théorie de la gestion de portefeuille pour la gestion de l'entreprise.
24	Baranger	Le rôle des structures dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.
25	Helfer	L'intégration de l'expérience dans la gestion de l'entreprise.

Source : Archives du concours²⁴⁴.

²⁴⁴ Nous remercions le directeur du service qui gère les concours d'agrégation, Monsieur Maurage, pour nous avoir autorisés à consulter ces archives récentes. Les archives anciennes du concours d'économie politique sont aux Archives Nationales ou à la bibliothèque Cujas (cf. Le Van Lemesle, 2004). Celles du concours de gestion sont répertoriées in Chessel et Pavis (2001 : 263-264). Nous avons aussi constitué un petit fonds d'archives personnelles.

– 2° Le second concours est ouvert aux maîtres de conférences et maîtres-assistants des disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion, âgés, au 1^{er} janvier de l'année d'ouverture du concours, d'au moins quarante ans et comptant au moins dix années de service dans l'enseignement supérieur, dont cinq années en qualité de maître de conférences ou de maître-assistant. – Le ministre chargé de l'enseignement supérieur fixe, pour chaque discipline, le nombre d'emplois offerts à chacun des deux concours. Le nombre total des emplois mis au deuxième concours ne peut être supérieur au nombre des emplois mis au premier concours. » (Yyy, 1992, p. 1040-1041). En mai 1993 le tout nouveau gouvernement d'Édouard Balladur supprime cette voie, qui fait l'objet d'un recours au Conseil d'État par le syndicat SGEN-CFDT (Herzberg, 1993).

Mais, tandis que les économistes organisaient deux concours internes dès 1994 sous la présidence de Claude Berthomieu et en 1998 avec la présidence de Jacques Valier, les gestionnaires vont attendre l'année 1999 pour ouvrir leur premier concours interne (président : Robert Reix). Il sera suivi par un concours en 2001 et un troisième en 2004-2005. Ces concours font suite à une voie spécifique réservée aux maîtres-assistants ayant dix ans d'ancienneté, lancée dès 1979 et aussi seulement organisée, à notre connaissance, en 1983 et 1985. L'agrégation interne est définie pour les sciences de gestion par un arrêté datant de 1998. Cette nouvelle voie permet aux maîtres de conférences recrutés assez tard ou aux professeurs venus du secondaire de tenter le concours après l'âge de quarante ans. Par ce moyen on se rapproche des procédures de recrutement des sciences humaines et sociales qui ne connaissent que la « voie longue » et un passage au rang magistral au moment de la maturité. Les trois voies actuellement possibles (en 2006) sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 37. Les trois voies d'accès au corps professoral en gestion.

Critère	Agrégation externe	Agrégation interne	Voie longue
Diplôme exigé	Doctorat nouveau régime ou thèse de 3 ^e cycle	HDR ou doctorat d'État + avoir 40 ans au 1 ^{er} janvier de l'année	HDR ou doctorat d'État + 10 ans d'ancienneté
Acteurs impliqués	Membres du jury du concours (réseaux informels)	Membres du jury du concours (réseaux informels)	1. Commission de spécialistes, 2. Membres du CNU
Étapes successives	1. Trois épreuves, chacune avec élimination possible, 2. Classement des lauréats, 3. Choix des affectations selon le rang obtenu.	1. Deux épreuves sans élimination intermédiaire, 2. Classement des lauréats, 3. Choix des affectations selon le rang de réussite.	1. Rapports sur le dossier, 2. Audition, 3. Classement, 4. Validation par le CNU (vote)

2. ANALYSE DES DONNÉES DU CONCOURS

Il n'est pas facile de recueillir les données concernant le concours des sciences de gestion car toutes les listes ne sont pas publiées dans le *Journal Officiel*, et il faut suivre les différents concours pendant leur déroulement pour avoir des données de première main. C'est ce que nous avons fait depuis le concours de 1983-1984. Depuis cette date nous avons suivi tous les concours de sciences économiques et de sciences de gestion. A partir des données recueillies la mesure brute de la réussite permet de passer ensuite à la probabilité de réussir.

2.1. Les taux de réussite

La proportion des reçus est très variable selon les concours ; elle est corrélée avec les flux de docteurs et les à-coups des recrutements des rangs B (maîtres-assistants jusqu'en 1985, maîtres de conférences depuis). Il faut savoir qu'il y a plus de 1 100 maîtres de conférences dans les universités françaises et qu'il n'y a que 7 % seulement de ces enseignants-chercheurs tentant le concours. En comparaison avec les sciences économiques, où il y a le même nombre de maîtres de conférences mais beaucoup plus de professeurs, la gestion pourrait accueillir encore 150 à 200 professeurs supplémentaires. Or on dénombre en France 150 000 étudiants en économie-gestion, dont un tiers en économie et deux tiers en gestion. Quelle est donc la probabilité de devenir professeur pour un maître de conférences lambda qui décide de se présenter aux concours ? Il faut distinguer les taux de réussite pour le concours externe et celui pour le concours interne. La moyenne de cette proportion s'établit à exactement 31,8 % pour le concours externe depuis l'origine, et à 36, 2 % pour les trois concours internes. Le taux le plus faible est celui du concours de l'an 2000 (20,2 % de reçus), le plus élevé celui du concours précédent de 1998-1999 (60 %). Le nombre moyen de candidats est de 57, avec un minimum en 1990-1991 (26 candidats) et un maximum pour le dernier concours de 2004-2005 (87candidats). Mécaniquement ce nombre devrait augmenter à l'avenir.

Le taux de réussite au concours interne est un peu plus élevé en moyenne que celui du concours externe, mais il n'y a eu que trois concours à ce jour. Le troisième n'a eu qu'un nombre très peu élevé de postes, preuve que la voie longue et les concours précédents ont « asséché » le stock de postes non pourvus dans les universités. L'ouverture pour les maîtres de conférences habilités ayant dix ans d'ancienneté dépendra donc à l'avenir du nombre de départs à la retraite des professeurs recrutés entre 1974 et 1980, soit après l'an 2011. Le choix de mettre un poste au concours selon l'une ou l'autre voie, en concurrence avec la voie longue, résulte d'une négociation entre les présidents des commissions de spécialistes, les directeurs de composantes (UFR, Instituts et IUT) et les conseils d'administration des Universités.

Tableau 38. Le taux de réussite des candidats au concours d'agrégation externe.

Année	Candidats	Reçus	Pourcentage de reçus
1976-1977	50	12	24,0 %
1979-1980	66	16	24,2 %
1981-1982	78	25*	32,1 %
1983-1984	41	16	40,0 %
1986-1987	32	10	31,3 %
1988-1989	40**	13	32,5 %
1990-1991	26	12	46,2 %
1992-1993	41	14	34,2 %
1994-1995	44	12	27,3 %
1996-1997	79	25	31,7 %
1998-1999	45	27	60,0 %
2000-2001	81	17	21,0 %
2002-2003	85	33	38,8 %
2004-2005	87	21	24,1%
Ensemble	795	253	31,8 %

Source : Archives du concours.

Tableau 39. Le taux de réussite des candidats à l'agrégation interne.

Année	Candidats	Reçus	Pourcentage de reçus
1999	56	18	32,1 %
2001	37	19	51,4 %
2005	23	5	21,7 %
Ensemble	116	42	36,2 %

Source : Archives du concours.

2.2. La différenciation sexuelle

La différenciation selon le sexe est-elle significative ? Dans l'ensemble des deux corps concernés il y avait en 2003 : 57 femmes professeures pour 301 hommes, soit 15,9% contre 84,1%, et 503 femmes maîtresses de conférences pour 682 hommes (42,5% contre 57,5%). Les taux chez les économistes sont plus faibles : 14,2% de femmes professeures et 35,2% de femmes maîtresses de conférences. Il faut aussi savoir qu'en moyenne les femmes sont plus jeunes dans les deux corps : 51 ans et 10 mois pour les femmes professeurs (52 ans et 8 mois pour les hommes), puis 43 ans et 9 mois pour les femmes maîtresses de conférences (44 ans et 10 mois pour les hommes) cela pour l'ensemble des disciplines du Comité National des Universités (pour plus de précisions voir Delavault et alii, 2002). En gestion les meilleurs deviennent professeurs vers l'âge de 35 ans, contre 33 pour les économistes. Chez les historiens il est rare de passer au rang magistral avant l'âge de 40 ans.

* Dont 3 au titre de la coopération culturelle, scientifique et technique.

** Dont 1 à titre étranger.

Tableau 40. La proportion d'hommes et de femmes dans le concours externe.

Année	Candidats		Reçus	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1976-1977	46	4	12	0
1979-1980	63	3	16	0
1981-1982	73	5	24	1
1983-1984	37	4	16	0
1986-1987	29	3	10	0
1988-1989	35	5	12	1
1990-1991	25	1	11	1
1992-1993	35	6	12	2
1994-1995	39	5	10	2
1996-1997	69	10	23	2
1998-1999	30	15	18	9
2000-2001	59	22	13	4
2002-2003	60	25	24	9
2004-2005	61	26	15	6
Ensemble	661	134	216	37

Source : Archives du concours.

Alors que les femmes représentent 16,9 % de l'ensemble des candidats, elles ne sont plus que 14,6 % des reçus. Le taux le plus élevé est en 1998-1999 (33,3% des postulants et des reçus) ; le plus faible est en 1990-1991 pour les postulantes (3,8%) et lors des concours de 1976-1977, 1979-1980, 1983-1984 et 1986-1987 (0%). Comme les femmes sont moins nombreuses que les hommes au niveau des maîtres de conférences la proportion relative est beaucoup plus faible pour elles : 37 reçues pour 503 collègues en poste (7,4%) contre 216 reçus pour 682 collègues hommes en poste (31,7%). La raison principale nous semble être le fait que les jeunes femmes ont des enfants durant la période de première tentative des hommes, soit entre l'âge de 28 ans et celui de 35 ans. Elles se rapprochent des profils des candidats atypiques hommes qui se présentent assez tardivement, au-delà de 35 ans. Cette hypothèse peut se vérifier dans le tableau suivant.

Tableau 41. La structure par âge des enseignants-chercheurs en gestion (1995).

Âge	< 36 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-55 ans	56-60 ans	> 60 ans	Total
Femmes	47%	28%	19%	17%	15%	13%	11%	21%
Professeurs	9%	20%	31%	34%	35%	48%	62%	32%
Agrégés	6%	12%	19%	19%	14%	5%	4%	13%

Source : thèse de F. Pavis (2003 : 267).

Ce décompte a été réalisé sur un stock de 802 collègues pour lesquels l'information a pu être collectée. A noter que les agrégés de sciences économiques, de droit ou de science politique représentent seulement 1% des moins de 50 ans et 42% des professeurs agrégés de plus de 50 ans. Les titulaires d'une agrégation du secondaire représentent 21% des professeurs de moins de 50 ans et 26% de ceux d'âge supérieur (ibid.). La discipline se rajeunit donc progressivement et devient de plus en plus homogène avec des professeurs titulaires d'une thèse de sciences de gestion et jugés par des jurys composés presque exclusivement de gestionnaires universitaires. Cependant la part des femmes y reste très minoritaire.

Tableau 42. La part des femmes chez les gestionnaires universitaires.

Corps	1991			2002		
	Effectif femmes	Effectif total	%	Effectif femmes	Effectif total	%
MCF	78	330	23,64	475	1134	41,89
FR	10	153	6,54	50	341	14,66
Total	88	483	18,22	525	1475	35,59

Source : d'après Pigeyre et Valette (2004 : 177).

Pour le concours interne, qui concerne des collègues ayant au moins 40 ans, la différence est un peu moins marquée : les femmes représentent 20,7% des postulants pour les trois premiers concours, et 23,8% des reçus. Mais là aussi la tendance est en train de s'inverser car il y a de plus en plus de femmes qui vont pouvoir se présenter dans les années à venir. Remarquons que dans les jurys du concours externe il n'y a eu que quatre femmes membres (Sabine Urban en 1994-1995, Isabelle Huault en 2002-2003, Nathalie Fabbe-Costes et Florence Legros en 2004-2005) et une seule dans les jurys du concours interne (Elisabeth Tissier-Desbordes en 2001).

Tableau 43. La proportion d'hommes et de femmes dans le concours interne.

Année	Candidats		Reçus	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1999	46	10	16	2
2001	28	9	13	6
2005	18	5	3	2
Total	92	24	32	10

Source : Archives du concours.

La part des femmes candidates est relativement stable aux alentours de 26,1 %, tandis que la part des reçues augmente régulièrement : 11,1% en 1999, 46,2% en 2001 et 40,0% en 2005. Ceci est à mettre en parallèle avec le suivi d'une cohorte de 1 239 maîtres de conférences embauchés entre 1987 et 2002 : 7% des 503 femmes sont passées professeures contre 17% des 736 hommes

(Pigeyre et Valette, 2004, p. 177). Le « plafond de verre » qui réduit les chances féminines tend donc à s'éclaircir pour la gestion. Reste trois facteurs expliquant le retard des femmes dans la promotion : le déficit de performance au regard des critères utilisés (nombre de publications, qualité des travaux), moindre présence dans les réseaux (des associations et syndicats), vitesse de carrière plus faible (maternité, travail à temps partiel), et mobilité moindre due à l'accompagnement du conjoint (Pigeyre et Valette, 2004, p. 186).

2.3. La probabilité de réussir

Il n'est pas facile de récolter des données sur la probabilité de réussir à l'agrégation des sciences de gestion. Nous avons calculé le nombre de fois où les mêmes candidats ont persévéré dans leurs tentatives. Sur l'ensemble du stock de candidatures dont nous disposons, les données confirment l'analyse de Lucette Le Van Lemesle pour l'agrégation d'économie : la plupart des candidats ont réussi à la suite de leur première ou deuxième tentative (68,11% des reçus). A l'occasion de la troisième tentative au concours externe la probabilité de réussir tombe à 13,04% et elle remonte à 14,29% pour le quatrième coup. Aucun candidat n'a réussi lors des cinquième, sixième, septième et huitième tentatives. Seul un candidat particulièrement opiniâtre a réussi lors de sa neuvième tentative (Alain Capiez). Cela veut dire qu'il s'est présenté continûment de 1976 à 1996 en sautant seulement le concours de 1979-1980. Quand on connaît le stress qu'engendre la préparation du concours, on appréciera. Après un ou deux échecs la majorité des candidats recalés n'insiste guère. Quelques-uns s'entêtent. Au-delà de la deuxième tentative le nombre de persévérants tombe à 23 : trois d'entre eux réussissent, tandis que 7 continuent à se présenter. Seulement deux candidats ont réussi dans cette aventure. Sur les 523 candidats au départ, 232 ont réussi soit une proportion de 44,4%. Mais il leur a fallu 708 tentatives pour cela, ce qui fait tomber le pourcentage réel de réussite à 32,8%. Environ un tiers des candidatures est couronné de succès.

Cette probabilité de réussir n'est pas neutre pour tous les candidats. L'origine des spécialités sous-disciplinaires introduit un biais certain en raison des choix des jurys influencés par leurs propres spécialités. Nous ne disposons de la spécialité choisie par les candidats que pour les 10 premiers concours. On constate la prééminence du marketing, de la finance et de la GRH pour les candidats reçus. En retrait se situent la comptabilité associée au contrôle de gestion, la gestion des systèmes d'information associée à celle de la production, et les autres disciplines (droit et fiscalité, techniques quantitatives de gestion, histoire managériale). Le lien avec la spécialité des présidents et des membres des jurys serait intéressant à étudier pour confirmer notre hypothèse d'un biais systématique dû à l'orientation disciplinaire des jurés (voir Pavis, 2003, p. 295).

Tableau 44. La probabilité de réussite au concours à la n^{ème} tentative.

Tentative	Candidatures	Reçus	Pourcentage (R/C)
Première fois	523	176	33,65
Deuxième fois	148	51	34,46
Troisième fois	23	3	13,04
Quatrième fois	7	1	14,29
Cinquième fois	3	0	-
Sixième fois	1	0	-
Septième fois	1	0	-
Huitième fois	1	0	-
Neuvième fois	1	1	100,00
Total	708	232	32,77

Source : Concours externes 1976-2003.

Tableau 45. La spécialité des candidats reçus au concours externe.

Concours	Prod.	GSI	Finance	Compta.	Marketing	GRH	Autres	Total
76-77	2	2	1	1	5	1	0	12
79-80	3	1	4	3	4	1	0	16
81-82	1	4	7	3	4	4	2	25
83-84	2	1	3	2	5	2	1	16
86-87	0	1	4	2	2	0	1	10
88-89	0	0	3	1	2	3	4	13
90-91	0	1	3	1	1	6	0	12
92-93	0	2	3	1	6	2	0	14
94-95	0	2	2	1	4	1	2	12
96-97	0	2	7	2	7	5	2	25
Total	8	16	37	17	40	25	12	155

2.4. L'acculturation anglo-saxonne

Une autre influence a bien été relevée par la littérature sur le sujet : l'importance de la langue anglaise et le poids des candidats ayant fait un séjour aux États-Unis. Pour la langue nous disposons d'une source intéressante : la bibliographie du concours. Celle-ci se présente sous la forme de liste d'ouvrages et de revues mises à la disposition des candidats pendant les leçons. Si la maîtrise de l'anglais est un « *must* » au début du concours, on devrait voir sa part diminuer au fur et à mesure que les gestionnaires français s'autonomisent intellectuellement. Pour les séjours outre-Atlantique, il faut voir l'ouvrage de Burlaud et Bournois, paru en 2021 : *L'enseignement de la gestion en France*.

Tableau 46. La langue anglaise dans la bibliographie du concours externe.

Concours	Reuves			Ouvrages		
	Français	Anglais	Nombre	Français	Anglais	Nombre
1976-1977	66,2%	33,8%	74	-	-	-
1983-1984	68,4%	31,6%	79	89,2%	10,8%	1 100
1986-1987	65,6%	34,4%	64	-	-	-
1988-1989	65,5%	34,5%	58	97,5%	2,5%	160
1990-1991	64,9%	35,1%	57	97,4%	2,6%	229
1992-1993	65,0%	35,0%	60	98,0%	2,0%	302
1994-1995	-	-	-	98,6%	1,4%	286
1996-1997	85,0%	15,0%	20	97,8%	2,2%	320
1998-1999	85,7%	14,3%	21	95,7%	4,3%	440

Source : Archives du concours.

La part de la langue anglaise diminue régulièrement pour le nombre de revues scientifiques mises à la disposition des candidats pour la première leçon en loge de huit heures. Elle passe de 33,8% lors du premier concours pour se réduire à 14,3% lors du neuvième. Le nombre de revues diminue brutalement après 1993, pour passer d'environ 60 à 20 titres. Symétriquement la proportion des livres donnés directement en anglais se rétracte de 10,8% lors des premiers concours pour naviguer entre 1,4% et 4,3% dans les concours suivants. Le nombre d'ouvrages diminue énormément pour se réduire de 1 100 à 160 entre trois concours ; puis il remonte lentement jusqu'à 440 titres en six concours. Peu à peu les traductions ont donc remplacé les ouvrages originaux et les auteurs américains ont été remplacés par les auteurs agrégés des précédents concours. Il y a donc bien eu acclimatation d'une littérature anglo-saxonne et adaptation progressive à la culture managériale européenne et française. De plus en plus les rares livres donnés en anglais sont écrits par des auteurs français, souvent eux-mêmes membres des jurys d'agrégation : on n'est jamais mieux servi que par soi-même.

2.5. La composition des jurys

Une tradition du concours qui remonte aux juristes consiste à attribuer la présidence du jury alternativement à des parisiens et à des provinciaux. Cela était dû au fait que traditionnellement les reçus partaient faire leurs armes en province avant de revenir à Paris. C'était aussi reconnaître le poids de Paris pour la moitié des forces de recherche en France. Le président désignant ensuite les autres membres du jury, on doit donc obtenir un équilibre presque parfait sur le long terme. C'est bien ce que l'on observe dans le tableau suivant : il n'y a donc pas de biais évident à ce niveau. Cet équilibre progresse dans l'université.

Tableau 47. La localisation des membres du jury du concours externe.

Concours	Paris et banlieue	Province
1976-1977	4	3
1979-1980	3	4
1981-1982	3	4
1983-1984	3	4
1986-1987	3	4
1988-1989	3	4
1990-1991	4	3
1992-1993	2	5
1994-1995	4	3
1996-1997	4	3
1998-1999	3	4
2000-2001	5	2
2002-2003	4	3
TOTAL	45	46

La participation à plusieurs jurys est aussi une autre ancienne tradition des concours du premier groupe du CNU. Il s'agissait de « former » des jurés professionnels pour les concours suivants, de les charger de la mémoire du concours et de les préparer à une future présidence. Il est aussi de tradition que le major d'un concours soit inclus dans le jury du concours suivant et qu'un jour cet élément soit à son tour président d'un jury d'agrégation externe. L'arrivée de l'agrégation interne a donné un « *second best* » pour le choix de présidents supplémentaires. Sept professeurs ont donc été membres trois fois, et sept deux fois. La présidence donne droit à une prime proportionnelle et à une décharge de services mais la charge de travail est réellement très grande surtout quand le nombre de candidats explose.

L'appartenance syndicale des divers présidents doit aussi jouer sur le choix des autres membres du jury. Le syndicat Autonome, créé en 1948, a longtemps exercé un magistère sur le concours, surtout par le biais du directeur général de l'enseignement supérieur. Le SNESUP, arrivé dans les Facultés de Droit et des Sciences économiques vers 1962, n'a pu influencer les choix du jury qu'après l'arrivée de la gauche au pouvoir en mai 1981. Le SGEN-CFDT, introduit en 1968, et la liste Variance, lancée en 1995, ont aussi joué un rôle. Nous n'indiquons pas l'appartenance syndicale dans ce livre, mais nous la connaissons pour avoir gardé les listes des candidats aux élections du CNU. Le fait de représenter un syndicat est un avantage de carrière certain à long terme : les collègues du même camp savent récompenser les services rendus.

Tableau 48. Les participations au jury du concours externe (1976-2003).

Nom	Nombre de participations	Président ?
HIRIGOYEN	3	non
JOBARD	3	oui
MÉRIGOT	3	oui
PAGE	3	oui
PRAS	3	oui
REIX	3	non (oui à l'interne)
SAIAS	3	oui
LASSÈGUE	2	oui
LEBRATY	2	oui
WICKHAM	2	oui
DUBOIS	2	non
MERUNKA	2	non
ROJOT	2	non
SEURRE	2	non

Pour le concours interne, les mêmes remarques sont valables avec des séries beaucoup plus courtes étant donné la jeunesse de cette nouvelle voie. Elle correspond à l'esprit de la loi de 1946 sur les concours de la fonction publique d'État : tout fonctionnaire a droit à une carrière à l'ancienneté soit sur concours interne soit au choix. L'Université a longtemps résisté à cette logique mais le blocage des carrières de très nombreux maîtres de conférences a fait entrer cette alternative dans la logique des carrières universitaires. L'équilibre entre l'Ile-de-France et la province est ici aussi respectée et l'alternance des présidents itou. Par contre le major du concours précédent ne semble pas avoir été invité à juger ses futurs pairs.

Tableau 49. La localisation des membres du jury du concours interne (1999-2004).

Concours	Paris et banlieue	Province	France
1999	2	5	7
2001	4	3	7
2004	2	5	7
Total	8	13	21

Source : nos archives du concours interne.

La part de la province est plus grande car l'attraction de Paris et de sa banlieue a déjà fait son œuvre dans les concours précédents jusqu'en 1998.

Un dernier biais possible mériterait d'être étudié, celui de l'appartenance syndicale des membres du jury et des candidats agrégés. C'est là un sujet tabou au sein de la profession. Mais, sachant que le Ministre a tendance à nommer un président proche de son bord politique, on devrait constater un biais en faveur de la gauche (SNES-Sup, SGEN-CFDT) ou de la droite (Syndicat autonome, UNI) en fonction des alternances politiques dont notre pays est si friand depuis 1981. Pour cela il faudrait disposer des listes d'appartenance syndicale. Une source peut être les professions de foi lors des candidatures à l'élection au CNU. Dans un milieu aussi étroit il ne devrait pas être trop difficile de déterminer les affinités syndicales des candidats reçus. Leurs choix d'affectation ne sont pas neutres par rapport à ce biais syndical. Il semble cependant que le mouvement de balancier en ce domaine est beaucoup moins prononcé qu'en sciences économiques. En gestion chaque tendance syndicale est bien représentée dans chaque promotion du concours.

Conclusion

Le grand sociologue Pierre Bourdieu a montré, dans son livre *Homo academicus*, que les professeurs d'université ont l'art de faire patienter les candidats au rang magistral. Ils tentent de les soumettre à des délais et à des promesses souvent dilatoires pour les accepter dans leurs rangs (Bourdieu, 1984, p. 119). Quand les candidats échouent une première fois à l'agrégation du supérieur, le « confessionnal » d'après concours va leur conseiller de persévérer, d'améliorer leur dossier et de s'armer de patience. Notre étude montre que ces conseils portent bien leurs fruits pour 37,2 % des candidats qui ont insisté à l'agrégation externe, ce taux montant à 46,6 % si l'on intègre le concours interne. Le fait de suivre les conseils de ses juges quand on échoue semble donc payant. Pour que cette martingale des promesses fonctionne, deux conditions sont requises. D'abord que le nombre de candidats la fois suivante ne soit ni trop grand (car risque de perte de mémoire du jury), ni trop petit (car risque de file d'attente). Ensuite il faut que les candidats déboutés acceptent implicitement la règle du jeu et se soumettent à l'autorité intellectuelle des membres transversaux à plusieurs jurys. L'opposition farouche de l'un de ces membres rend la réussite quasiment nulle, surtout si le membre hostile en question devient le nouveau président du jury...

Reste la mesure des biais par rapport à une procédure idéale faisant fi de l'appartenance des candidats à telle université, à telle chapelle doctrinale, à tel syndicat. Selon nous, il n'existe pas encore de procédure de promotion au rang magistral parfaitement neutre. Au contraire, il semblerait que les voies dites « longues » ou « locales » sont beaucoup plus sous l'influence de considérations extérieures aux seules qualités scientifiques des candidats (voir en ce sens l'article de Pigeyre et Valette, 2004). De l'avis des spécialistes des questions

d'enseignement supérieur le concours d'agrégation est l'un des moins mauvais systèmes de recrutement pour au moins deux raisons. D'une part car il permet d'établir un filtre assez rigoureux pour maintenir un certain niveau de qualité des professeurs qui sont considérés comme des « maîtres » de l'Université (Guitton, 1974). Et d'autre part car il favorise une mobilité à un âge où ces changements d'affectation enrichissent l'expérience (Bartoli, 1978). Se créent alors des liens informels entre les universités où l'agrégé est passé, ce qui aura une influence sur les futurs concours. La sélection mimétique s'opère alors par reconnaissance mutuelle au sein des diverses Facultés de province où les jeunes agrégés font leurs premières armes. Elle se renforce dans les associations et lors des congrès professionnels. La théorie des réseaux devrait confirmer ce tissage de liens informels qui jouent ensuite quelques années plus tard lors du choix des pairs (Marco, 2003). La violence mimétique peut intervenir alors.

Si l'agrégation externe est une première chance de promotion, l'agrégation interne est une deuxième chance une dizaine d'années plus tard. Reste une troisième chance pour ceux ayant échoué : c'est la voie longue. Dans notre échantillon cumulé aux deux premières voies, sur 333 candidats recalés (277 + 56), 84 sont quand même devenus professeurs des universités, ce qui fait un taux de réussite de 25,2%. L'agrégation n'est donc pas la seule voie pour devenir enseignant de rang A.

Depuis la parution de ce texte comme article, deux collègues ont critiqué l'approche purement descriptive et statistique de notre analyse. Par une étude économétrique²⁴⁵, elles arrivent à la conclusion étonnante que le concours est parfaitement honnête et que la notion de réseau ne s'applique pas aux relations qui y ont cours ! Cela contredit notre témoignage qui est basé sur trente ans d'observation des différents concours d'économie et de gestion. Si ce type de recrutement était parfait, pourquoi est-il menacé d'être modifié, voire supprimé par le Ministère au moment où nous écrivons (décembre 2021) ?

En quinze ans, notre article a été cité 19 fois. D'abord, en bien, dans la thèse de Marion Fourcade (2009) *Economists and Societies, Discipline and Profession in the United States, Britain and France, 1890s to 1990s*, Princeton University Press, p. 311. Ensuite, en moins bien, dans l'article de M. Sabatier, C. Musselin et F. Pigeyre (2015) « Devenir professeur des universités », *Revue économique*, vol. 66, n° 1, p. 37-63. Ces auteures nous reprochent de sous-entendre que les relations entre les membres du jury et les candidats proches d'eux étaient déterminantes. Enfin dans des textes écrits par des collègues plus neutres, notre approche est mieux appréciée. Les futurs historiens des sciences de gestion jugeront qui avait raison : les qualitatifs ou les quantitatifs.

²⁴⁵ F. Pigeyre et M. Sabatier (2012) « Recruter les professeurs d'université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion », *Revue française d'administration publique*, n° 142, p. 399-418.

Sur les soubresauts actuels concernant le concours tel qu'il existe, voir : Gilles Paché (2021) « Menaces sur le corps des professeurs des universités en sciences de gestion et du management », *Revue française de gestion*, vol. 47, n° 294, p. 41-51, ou la tribune signée par 100 collègues en mars 2021.

Tableau 50. Comparaison entre les concours d'économie et de gestion.

Fait marquant	Sciences économiques	Sciences de gestion
Représentativité des membres des jurys par rapport à la population des professeurs	Non : surreprésentation des hommes et des grandes villes	Non : surreprésentation des hommes Oui : égalité Paris/Province
Nombre de candidats	Augmentation régulière sur 16 ans	Augmentation régulière sur 29 ans
Genre des candidats	Pas d'influence apparente	Influence négative à l'externe, Influence positive à l'interne
Lien avec les membres du jury	Influence positive si directeur de thèse	Influence positive si directeur de thèse ou même laboratoire
Age des candidats	Prime aux jeunes docteurs, moyenne en baisse régulière	Prime aux jeunes docteurs
Nombre de tentatives	Meilleur résultat au premier coup	Meilleur résultat au deuxième coup

Sources : Linnemer et Perrot (2004) et nos tableaux.

Références

- Burlaud, A., Bournois, F. dir. (2021) *L'enseignement de la gestion en France : identité, défis et enjeux*, Caen, EMS, 452 p.
- Colasse, B. (2012) « Quelques réflexions sur le métier de professeur de sciences de gestion », *33^e congrès de l'Association Francophone de Compta-bilité (AFC)*, mai, Grenoble, 17 p.
- Collectif (2021) « 100 décideurs de l'enseignement supérieur en Sciences de gestion demandent la diversité des voies d'accès et une procédure de recrutement national », *Observatoire Action Sociétale et Action Publique*, 19 mars.
- Laforest, M., Breton, G., Bel, D. (2014) *Réflexions sur l'internationalisation du monde universitaire*, Paris, Archives contemporaines, 151 p.
- Matmati, M. (2020) *La recherche en sciences de gestion : pratiques, difficultés, utilité*, Meylan, Éditions Campus Ouvert, 128 p.
- Ministère de l'enseignement supérieur (2021) *Arrêté du 23 décembre 2021 fixant le nombre d'emplois offerts au concours national d'agrégation*, pdf Légifrance.
- Viry, L. (2015) *Le monde vécu des universitaires, ou la République des égos*, Rennes, PUR, 360 p.

ANNEXES

1. Liste des jurys successifs (1976-2005)

1°) Concours externe

Ans	Président	Membres
1976-1977	Roger PERCEROU (Paris I)	Alain BENSOUSSAN (Paris IX), Jean-Guy MÉRIGOT (Bordeaux I), André PAGE (Grenoble II), Maurice SAIAS (Aix-Marseille II), Philippe DAUBLAIN (BSN), André REYDEL (ODEC)
1979-1980	Jean-Guy MÉRIGOT (Bordeaux I)	Michel de BOISSIEU (Cour des Comptes), François BOURRICAUD (Paris IV), Paul DIDIER (Paris IX), Pierre LASSÈGUE (Paris I), Jean-Jacques LEVEN (professionnel), Bernard PRAS (Paris IX)
1981-1982	Pierre LASSÈGUE (Paris I)	Claude CHAMPAUD (Rennes I), Jean-Pierre DEBOURSE (Lille I), Henri TÉZENAS du MONTCEL (Paris IX), Antoine de TAVERNOST (professionnel), Narcisse FRANCO (professionnel), André PAGE (Grenoble II)
1983-1984	André PAGE (Grenoble II)	Jean-Pierre JOBARD (Paris I), Gérard MAAREK (SEMA), Richard PIANI (Rhône-Poulenc), Robert REIX (Montpellier II), Maurice SAIAS (Aix-Marseille II), Sylvain WICKHAM (Paris IX)
1986-1987	Sylvain WICKHAM (Paris IX)	Luc BOYER (Hay-France), Pierre KOCH (professionnel), Raymond LEBAN (Orléans), Michel MARCHESNAY (Montpellier I), Alain-Charles MARTINET (Lyon III), Jean-Richard SULZER (Paris IX)
1988-1989	Robert LE DUFF (Caen)	Alain COURET (Toulouse I), Jacques FAYARD (Thompson), Jean-Pierre JOBARD (Paris I), Patrick NAVATTE (Rennes I), Jacques ROJOT (Le Mans), Guy VIDAL (TPG)
1990-1991	Jean-Pierre JOBARD (Paris I)	Alain COURET (Toulouse I), Jacques LEBRATY (Nice), Dwight MERUNKA (Paris IX), Philippe RAIMBOURG (Nancy II), Emmanuel EDOU (SERCE), Louis MESSONNIER (professionnel)
1992-1993	Jacques LEBRATY (Nice)	François CASTELLANI (Total), Patrice FONTAINE (Grenoble II), Dwight MERUNKA (Paris IX), Robert REIX (Montpellier II), Jacques ROJOT (Paris I), Jacques THÉVENOT (Nancy II)
1994-1995	Alain COTTA (Paris IX)	Pierre DUBOIS (Montpellier II), Thierry FUNCK-BRENTANO (Lagardère), Bernard de MONTMORILLON (Paris IX), Gérard HIRIGOYEN (Bordeaux I), François SEURRE (professionnel), Sabine WILD-URBAN (Strasbourg III)
1996-1997	Pierre SPITERI (Toulouse I)	José ALLOUCHE (Versailles), Gérard HIRIGOYEN (Bordeaux IV), Jean-Pierre NIOCHE (HEC), Bernard PRAS (Paris IX), Robert REIX (Montpellier II), Jacques ROJOT (Paris I)

1998-1999	Robert GOFFIN (Paris I)	Michel CHEVALIER (professionnel), Pierre DUBOIS (Montpellier II), Michel GERVAIS (Rennes I), Jacques IGALENS (Toulouse I), Pierre ROMELAER (Paris IX), François SEURRE (professionnel)
2000-2001	Maurice SAIAS (Aix-Marseille II)	F. BOURNOIS (Paris II), G. HIRIGOYEN (Bordeaux IV), G. BARTHES de RUYTER (CNC), J. TRAHAND (Grenoble), J.-P. HELFER (Paris I), Philippe AGID (professionnel)
2002-2003	Bernard PRAS (Paris IX)	Gérard CHARREAUX (Dijon), Alain DESRUMAUX (Lille I), Romain LAUFER (HEC), Jean-Louis MALO (Poitiers), Isabelle REFALO-HUAULT (Paris XII), Philippe TASSI (Médiamétrie)
2004-2005	Jean-Louis CHANDON (Aix-Marseille II)	Nathalie FABBE-COSTES (Aix II), Florence LEGROS (Paris IX), Alain-Charles MARTINET (Lyon III), Michel PÉQUIGNOT (DRH, Qualis), Jacques ROJOT (Paris II), Yves SIMON (Paris IX)

2°) Concours interne

Concours	Président du Jury	Membres du jury
1999	Robert REIX (Montpellier II)	Frank BOURNOIS (Paris II), François CASTELLANI (Energy-consult), Michel DIETSCH (Strasbourg III), Michel LEVASSEUR (Lille II), Bernard PRAS (Paris IX), Robert TELLER (Nice-Sofia-Antipolis)
2001	Bertrand MUNIER (ENS Cachan)	José ALLOUCHE (IAE de Paris), Pierre BATTEAU (Aix-Marseille III), Bernard COLASSE (Paris IX), Claude JAMEUX (Chambéry), Raphaël ROMI (Nantes), Elisabeth TISSIER-DESBORDES (ESCP)
2005	Jean-Pierre VEDRINE (Clermont-Ferrand I)	André BOYER (Nice), Daniel CAUMONT (Nancy), Yves CHIROUZE (Montpellier I), Jean MATHIS (Paris IX), Hervé PENAN (Toulouse I), Gérard TORLOTING (Crédit Agricole Mutuel)

2. Liste des agrégés par promotion (1976-2005)

En caractères romains sont indiqués les candidats ayant réussi du premier coup. En caractères italiques ceux qui n'ont réussi qu'après plusieurs tentatives. Le nombre de tentatives est indiqué entre parenthèses après le nom du candidat. Les reçus aux concours internes ayant tenté le concours externe sont soulignés et leur nombre de tentatives indiqué entre parenthèses (italiques soulignées). Ceux qui ne se sont présentés qu'aux concours internes précédents seront en italiques non soulignées. Ces données étant tirées du *Journal Officiel*, nous avons le droit de les publier. Par contre, les archives relatives à des personnes encore en vie ou décédées ne doivent pas être divulguées avant la date prévue par les textes. A la bibliothèque Cujas, on a les archives des concours d'économie de 1896 à 1968.

1°) Concours externe

Promotion 1976-1977

1^{er}. Bernard Pras ; 2^e. Michel Levasseur ; 3^e. Jean-Louis Chandon ; 4^e. Jacques Fayette ; 5^e. Robert Reix ; 6^e. Vincent Giard ; 7^e. Jean-Pierre Renault ; 8^e. Pierre Eiglier ; 8^{e-ex}. Joël Jallais ; 10^e. Michel Gervais ; 10^{e-ex}. Pierre-Yves Barreyre ; 12^e. Robert Teller.

Promotion 1979-1980

1^{er}. Jean-Richard Sulzer ; 2^e. Michel Montebello ; 3^e. Marc Bertonèche ; 4^e. *Alain-Charles Martinet (2^e fois)* ; 5^e. Bertrand Jacquillat ; 6^e. Pierre Batteau ; 7^e. Raymond-Alain Thiétart ; 8^e. *Alain Burlaud (2^e fois)* ; 8^{e-ex}. Jean-Pierre Raman ; 10^e. Pierre Dubois ; 11^e. *Jean-Pierre Helfer (2^e fois)* ; 12^e. *Jean Alla (2^e fois)* ; 13^e. André Boyer ; 14^e. Jean-Pierre Boisivon ; 15^e. *Alain Jolibert (2^e fois)* ; 16^e. *Henri Savall (2^e fois)*.

Promotion 1981-1982

1^{er}. *Jean-Louis Malo (2^e fois)* ; 2^e. Hubert De la Bruslerie ; 3^e. Alain Couret ; 4^e. Jean-Louis Peaucelle ; 5^e. *Michel Albouy (2^e fois)* ; 6^e. *Christian Marmuse (2^e fois)* ; 7^e. Dominique Roux ; 8^e. Jean-Pierre Casimir ; 9^e. Humbert Lesca ; 10^e. Jacques Trahand ; 11^e. *Patrick Joffre (2^e fois)* ; 12^e. *Yves Dupuy (2^e fois)* ; 13^e. Geneviève Broquet-Causse ; 14^e. Jean-Claude Augros ; 15^e. Bernard de Montmorillon ; 16^e. *Daniel Gouadain (2^e fois)* ; 17^e. *Robert Paturel (2^e fois)* ; 18^e. Jean-Claude Tarondeau ; 19^e. Jacques Orsoni ; 20^e. *Alain Desrumeaux (2^e fois)* ; 21^e. Patrice Poncet ; 22^e. Gérard Charreaux ; 23^e. Jacques Rojot ; 24^e. Pierre Romelaer ; 25^e. Yves Chirouze.

Promotion 1983-1984

1^{er}. Michel Kalika ; 1^{er-ex}. Dwight Merunka ; 3^e. Jean-Louis Olivaux ; 4^e. Raymond Leban ; 5^e. *Patrick Navatte (3^e fois)* ; 6^e. Jean-Claude Usunier ; 7^e. *Bernard Martory (3^e fois)* ; 8^e. André Jacquemont ; 9^e. *Robert Carle (2^e fois)* ; 10^e. Jean-Claude Scheid ; 11^e. Jean-François Malécot ; 12^e. *José Allouche (2^e fois)* ; 13^e. Gérard Hirigoyen ; 14^e. François Blanc ; 15^e. Francis Salerno ; 15^{e-ex}. Jacques Thépot.

Promotion 1986-1987

1^{er}. Marc Filser ; 2^e. Jacques Thévenot ; 3^e. Elie Cohen ; 4^e. *Pierre Mevellec (2^e fois)* ; 5^e. Serge Evraert ; 6^e. Paul Le Floch ; 7^e. Jean-Louis Rastoin ; 8^e. Patrick Gibert ; 9^e. Sylvain Biardeau ; 10^e. *Gérard Koenig (2^e fois)*.

Promotion 1988-1989

1^{er}. Philippe Raimbourg ; 2^e. Jack Chen ; 3^e. Jacques Igalens ; 4^e. *Didier Leclere (4^e fois)* ; 5^e. Edith Ginglinger ; 6^e. Pierre Valette-Florence ; 7^e. Alain François-Heude ; 8^e. Bruno Sire ; 9^e. Éric Vernet ; 10^e. Patrick Roger ; 11^e. Martial Chadeaux ; 12^e. Bruno Henriet ; 13^e. Armel Liger.

Promotion 1990-1991

1^{er}. Patrice Fontaine ; 2^e. Maurice Thévenet ; 3^e. *Pascal Dumontier (2^e fois)* ; 4^e. Corinne Métais-Jaffeux ; 5^e. Pierre Louart ; 6^e. Philippe Desbrières ; 7^e. Marc Bonnet ; 8^e. *Philippe Paquet (2^e fois)* ; 9^e. *Serge Baile (3^e fois)* ; 10^e. Dominique Jacquet ; 11^e. *Christian Cadiou (2^e fois)* ; 12^e. Jean-Marc Decaudin.

Promotion 1992-1993

1^{er}. Jacques-Marie Aurifeille ; 2^e. Pierre Desmet ; 3^e. Hilyette Slama ; 4^e. Philippe Aurier ; 4^{e-ex}. Joël Broustail ; 6^e. Yvonne Giordano ; 7^e. Patrick Rousseau ; 8^e. Frédéric Lobez ; 9^e. *Jean-François Amadiou (2^e fois)* ; 10^e. Gérard Cliquet ; 11^e. *Jean-Pierre Bréchet (2^e fois)* ; 12^e. Jacques Liouville ; 13^e. Nathalie Fabbe-Costes ; 14^e. Jean-Jack Cegarra.

Promotion 1994-1995

1^{er}. *Gilles Lambert (2^e fois)* ; 2^e. Jean-Louis Médus ; 3^e. Monique Blanot-Zollinger ; 4^e. Pascal Louvet ; 5^e. Frantz Rowe ; 6^e. Frank Bournois ; 7^e. Véronique Boursin-Garnier des Garets d'Ars ; 8^e. Didier Retour ; 9^e. Michel Felix ; 10^e. Gérald Orange ; 11^e. Yannick Lemarchand ; 12^e. Christophe Benavent.

Promotion 1996-1997

1^{er}. Éric de Bodt ; 2^e. *Géraldine Schmidt (2^e fois)* ; 3^e. *Gilles Roehrich (2^e fois)* ; 4^e. Philippe Baumard ; 5^e. Charles-Henri d'Arcimolles ; 6^e. *Hervé Penan (2^e fois)* ; 7^e. Bernard Forgues ; 8^e. *Joël Bree (2^e fois)* ; 8^{e-ex}. Patrick Hetzel ; 10^e. Hervé Alexandre ; 11^e. Jean-Jacques Lilti ; 12^e. Laurent Batsch ; 13^e. Frédéric Wacheux ; 14^e. *Marc Nikitin (2^e fois)* ; 15^e. Pascal Grandin ; 16^e. Mondher Bellalah ; 17^e. Christophe Fournier ; 18^e. Marc Favier ; 19^e. *Alain Capiez (9^e fois)* ; 20^e. Bruno Amann ; 21^e. Ababacar Mbengué ; 22^e. Marie-Hélène Fosse-Gomez ; 23^e. Olivier Taramasco ; 24^e. Christian Hoarau ; 25^e. Alain Briole.

Promotion 1998-1999

1^{er}. Roland Gillet ; 2^e. Philippe Robert ; 3^e. Jérôme Gaby ; 4^e. Hélène Rainelli ; 5^e. Patrice Roussel ; 6^e. Gilles Garel ; 7^e. Isabelle Refalo-Huault ; 8^e. Éric Godelier ; 9^e. Véronique Bessière ; 10^e. Albert David ; 11^e. Bjorn Walliser ; 12^e. Benoit Pigé ; 13^e. Jean-Pierre Neveu ; 14^e. *Jean-Laurent Viviani (2^e fois)* ; 15^e. *Jean-Luc Giannelloni (2^e fois)* ; 16^e. Gervais Theret ; 17^e. *Constantin Mellios (2^e fois)* ; 18^e. Frédéric Leroy ; 19^e. Marie-Laure Brunier-Gavard-Perret ; 20^e. Nathalie Guibert ; 21^e. Didier Folus ; 22^e. Monique Chapel-Lacroix ; 23^e. Pierre-Xavier Meschi ; 24^e. Martine Girod-Séville ; 25^e. Carole Gresse-Gajewski ; 26^e. Jean-François Gajewski ; 27^e. Evelyne Lande.

Promotion 2000-2001

1^{er}. Éric Lamarque ; 2^e. Philippe Dessertine ; 3^e. Christian De Félix ; 4^e. Pierre Volle ; 5^e. David Alis ; 6^e. *Dominique Herpé-Bessire (2^e fois)* ; 7^e. Thomas Froehlicher ; 8^e. Valérie Chanal-Salzman ; 9^e. Jean-Fabrice Lebraty ; 10^e. *Jean-*

François Lemoine (2^e fois) ; 11^e. Jean-Michel Plane ; 12^e. Paul-Valentin N'gobo ; 13^e. Emmanuelle Reynaud ; 14^e. Maxime Merli ; 14^{e-ex}. Dominique Namur (2^e fois) ; 14^{e-ex}. Florence Palpaluer ; 14^{e-ex}. Patrick Sentis (2^e fois).

Promotion 2002-2003

1^{ère}. Anne Voilet-Pezet (2^e fois) ; 2^e. Peter Wirtz (2^e fois) ; 3^e. Laurent Vilanova (2^e fois) ; 4^e. Mathieu Detchessahar (2^e fois); 5^e. Catherine Casamatta ; 6^e. Sandra Petit-Charreire ; 7^e. Franck Tannery (2^e fois); 8^e. Denis Darpy ; 9^e. Nicolas Berland (2^e fois); 10^e. Caroline Mothe ; 11^e. Véronique Perret (2^e fois); 12^e. Denis Guiot ; 13^e. Dominique Crie ; 14^e. Gilles Guieu (2^e fois) ; 15^e. Isabelle Royer (2^e fois); 16^e. Benoit Demil ; 17^e. Bertrand Urien ; 18^e. Daniel De Wolf ; 19^e. Cédric Lesage ; 20^e. Régis Dumoulin (2^e fois) ; 21^e. Abdelmajid Amine (2^e fois) ; 22^e. Séphane Onnée (2^e fois) ; 23^e. Joanne Hamet ; 24^e. Fabrice Roth (2^e fois) ; 25^e. Thierry Ane ; 26^e. Florence Durieux-Nguyen-Tan (2^e fois) ; 27^e. Sébastien Dereeper ; 28^e. Ariel Mendez ; 29^e. Christophe Baret ; 30^e. Thierry Fouque ; 31^e. Thierry Verstraete (2^e fois) ; 32^e. Henri Zimnovitch ; 33^e. Samuel Mercier.

Promotion 2004-2005²⁴⁶

1^{ère}. Delphine Lautier ; 2^e. Philippe Bertrand ; 3^e. Joël Petey ; 4^e. Jean-Pierre Boissin ; 5^e. Dominique Martin ; 6^e. Fanny Declerck ; 7^e. Alain Schatt ; 8^e. Franck Moreaux ; 9^e. Olivier Herrbach ; 10^e. Jean-Philippe Denis ; 11^e. Olivier Brandouy ; 12^e. Éric Séverin ; 13^e. Karim Messenghem ; 14^e. Hubert Tondeur ; 15^e. Isabelle Martinez ; 16^e. Sylvie Llosa ; 17^e. Catherine Ravera-Thomas ; 16^e. Ulrike Mayrhofer ; 19^e. Pascal Barneto ; 20^e. Pascal Alphonse ; 21^e. Thomas Loilier.

2°) Concours interne

Promotion 1999

1^{er}. Bernard Fallery (3^e fois) ; 2^e. Bernard Grand ; 3^e. Pierre Chollet (2^e fois) ; 4^e. Julienne Aldonajlo-Barbet ; 5^e. Lucien Vèran ; 6^e. Alain Roger (2^e fois) ; 7^e. Luc Marco (3^e fois) ; 8^e. Gilles Paché (2^e fois) ; 9^e. Rolande Puig-Marciniak (4^e fois) ; 10^e. Gérald Naro ; 11^e. Mohamed Bayad (3^e fois) ; 12^e. Jacques Jaussaud ; 13^e. Bernard Olivero (3^e fois) ; 14^e. Christian Pierrat (2^e fois) ; 15^e. Alain Spalanzani ; 16^e. Bernard Fioleau ; 17^e. Émile Hernandez ; 18^e. Francis Guilbert (3^e fois).

Promotion 2001

1^{er}. Claude Pellegrin ; 2^e. Jean-François Trinquécoste (2^e fois) ; 3^e. Mireille Lasserre-Jaeger ; 4^e. Jean-Michel Larrasquet ; 5^e. Didier Cazal (3^e fois) ; 6^e. Francis Meysonnier ; 7^e. Dominique Bourgeon-Renault ; 8^e. Thierry Nobre (2^e fois) ; 9^e. Frédérique Pigeyre-Gaudron ; 10^e. Thierry Jolivet ; 11^e. Christine

²⁴⁶ Pour ce concours nous n'avons pas calculé le nombre de tentatives.

Huttin ; 12^e. Jacques-André Bartoli (2^e fois) ; 13^e. Marie-Pierre Formaglio-Mairesse ; 14^e. Marie-Christine Longé-Monnoyer ; 15^e. Jean Desmazes ; 16^e. Didier Le Maître ; 17^e. Robert Weisz ; 18^e. Jacques Lewkowicz (2^e fois) (2^e fois) ; 18^{e-ex}. Guy Solé.

Promotion 2005²⁴⁷

1^{er}. Patrick Boisselier ; 2^e. Christine Buttin-Pochet ; 3^e. Isabelle Martinet-Barth ; 4^e. Jean-Claude Dandouau ; 5^e. Éric Paget-Blanc.

3. Actualisation des données (2007-2019)

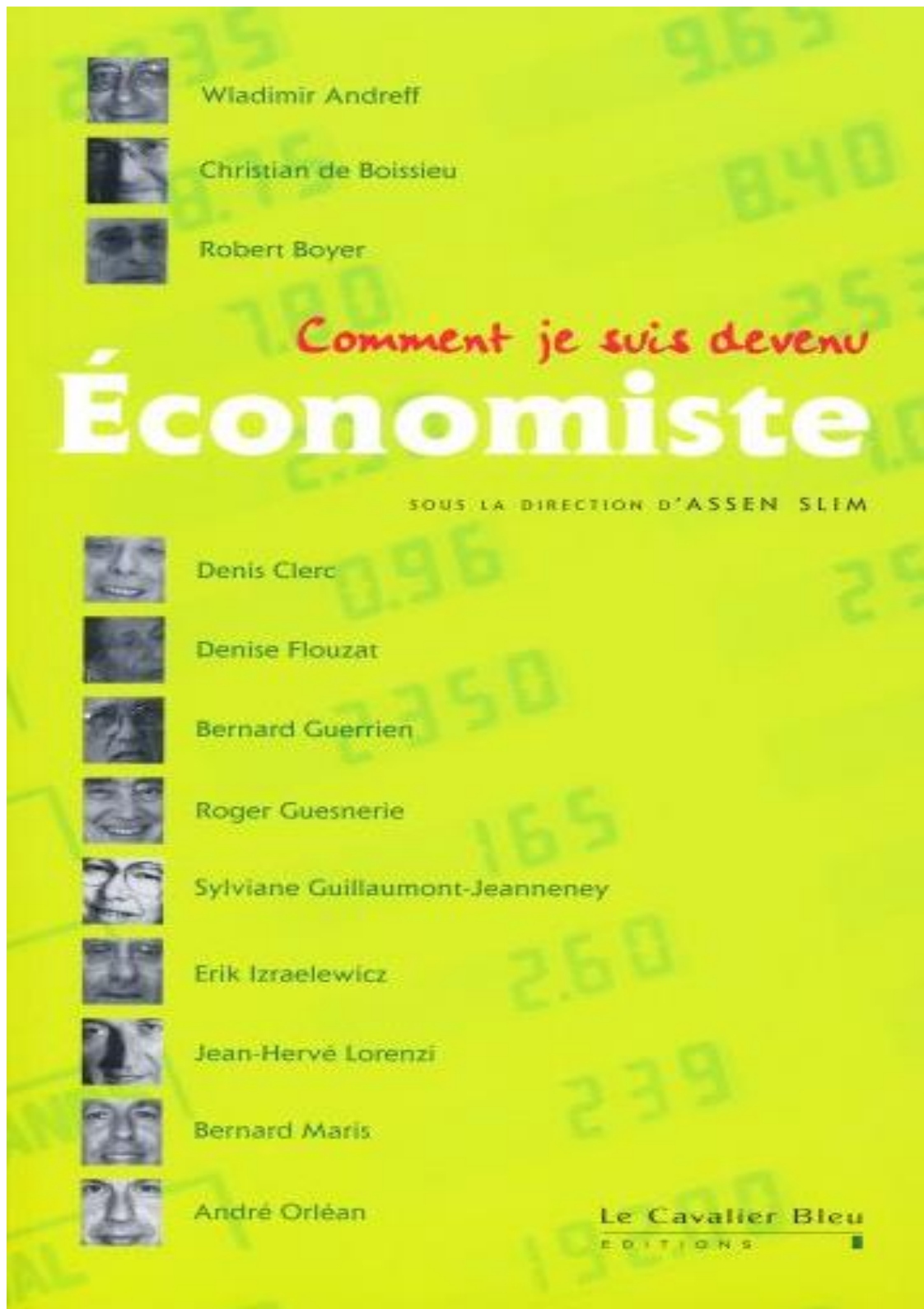
Grâce au dernier rapport sur l'état des recrutements de professeurs dans notre discipline (Cosnard et Dubois, 2019), nous pouvons compléter notre étude par des données plus récentes sur les deux concours d'agrégation, ainsi que sur la voie dite « longue » (46-1). Mais le rapport en question ne retrace ces données que depuis 2012. Il nous a donc fallu partir à la quête des données antérieures, qui couvrent la période 2007 à 2012. La probabilité de passer par la voie longue est plus faible (19,3%) qu'à l'agrégation (25,9 %). A l'agrégation externe, ce taux est de 30,6 %, et à l'agrégation interne, il se monte à 20,6 %. Les jeunes chercheurs ont donc intérêt à se présenter le plus tôt possible au concours.

Tableau 51. Données récentes sur les recrutements de professeurs (2007-2019).

Année	Agrégation externe		Agrégation interne		Voie longue (article 46-1)		
	Candidats	Reçus	Candidats	Reçus	Candidats	Qualifiés	Recrutés
2007			24	5			
2009							
2012			58	12			
2013	76	24					
2014			54	11			
2015	52	17			201	61	11
2016					115	37	32
2017	29	7			118	44	31
2018					86	25	22
2019					112	35	26
Total	157	48	136	28	632	202	122

Sources : Cosnard et Dubois (2020), p. 17 et nos recherches.

²⁴⁷ Pour ce concours nous n'avons pas calculé le nombre de tentatives.



Un ouvrage de 2007 sur la vocation des économistes.

CHAPITRE 29

PROGRÈS OU STAGNATION DU MANAGEMENT ?

(1980-2005)²⁴⁸

Pour que le management connaisse des avancées notoires, il faut qu'il soit susceptible de progrès. Si on l'assimile à une discipline appliquée comme l'est la médecine, ce peut bien être le cas. En revanche, si on le considère comme un domaine purement mécanique, une certaine stagnation se fait jour, liée au cadre très contraignant de la comptabilité de gestion. Heureusement, le management est aussi une science cybernétique qui croise ses concepts et crée en permanence de nouvelles notions. L'apparente stagnation des prescriptions mises en œuvre sur le terrain est très souvent contredite par le progrès souterrain des théories managériales. Le management est défini par le dictionnaire Lexis comme « la science de la technique de direction et de gestion de l'entreprise » (Dubois, 1977, p. 1044). Il fut importé de l'anglais vers 1921, alors que le mot *manager* remonte beaucoup plus loin : à 1865 dans le sens d'entraîneur et seulement à 1969 dans le sens d'organisateur d'entreprise (ibid.). La grande encyclopédie Larousse précise qu'il s'agit d'un « ensemble de méthodes visant à assurer le succès d'une entreprise, à la faire progresser et se développer dans un environnement concurrentiel et mouvant grâce au bon emploi de l'ensemble de ses ressources, notamment de ses énergies humaines. » (Boucq, 1980, p. 7550). Un encadré va préciser que « dérivante de *Manus*, la main, management signifie "Manœuvre". Le manager est celui qui "met la main à la pâte", qui s'organise pour que "ça marche", qui s'adapte aux changements. » (Idem, p. 7551). Comme toute véritable science, le management est donc susceptible de progrès, mais étant plus qu'une science, cet ensemble hétérogène peut aussi parfois stagner.

Le management ressemble à une montagne qui possède deux versants bien distincts. Le versant théorique est composé des neiges éternelles faites de concepts et de méthodes éprouvées. Il fond lentement, irriguant les pâturages où paissent les consultants. Le versant empirique est orienté plein sud et le soleil de la mode fait vite fondre le glacier des pratiques en vogue. Comme le conseil en management est un marché florissant, ses fleurs fanent aussi rapidement que le vent ne tourne. Mais le printemps revient toujours sur la montagne merveilleuse des managers réenchantés. Le fait de payer un prix élevé pour des conseils

²⁴⁸ Ce texte est paru comme introduction au livre collectif dirigé par nous (2006) *Les nouvelles avancées du management*, Paris, L'Harmattan, p. 9-18. Quelques modifications ont été opérées.

bigarrés, irrigués de l'eau théorique provenant du versant opposé, donne aux consultants l'illusion de participer à la grande fonte des théories. Or l'eau est souvent sale quand elle parvient aux pieds des champs. Il faut donc la filtrer pour la rendre assimilable par les belles fleurs de la consultance.

Cette fine interaction entre la théorie et la pratique rend la discipline « management » susceptible de progrès, mais ils sont lents comme l'ont montré la plupart des chapitres de ce livre. La perception de ces progrès dépend du point de vue que l'on adopte. Si l'analogie avec la médecine l'emporte, alors la quête du meilleur traitement sous un bon diagnostic dominera. Au contraire, si l'on reste partisan d'une simple mécanique des rouages administratifs, la stagnation sera patente. Enfin, si l'on se laisse gagner par une approche cybernétique du management, en ce cas le renouvellement, des idées et des faits, sera évident.

1. LA MÉCANIQUE DES FIRMES : STAGNATION APPARENTE

Dans leur grand ouvrage consacré au nouvel esprit du capitalisme, Luc Boltanski et Eve Chiapello ont comparé la littérature managériale sur deux décennies : les années 60 et les années 90 (Boltanski-Chiapello, 1999, p. 103-134). Ils qualifient cette littérature de « sans mémoire », ce qui leur paraît normal si celle-ci consiste en une mécanique bien huilée qui s'attaque aux pannes et livre un service dépannage « clés en mains ». Dans la grande continuité des écrits managériaux, les similitudes sont quand même très nombreuses sur 30 ans.

Tableau 52. Similitudes des théories du management sur trente ans.

Thèmes 1960	Thèmes 1990
Direction par objectifs a) Insatisfaction des cadres - refus de l'autoritarisme ; - souplesse des carrières ; - demande d'autonomie. b) Difficultés du gigantisme - décentralisation de la prise de décision ; - méritocratie pour les plus motivés ; - clarification des buts imposés par le haut.	Direction par réseaux a) Rejet de la hiérarchie - refus de l'autoritarisme ; - réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ; - demande de plus d'autonomie. b) <i>Small is beautiful</i> - flexibilité des petites structures ; - entrepreneuriat ; - négociation permanente.

Les mêmes auteurs vont assimiler en outre le management aux sciences de l'ingénieur, cette version moderne de la mécanique sociale du XIX^e siècle (Idem, p. 124). Nouvelle version un peu améliorée d'une machine dont on remplace peu à peu les éléments usés, le néomanagement n'a pas d'histoire autre que son renouvellement à l'identique : conserver les organisations intactes en vue de défendre l'efficacité du couple marché/entreprise face à ses concurrents potentiels. D'où l'impression que la littérature managériale évolue peu et qu'il faut brûler tous les cinq ans les anciennes éditions des mêmes ouvrages. Mais cet autodafé semble

bien dangereux en dehors des livres de pure technique. L'apparente stabilité des concepts comptables peut faire croire, à tort, à la stagnation du management lui-même.²⁴⁹ L'auteur Michel Weill (1994) envisage le management comme un très vaste mécanisme temporel d'évolution des entreprises. Il va donc distinguer neuf étapes chronologiques distinctes : 1°. Le temps des fondateurs d'empires (1840-1914) ; 2°. Le temps des producteurs (1880-1914) ; 3°. Le temps des organisateurs (1910-1940) ; 4°. Le temps du marketing (1940-1967) ; 5°. Le temps des modèles (1967-1980) ; 6°. Le temps des stratèges (1973-1982) ; 7°. Le temps de la qualité (1983-2000) ; 8°. Le temps des ressources humaines (1983-2000) ; et 9°. Le temps des processus (1983-2000). On a donc ici une interaction permanente entre les visions très spécialisées et la vision plus globale du management. A l'approche microscopique des rouages mécaniques il faut substituer une étude plus macroscopique du corps managérial.

2. LA MÉDECINE DES ORGANISATIONS : PROGRÈS RÉGULIER

Dans le grand cours d'initiation surtout destiné aux étudiants débutants en première année de l'Université Paris-Dauphine, l'analogie entre la gestion et la médecine est longuement développée (Roux et Soulié, 1992, p. 23-26). Analogie régulièrement reprise par l'encyclopédie de management (Louart, 1999, p. 554-555), bien que l'épistémologie des deux disciplines diffère quelque peu, car la dissection des cadavres est plus difficile en gestion (Cohen, 1997).

Tableau 53. Similitudes et différences entre la médecine et la gestion.

Points communs	Points divergents
Accumulation constante de connaissances empiriques relatives à diverses situations concrètes observées (autonomie initiale de la Pratique). Formation par les études de cas.	Médecine : stabilité des objets d'étude (les malades humains) ; Gestion : instabilité des objets d'études (les organisations), en raison de l'évolution de l'environnement et des structures internes.
Très grande hétérogénéité des divers savoirs empiriques, ce qui implique une très faible cohérence d'ensemble des deux disciplines, qui sont fractionnées en de multiples sous-domaines. Objectif du résultat à atteindre. Dépendance des avancées de la biologie et de la science des médicaments.	Médecine : méthode expérimentale (Claude Bernard, 1865) ; Gestion : méthodes non expérimentales (des enquêtes, des entretiens seul ou en groupe, l'analyse de données, les récits de vie). Objectif de la continuité de la firme. Dépendance de l'avancée des autres sciences économiques et sociales

²⁴⁹ Sur l'entreprise considérée comme une « pompe à richesses » chez Adam Smith, voir le livre stimulant de Pierre Guillet de Monthoux (1993, p. 35-42).

La typologie initiale des créateurs du management peut revêtir une forme médicale si, comme le font voir deux auteurs américains (Wren et Greenwood, 1998), on retient douze catégories qui sont à comparer aux neuf catégories des profils psychologiques. Les six premières concernent les fondateurs du système managérial américain : 1° Les inventeurs (Whitney²⁵⁰, Edison) ; 2° Les fabricants (Cyrus McCormick²⁵¹, Carnegie, Ford) ; 3° Les vendeurs (Stewart, Sears) ; 4° Les "déplaceurs" (Hill, Harriman) ; 5° Les Communicateurs (Morse, Cornell, Bell) ; et 6° Les Financiers (Gould, Morgan). Symétriquement, les six autres sont : 7° Les chantres du travail (Taylor, Gilbreth, Ueno) ; 8° Les organisateurs (Durant, Sloan, Barnard) ; 9° Les motivateurs (Mayo, Maslow, Herzberg) ; 10° Les "leaders" (Machiavel, Follett, McGregor) ; 11° Les qualitateurs (Deming, Juran, Ohno) ; et 12° Le gourou (Drucker). Soit au total trente portraits pour douze « maladies » managériales. Merci docteurs...

Si l'on définit le Management comme étant la médecine des organisations, alors les consultants sont des thérapeutes qui établissent un diagnostic, trouvent des médicaments et dressent une ordonnance aux managers. Si l'organisation survit au traitement imposé, le manager est récompensé, le consultant adulé ; si le résultat est négatif, il est sanctionné, le consultant remercié. La stabilité du nombre de faillites à long terme indique le progrès régulier du Management. La montée numérique des défaillances d'entreprises va refléter soit la croissance économique d'ensemble, soit la progression constante des créations d'entreprises. La démographie des organisations est à la gestion ce que la démographie humaine est à la médecine, une propédeutique²⁵². Pour aller plus loin il faut faire appel à une autre discipline, bien plus récente : la cybernétique ou science des systèmes en interaction constante (Huant, 1960).

3. LA CYBERNÉTIQUE DES SYSTÈMES : RENOUVELLEMENT

Née en 1948 sous la plume de Norbert Wiener, la cybernétique peut se définir comme étant l'étude des systèmes complexes par l'intermédiaire du contrôle et de la communication rétroactive par une boucle. En 74 ans cette discipline a fait d'importants progrès en matière de nouvelle robotique et de systèmes à autocontrôles régulés (industrie spatiale, sécurité, ou maintenance). Appliquée au management, elle doit beaucoup aux travaux de Jacques Mèlèse dans les années 60-70 et à ceux de Jean-Louis Le Moigne dans les décennies suivantes. Mèlèse « représente l'entreprise comme un emboîtement hiérarchisé

²⁵⁰ George Wise (2020) *Willis R. Whitney, General Electric and the Origins of US Industrial Research*, Plunkett Lake Press, 389 p.

²⁵¹ IH France (1974) *Guide de gestion de la division agricole d'International Harvester France*, Castres, Edi-Gestion, édité par L. Marco en 2019.

²⁵² L. Marco (2020) *La démographie des firmes industrielles en France, 1974-1980*, Castres, Edi-Gestion. Propédeutique : ensemble des techniques d'examen (en médecine).

de modules, chacun d'eux ayant sa part d'autonomie et d'interdépendance. Les modules ont des systèmes de pilotage pour accompagner leur transformation d'*inputs* (techniques, matériels et informationnels) en *outputs*, à partir de variables évaluant les performances réalisées. » (Louart, 1997b, p. 1176).

La modélisation de Jean-Louis Le Moigne a montré que d'une part les systèmes sont de plus en plus complexes dans les industries actuelles ; et que d'autre part, cette complexification nécessite des progrès du management dans au moins trois directions : la finalisation des divers systèmes, leur organisation, et l'animation des hommes. La cybernétique a permis d'introduire le concept de téléologie dans le discours scientifique : « comprendre (au lieu d'expliquer) le comportement d'un système, naturel ou artificiel, animé ou inanimé, en l'interprétant en référence à ses finalités, et plus généralement à sa capacité à se finaliser au fil du temps, "intentionnellement" (les guillemets ici importent !), l'exercice n'est-il pas cognitivement praticable, observable, reproductible ? » (Le Moigne, 1995, p. 58).

C'est Herbert Simon qui a permis le passage de la cybernétique pure au management (Simon, 2004, p. 299-306). Il dénonce l'abandon des sciences de l'artificiel dans le milieu universitaire classique : « Les dommages causés au développement des compétences professionnelles par cette disparition des sciences de la conception dans le curriculum des formations professionnelles commencent à être reconnus en ingénierie et en médecine, et dans une moindre mesure en gestion. Bien des écoles ne pensaient pas que ce soit un problème (et certaines ne le pensent toujours pas), car elles considéraient les écoles de sciences appliquées comme une alternative préférable à celle des écoles de commerce du passé. » (Simon, 2004, p. 203-204). Ce nouveau progrès d'une vraie science de la conception au sein même des écoles de gestion a commencé selon lui vers 1970 (p. 205). Mais, bien entendu, on peut en trouver la trace nettement avant.

Si le management n'était pas susceptible de progrès, cela voudrait dire que l'innovation ne pourrait pas être mise en œuvre. La production serait alors figée, le stock de pièces détachées n'évoluant pas, et on aurait les mêmes modèles de voitures qu'en 1950 (cas de Cuba sous embargo américain). L'obsolescence incorporée des méthodes gestionnaires est l'indice que le management progresse constamment. Il progresse de deux manières, par la théorie et par la pratique. Grâce à l'observation de situations de terrains, les chercheurs confrontent en permanence les théories académiques avec l'évolution des faits ; par la systématisation des connaissances des managers, la pratique apporte de nouvelles hypothèses de travail (voir Sauvan, 1980). Le progrès est autant dans les questions posées que dans les réponses données. L'illusion rétrospective que le management n'est apparu comme science que depuis 1970 doit être combattue, comme nous le verrons dans les autres chapitres du livre.

Conclusion

La preuve que la question du progrès du management a taraudé les penseurs de cette discipline depuis au moins une quinzaine d'années, est l'existence d'une revue portant justement cet intitulé : *Progrès du Management*. Éditée par l'Association éponyme, cette revue a été créée en 1990. Elle devient la *Revue Association Progrès du Management* en 1998. L'APM fédère plus de 4 000 adhérents dans près de 200 clubs implantés en France et en Belgique. En 1994, la revue a été doublée par une collection d'ouvrages édités par la maison Dunod à Paris. Cette nouvelle collection comprend aujourd'hui dix titres, qui vont des alliances stratégiques à l'histoire succincte des grands auteurs du management (voir la liste complète in Jarrosson, 2004).

Les nouveaux progrès managériaux s'appuient aussi sur l'appareil public de recherche, qui s'est beaucoup étoffé depuis une vingtaine d'années dans notre pays (Godelier, 2004). Mais l'absence d'une section spécifique au CNRS, où la gestion doit cohabiter avec l'économie dans la section 37, et avec la sociologie et la politique dans la section 40, indique qu'il reste encore des progrès à faire. La taille restreinte de la plupart des Laboratoires universitaires en sciences de gestion reste aussi une préoccupation pour de futurs progrès. Une collaboration plus intelligente avec les écoles de commerce pourrait améliorer ce problème (cf. Garel et Godelier, 2004). C'est ce qui a été fait avec les Communautés d'universités et d'établissements (ComUE) depuis 2013.

Enfin, quand il ne sera plus jugé ridicule de s'avouer « chercheur en Management » aux yeux de la bonne société universitaire, le pari sera gagné. En attendant, il faudra encore glaner des avancées sur plusieurs frontières disciplinaires à la fois, et se faire aussi bien passeur de concepts étrangers qu'importateur de notions *ad hoc*. Ce n'est pas la société qui est malade de la gestion, mais la gestion qui n'est pas encore assez convalescente dans l'hôpital des sciences sociales toujours en crise (cf. Gaulejac, 2005). Heureusement que d'habiles médecins viennent au chevet de la malade pour lui redonner une identité honorable (Burlaud, Helfer et Marchesnay, 1991). La stagnation de la maladie n'est qu'un autre aspect du progrès souterrain qui se fait jour peu à peu.

Références

- Cassis, Y. dir. (1995) *Management and Business in Britain and France, the Age of the Corporate Economy*, Oxford, Clarendon Press, 239 p.
- Collectif (2009) « Special issue: Accounting and Management History, Some French Examples », *Accounting, Business & Financial History*, vol. 19, n° 2.
- Midena, M. (2021) *Entrez rêveurs, sortez manageurs : formation et formatage en école de commerce*, Paris, La Découverte, 248 p.

CHAPITRE 30

LES CHAMPIONS

DE L'EXCELLENCE IMPORTÉE

(1980-2005)²⁵³

Quand le premier dictionnaire consacré aux sciences de gestion est paru en France (septembre 1972), le management était alors une jeune discipline, très influencée par le modèle américain. Les gestionnaires universitaires étaient encore intégrés au corps des économistes, et le sport français vivait toujours sous les auspices de l'amateurisme éclairé. Le marketing sportif se limitait à quelques logos connus (Adidas²⁵⁴, Le Coq Sportif²⁵⁵), et l'innovation était alors assez peu productive en ce domaine. Les mots nouveaux à l'époque étaient ceux relatifs à la « performance d'un produit » (*product performance*) et la « qualité d'un produit » (*product quality*). La première expression regroupait l'ensemble des fonctions et des caractères qu'il a pour son acheteur » (Tézenas, 1972, p. 240). La seconde expression concernait le caractère d'un produit répondant à des normes préétablies, ce qui lui donne une valeur ajoutée (Idem, p. 269). D'un côté, l'indice de performance traduisait le degré de réalisation effective des objectifs stratégiques de la firme ; de l'autre, l'indice de qualité reflétait le principal argument de vente du service commercial. Entre la performance et la qualité, il y avait une relation encore très floue.

Survinrent deux crises économiques majeures, la spécialisation croissante des gestionnaires universitaires et l'émergence de nouveaux « gourous » apparaissant aux interstices des disciplines académiques (Bourcier, 1991). Un mot fit alors florès au débouché des années 80 : l'excellence. Il s'agissait donc de la performance maximum pour la qualité optimale. Lancé avec succès par Peters et Waterman (1983), il sombra plus tard dans la désaffectation qui suit toujours un fort phénomène de mode (Peters et Austin, 1985 ; Marmuse, 1997, p. 2195). Or, dans le domaine sportif, qu'il concerne les individus ou les produits, l'excellence est encore un concept utile, lié au concept annexe de qualité, et qu'il

²⁵³ Texte paru sous le titre « Excellence, qualité et sport : essai de sémantique historique », in J.-M. Décaudin, J.-F. Lemoine et J.-F. Trinquescoste, dir. (2006) *Les courants actuels de recherche en marketing*, Paris, L'Harmattan, p. 237-254. Quelques modifications de style ont été faites.

²⁵⁴ Sur le passage de cette entreprise allemande sous management français, voir Eric Wattez (1998) *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business*, Paris, Assouline, coll. « Les guerriers de l'économie », 128 p.

²⁵⁵ Roland Camuset (1989) *Histoire du Coq sportif : la marque des tricolores*, l'Auteur, 651 p.

convient ici de réhabiliter. Notre propos consistera donc à reprendre le sens des mots, à en montrer l'extrême intrication, puis à tenter de sauver pour le marketing sportif quelques concepts aujourd'hui tellement galvaudés qu'ils en ont perdu presque toute signification heuristique. C'est à ce voyage de réhabilitation partielle que nous vous convions, en libre historien des idées gestionnaires. Comme le sport est d'abord passion (Fournel, 2001), la compréhension de ces mots est un projet quasiment philosophique, car il fut jadis de l'utopie politique de Platon que de vouloir fonder les lois de la Cité sur l'excellence de l'âme.

1. LE SENS CACHÉ DES MOTS

Si l'on retient l'ordre chronologique d'apparition dans la langue française, il faut traiter la signification de ces termes selon la gradation suivante : d'abord le mot « qualité » (XI^e siècle), ensuite le mot « excellence » (XII^e siècle), et enfin le mot « sport » (XV^e siècle). Cet ordre n'est d'ailleurs par neutre : avant d'être excellent, il faut connaître une certaine qualité, surtout en matière de sport où la libre concurrence est la règle commune. Le sens caché de ces mots-clés apparaîtra mieux après une rapide revue des dictionnaires courants de la langue française, complétée par le recours aux encyclopédies et dictionnaires de gestion (Lacour, 1995 ; Le Duff, 1999).

1.1. Dans les dictionnaires de langue

L'origine diplomatique ou politique de ces mots interfère avec le sens commun. Démêler le premier sens du second permet de se faire une idée de l'évolution linguistique, quand le principe général de compétition envahit progressivement toute la Société française. Les phénomènes récurrents de mode viennent alors quelque peu brouiller les pistes ouvertes par l'interconnexion de ces trois mots, qui relèvent aussi de plusieurs sciences sociales : histoire, économie, gestion, sociologie (Pociello, 1999).

1.1.1. Qualité

Selon le *Trésor de la langue française* (t. 14, p. 100-102), la qualité est la « caractéristique de nature, bonne ou mauvaise, d'une chose ou d'une personne ». Appliquée à une chose, la bonne qualité semble l'emporter sur la mauvaise : en général, c'est un objet de grande valeur, de haut prix, qui remplit les conditions exigées par la transaction. En fait, il faut distinguer trois niveaux :

- a) Pour un produit, une marchandise : « Nature ou valeur appréciée du point de vue de l'intérêt du consommateur » ;
- b) Pour un produit commercialisé : « Caractéristique d'un produit répondant à des normes préétablies et tirant de là une partie de sa valeur » ;

- c) Pour un produit de luxe : « Excellence, qualité supérieure : qualité d'un vin ».

Appliquée à une personne, la qualité dépend du comportement et des résultats obtenus dans l'action. On distingue donc les critères et l'indice de la qualité. Ce mot s'oppose parfois à « quantité ». Il est souvent associé à « prix » dans l'inconscient des économistes et des gestionnaires. Ainsi, François Kolb (2002), professeur à l'ESCP, peut retenir une conception duale de la qualité. Elle se divise en « qualité caractéristique » et en « qualité valeur ». La première est l'ensemble des spécifications du produit qui lui donnent son identité propre. La seconde est constituée des particularités qui lui confèrent une certaine valeur. Si la notion 1 est absolue, objective et susceptible de normalisation, la notion 2 est relative, subjective, variable d'un consommateur à l'autre. La qualité résulte d'un jugement de valeur ; elle dépend de sentiments éprouvés par le client. Deux problèmes en découlent : comment obtenir un accord sur la valeur minimale commune qui soit acceptable par tous les clients (notion n° 2), et puis comment atteindre la satisfaction escomptée à partir des caractéristiques objectives (notion n° 1) ? Tout le travail des spécialistes de marketing porte sur cette dualité.

Attesté dès le XI^e siècle en français à partir du latin *qualitas, qualitatis*, qui signifie « manière d'être », terme créé par Cicéron et répandu dans la langue philosophique sur le modèle du grec *ποιότης* (*Trésor*, op. cit.). *Qualitas* dérive lui-même de *qualis*, qui signifie « quel » (Robert, 1976, p. 1432). En Droit, c'est, dès 1549, le titre qui rend habile à exercer quelque droit que ce soit. Puis, en 1765, cela devient le titre personnel qui rend capable d'exercer ce droit : pour intenter une action judiciaire, il faut « avoir qualité » pour cela (*Trésor*, op. cit.). Par dérivation, on peut ainsi agir *ès qualité*, c'est-à-dire en tant qu'exerçant la fonction dont on est investi. Par analogie, c'est la condition noble elle-même : être un homme (ou une femme) de « qualité ». La noblesse du sport consiste à rechercher la qualité avant tout, et donc la supériorité, l'excellence en l'acte sportif. Au XX^e siècle, la qualité physique et mentale du sportif moyen n'a fait qu'augmenter (via l'entraînement, la nourriture, le matériel utilisé), rendant l'idéal d'excellence toujours plus haut dans l'échelle des valeurs de performance (Vigarello, 2000). Sans qualité, pas d'excellence possible.

1.1.2. Excellence

Logiquement apparu au XII^e siècle (vers 1160 selon le Robert), le mot excellence dérive du latin *excellētia* : « supériorité, excellence » (*Trésor*, t. 8, p. 389-391). Pour le Littré, ce mot a deux sens différents : « 1. Éminent degré de qualité, en un genre. L'excellence d'un remède, d'un fruit (...) 2. Titre qu'on donne aux ambassadeurs, aux ministres. » (Littré, 1994, p. 2307). Par contre, pour le *Trésor de la langue française*, le mot a trois acceptions : « A. Caractère de celui qui est excellent ; B. En appellatif, titre d'une personne ; C. Locution

adverbiale *Par excellence* » (Trésor, ibid.). Dans le premier sens, on retiendra deux niveaux : « 1. Caractère de la chose ou de la personne qui correspond, presque parfaitement, à la représentation idéale de sa nature, de sa fonction ou qui manifeste une très nette supériorité dans tel ou tel domaine. 2. (Avec une valorisation affective) Caractère d'une personne très bonne, portée à considérer, traiter les autres de façon extrêmement favorable : *l'excellence de son cœur.* » (Trésor, ibid.).

Dans le deuxième sens, on dit « son Excellence » pour le titre honorifique de très hauts dignitaires : Ambassadeurs, Ministres, Archevêques, Évêques. Et, par plaisanterie, l'appellation d'une personne non dignitaire dont l'on se moque : Comment va son excellence ? Le troisième sens, « Par excellence », se divise en deux acceptions : a) de façon très caractéristique ; b) et par-dessus tout, de façon prédominante. A noter que, depuis la chute du Second Empire à Sedan en 1870, les ministres français ont renoncé à se faire donner le titre d'Excellence, qui reste l'apanage des ambassadeurs et des hauts ecclésiastiques (Littré, 1994, p. 2307). L'idée de supériorité intrinsèque est donc présente dans la signification profonde de ce mot valise, qui va alors s'appliquer naturellement aux activités sportives. Mais tout le monde ne peut pas être excellent en matière de sport.

1.1.3. Sport

Emprunté au départ à l'anglais *sport*, ce mot est pourtant attesté depuis le XV^e siècle au divers sens d'amusement, de passe-temps, de jeu ou de simple distraction. En découle une « distraction de plein air à base d'exercices » (1523). Importé en 1828 à partir de l'anglais *disport*, lui-même tiré de l'ancien français *desport*, puis *déport* : amusement, de se déporter, s'amuser : « Né de l'ancien français *desport* (XII^e siècle) variante de *deport* (manière d'être du corps, plaisir, distraction), le mot *sport* passe en Angleterre au XIV^e siècle, devient *disport* (passe-temps) puis *sport* (XV^e siècle), avant de revenir en France en 1828 et de se répandre à partir du 1^{er} septembre 1854, date de sortie du premier numéro du *Sport, le journal des gens du monde*, créé par Eugène Chapus. A cette époque, le mot recouvre des activités diverses (équitation, escrime, billard, jeu d'échecs) réservées aux classes privilégiées. » (Robert, 1976, p. 1688). Le mot entre donc dans la langue courante entre 1854 et 1880, puis devient à la mode sous la Belle époque, au tout début du XX^e siècle (Caillat, 1996 ; Pociello, 1999).

Le terme a aujourd'hui cinq significations possibles : « 1. Au singulier : activité physique, le plus souvent de plein air et nécessitant généralement un entraînement, qui s'exerce sous forme de jeu ou de compétition, suivant des règles déterminées. Vieilli : course de chevaux (*sport anglais*). 2. Au singulier ou au pluriel : forme spécifique que prend cette activité physique, considérée comme une discipline autonome ayant ses règles, son organisation, son entraînement, ses codes, ses valeurs. 3. Par extension : activité physique de plein air à caractère

plus ou moins sportif. 4. Expression familière : a) difficulté d'une entreprise ; b) risque de bagarre. 5. Au figuré : activité intellectuelle. » (Trésor).

Pour le dictionnaire Robert, le mot a trois sens : « 1°. *Le sport* : activité physique exercée dans le sens du jeu, de la lutte et de règles et disciplines (...) 2°. Adjectif (invariable) : *Être sport*, être loyal et sans rancune, selon l'esprit du sport ; faire preuve de *fair-play*. 3°. *Un sport* : chacune des formes particulières et réglementées de cette activité. *Sports de base*. » (Robert, 1976, p. 1688). Le professeur Pociello parle, pour le sport, de « définitions à géométrie variable » selon le point de vue que le chercheur privilégie (Pociello, 1999, p. 17-23).

Le sport protéiforme peut donc être physique ou intellectuel (le sport des idées), concerner les muscles ou les méninges, être individuel ou collectif. Il est fondé sur la qualité de l'effort et l'excellence des performances par rapport à une norme locale, nationale ou internationale. Il se situe ainsi à l'intersection de deux des principaux concepts des sciences de gestion : l'excellence et la qualité. Car, comme le management, il est le produit du capitalisme industrialo-financier de la Belle époque (Caillat, 1996, p. 18-27). Mais cette âpre réalité a mis très longtemps pour apparaître dans la littérature spécialisée du côté des professionnels de la gestion. Essayons de savoir pourquoi.

1.2. Dans les dictionnaires de gestion

La plupart des encyclopédies et dictionnaires de gestion postérieurs à 1968 contiennent les mots qualité et excellence. Il faut attendre cependant une période beaucoup plus récente pour voir le marketing sportif faire son apparition dans ces usuels pédagogiques à destination des étudiants et des enseignants. L'intérêt de cette source encyclopédique réside dans son rôle de *survey* permanent de la littérature spécialisée : les articles étant écrits par les grands experts du domaine, on ne peut guère rater les meilleurs ouvrages dédiés au champ qui nous intéresse. Encore faut-il que les concepts utilisés soient assez stables pour être comparés dans le temps avec le sens commun qui s'est déjà dégagé dans la première partie de notre chapitre. L'ordre est ici progressif : qualité, excellence, puis marketing sportif.

1.2.1. Qualité des produits et services

Pendant longtemps, les auteurs spécialistes de la gestion n'ont considéré que les quantités et les prix (les mercuriales). La qualité était implicitement incluse dans le (haut) prix : elle était fonction croissante du prix. Si le prix était bas, la qualité était faible, et inversement : les produits chers, dits de luxe, sont de qualité. Puis, dès que la production de masse s'est imposée, la qualité est devenue une norme de base des produits interchangeables. Sous l'influence du modèle taylorien, le problème de la qualité s'est imposé au XX^e siècle.

En 1960, les entreprises japonaises introduisent les méthodes enseignées par Deming et Feigenbaum. Une nouvelle génération d'auteurs rationalise la gestion de la qualité : K. Ishikawa dès 1968, puis J.M. Juran et P.B. Crosby dans les années soixante-dix. En 1972, le professeur Henri Tézenas de Montcel précise sa définition vue *supra* : « En tant qu'attribut essentiel du produit, la qualité est le principal argument de vente. Le contrôle de qualité consiste à établir des standards de fabrication définissant les limites entre lesquelles la taille, le poids, la finition, la résistance ou tout autre caractéristique d'un bien ou service peut varier. Il permet d'éliminer les produits défectueux et d'assurer à la clientèle une livraison d'une fiabilité acceptable et définie. » (Tézenas, 1972, p. 269). En 1984, la norme ISO 8492 va donner une définition plus précise : « La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. » (Collignon, 1997, p. 2781). Son opposé, la non-qualité, comprend tous les gaspillages, malfaçons découlant d'une mauvaise gestion et qui plombent le chiffre d'affaires jusqu'à hauteur de 15 % (Ibid.).

En 1999, la qualité est enfin reliée à la normalisation en une définition plus complète : « La définition de la qualité dépend du point de vue où l'on se place. Pour un client, la qualité d'un produit est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. Pour le producteur, la qualité réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de ses clients. Pour l'entreprise, la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation de tout son personnel pour améliorer : la qualité de ses produits, l'efficacité de son fonctionnement et la cohérence de ses objectifs en relation avec son environnement. » (Igalens, in Le Duff, 1999, p. 1009). De simple objectif technique, la qualité managériale est devenue une véritable *prise de conscience* du travail bien fait, garanti par une marque connue. Aujourd'hui, la relation entre la qualité et le prix est beaucoup plus ambiguë qu'autrefois. L'arrivée massive des marques de distributeurs, la montée des contre-marques a perturbé la corrélation entre le haut prix et la haute qualité, même si le snobisme l'a fait perdurer, envers et contre tout.

1.2.2. Excellence managériale

C'est à partir de la notion de performance que l'excellence a pris son essor. Pour le même Tézenas du Montcel (1972, p. 240) : « Les performances d'un produit (*product performance*) sont l'ensemble des fonctions et des caractéristiques qu'il a aux yeux de son utilisateur. » La mesure de la performance, qui obsède depuis toujours les gestionnaires, conduit à la quantifier selon une échelle de valeur : faible, médiocre, moyenne, forte, excellente. Cette mesure, qui est, au départ, appliquée à la performance financière, s'est ensuite étendue aux domaines commerciaux, productifs et organisationnels. Ainsi on voit que

« les performances des hommes ou des équipes composant une organisation désignent le degré de réalisation des objectifs établis pour chacun d'eux. Elles font l'objet d'appréciations quantifiées dites "mesures des performances". » (Tézenas, 1972, *ibid.*). Si les résultats obtenus dépassent de beaucoup les objectifs initiaux, la performance est intuitivement qualifiée d'excellente. Nous pensons que c'est l'amélioration de la formation de base des gestionnaires français qui a permis le passage de cette intuition à une véritable théorie, venue des États-Unis et rapidement adaptée au cas national dans les années 1980 : l'engouement pour la quête de l'excellence a depuis fait couler beaucoup d'encre (Marmuse, 1997).

De nos jours, la table des matières du plus maniable des usuels de gestion (Le Duff, 1999, p. 1295-1615) comprend trois fois le mot « excellence ». Elle renvoie chaque fois à l'article « Analyse stratégique (outils d') » (Idem, p. 1316, 1371 et 1440). On y lit ce jugement très sévère : « Dans ce contexte [des années 80], les outils de la décision stratégique, jusqu'alors formalisés et rationalisés, sont progressivement mis à l'écart au profit de modèles incantatoires, essentiellement normatifs, relevant souvent de l'irrationnel et de pratiques magiques » (Idem, p. 38). Et les auteurs de dénoncer le modèle de l'excellence de Peters et Waterman, paru en 1982 aux États-Unis et en 1983 en France. Un bémol est néanmoins tout de suite apporté : « La vision actuelle des effets pervers de ce modèle de l'excellence ne doit cependant pas remettre en cause l'indispensable intégration des ressources humaines et de la notion de culture d'entreprise dans la stratégie, mais doit plutôt dicter les moyens d'une telle intégration et aiguïser la vigilance de ceux qui l'entreprennent. » (Ibid.). Vœu pieu ou réel engagement théorique durable ? Nous y reviendrons dans la seconde partie de ce chapitre. Passons maintenant à la dernière expression de notre trilogie conceptuelle.

1.2.3. Marketing sportif

En renversant la perspective, on retourne les jumelles de l'analyse stratégique : le point de vue n'est plus global et de long terme, mais opérationnel et spécifique au domaine sportif. Le même usuel de la fin du XX^e siècle ne contient pas l'expression « marketing sportif » dans ses listes principales (Le Duff dir., 1999, p. 1327, 1380 et 1463). Il faut donc rechercher dans les livres spécialisés l'origine de ce domaine attrayant. Dans le manuel initialement paru en 1999 et réédité deux ans plus tard (Desbordes, Ohl et Tribou, 2001), la définition de l'expression n'intervient que dans la conclusion, preuve des difficultés à préciser plus avant les frontières de ce domaine. Elle est définie comme « la fonction marketing adaptée à la demande complexe et évolutive des consommations sportives. » (Idem, p. 497). Le marketing sportif mettra du temps pour prendre son propre envol, mais quand il aura atteint sa vitesse de croisière son parcours sera rectiligne et étendu.

La thèse de la spécificité du marketing sportif repose sur l'idée qu'il existe une offre plurielle où se côtoient les différentes sortes d'organisations (publiques, semi-publiques, privées). Cette offre s'appuie sur des stratégies délibérément orientées vers l'innovation permanente. Cette particularité du domaine est appelée par ces auteurs le « marketing technologique » (Idem, p. 498), c'est-à-dire « l'utilisation systématique de l'innovation par les fabricants pour nourrir leurs politiques de produits et de consommation. » (Ibid.). Ce faisant, elles élaborent leur « mix » en tenant compte de trois éléments : a) Une demande atypique par certains aspects ; b) Un environnement concurrentiel très hétérogène (taille des firmes, statuts des acteurs) ; c) Des éléments spécifiques de stratégie qui sont différents de la stratégie générale commune aux autres domaines de la gestion commerciale, et qui reposent sur des missions et des objectifs particuliers. Ainsi, ces auteurs concluent à la spécificité du marketing sportif, qui se distingue des autres formes de marketing, tout en se rapprochant du marketing des services et du tourisme, le sport servant souvent de produit d'appel pour ces domaines connexes. C'est la vieille théorie de Veblen : le sport remplace le travail omniprésent, dans un monde envahi par les loisirs.

Un problème relatif à l'histoire des idées managériales apparaît cependant assez vite pour qui consulte la littérature spécialisée : pourquoi ce domaine si spécifique a-t-il attendu si longtemps pour voir émerger ses ouvrages de base ? Dans la bibliographie du même manuel (unique en langue française), on relève une filiation très courte des livres concernés : en 1993 seulement est édité l'ouvrage fondateur de Mullin, Hardy et Sutton consacré au marketing du sport ; en 1995 paraît le livre de Scully dédié à la structure de marché des sports ; en 1998 sort l'opus collectif de Shilbury, Quick et Westerbeck : *Strategy Sport Marketing* (Allen & Unwin).

La consultation de la bibliographie plus générale dédiée à l'économie du sport confirme cette jeunesse du domaine : on ne trouve qu'un livre précurseur de P.J. Sloane paru à Londres en 1960, *Sports in the Market ?* et deux revues : *Journal of Sport Management* (créé en 1968) et la lettre intitulée *Sport, Finance, Marketing* (1998). Comme d'habitude, les ouvrages en langue française suivent le mouvement initié dans les pays anglo-saxons. Le premier texte est le livre de Chantal Malenfant-Dauriac (1977) *L'économie du sport en France : un compte satellite du sport* (Paris, Cujas). Suit Julien Giarrizzi (1981) *Le sport et l'argent* (Nice, Alain Lefeuvre) et Philippe Simmonot (1988) *Homo sportivus* (Paris, Gallimard). Du côté des gestionnaires, on a : Pierre Chazaud (1983) *Le sport et sa gestion* (Paris, Vigot) et la *Revue française du marketing* qui consacre un numéro spécial en 1992 (n° 138) et un autre en 1995 (n° 150).

La création de revues dédiées s'opère en imitant les consœurs étrangères. En 1987 est créée la *Revue juridique et économique du sport*. En 1987-88 on trouve *Sport-Histoire* (Toulouse, Privat), en 1990 *Sport et Histoire* (Bordeaux,

PUB). En 1993 est alors lancée la *Revue européenne de management du sport* (Voiron, France), puis, en 1994, *l'European Journal for Sport Management* (Basé à Croningen, Hollande). Suit la *Revue française de management du sport* en 2000, dirigée par Gary Tribou.

La réponse à la question de cette apparition tardive du domaine tient aussi à la relative jeunesse de la discipline STAPS²⁵⁶ à l'université et à l'intérêt récent des gestionnaires spécialisés dans ce secteur de recherche qui est en expansion constante. Si la Société ne se pose que les problèmes qu'elle peut résoudre, l'Université ne propose que les problématiques qui font l'objet de théorisation et de vérification dans un contexte institutionnel socialement contrôlé par l'État. En découlent des mémoires de master (ex-DEA), puis des thèses susceptibles de conduire leurs auteurs vers de belles carrières (universitaires ou autres).

En 1993, Pascal Chantelat soutient une belle thèse consacrée au *Processus d'innovation technologique et dynamique des marchés : des trajectoires aux itinéraires technologiques. Une approche méso-économique du marché des sports-loisirs*, Lyon I, UFR STAPS. En 1994, Claude Durand s'attaque à un *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, IAE de Caen, Sciences de gestion. En 1996, William Gasparini dédie sa thèse aux *Enjeux de l'engagement sportif*, Strasbourg, sociologie. En 1997, Jean-Claude Salles soutient un travail intitulé *Consommateurs d'articles de sports, modalités d'achats et de groupes sociaux*, Paris XI, STAPS. En 1998, Lilian Pichot s'intéresse à *La construction sociale d'une politique de communication de l'entreprise : stratégies de partenariat et développement des organisations sportives dans les secteurs public et privé*, Strasbourg, sociologie. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive : voir le fichier « thèses » sur internet.

2. LA PORTÉE RELATIVE DES CONCEPTS

La notion de sport se situe entre les deux bouts d'un *continuum* qui va de la qualité à l'excellence. Si l'on considère ce continuum comme une pyramide conceptuelle, alors, au sommet se trouve l'excellence que rien ne peut dépasser. A la base se situe la qualité que seule la non-qualité précède dans les sous-sols de la pyramide. Le concept d'*excellence managériale* a maintenant plus de 40 ans d'existence : il faut donc commencer par lui. Le concept de *qualité totale* est un peu plus récent, avec 25 ans d'existence dans la littérature spécialisée. Enfin, le marketing sportif se situe à l'intersection entre la qualité totale et l'excellence, soit entre l'alpha et l'oméga du management actuel qui tend vers une cybernétique contrôlée par l'intelligence artificielle. L'audience des grands sports à la télévision et sur internet a grandement accéléré ce processus.

²⁵⁶ Sciences et techniques des activités physiques et sportives, lancées en 1974 et réformées en 1984 avec la création d'Unités de Formation et de Recherche spécifiques. L. Jarnet (2003) « La production universitaire du corps sportif », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 115.

2.1. Les propriétés de l'Excellence managériale

Conçue au départ comme un modèle universaliste applicable à toutes les firmes dans tous les secteurs économiques, l'excellence managériale s'est peu à peu diversifiée en deux modèles complémentaires : celui des grandes unités et celui des petites organisations. Le modèle est donc devenu plus relativiste en évacuant quelque peu le problème des firmes moyennes. Or, le marketing sportif apparaît souvent comme plus performant dans ces entreprises intermédiaires entre la boutique et la multinationale. Le centre de la cible est encore flou. Présentons donc tout d'abord le modèle initial de la grande entreprise, avant de nous intéresser au modèle inverse de la petite firme. Le mot entreprise est ici synonyme d'organisation, car l'excellence concerne à la fois le secteur privé et le secteur public.

2.1.1. Le modèle des grandes entreprises

Véritable phénomène d'édition avec ses 5 millions d'exemplaires vendus en trois ans (Peters et Austin, 1985, p. 11), le *Prix de l'excellence* est traduit en français en 1983 avec un mauvais titre, puisque l'intitulé original était *In Search of Excellence : en quête de l'excellence*²⁵⁷. Les auteurs, qui sont des consultants chez Mac Kinsey, partent alors de la littérature classique de management pour proposer un nouveau modèle, applicable aux grandes firmes. La liste des auteurs antérieurs est résumée dans le tableau suivant, qui oppose système fermé et ouvert, agent rationnel ou social (rationalité limitée).

Tableau 54. La filiation des idées de Peters et Waterman (1983).

Critère	Système fermé	Système ouvert
Agent rationnel	I. 1900-1930 Max Weber ; Frederick Winslow Taylor.	III. 1960-1970 Alfred D. Jr Chandler ; Paul Lawrence ; Jay Lorsch.
Agent social	II. 1930-1960 Elton Mayo ; Douglas Mac Gregor ; Chester I. Barnard ; Philip Selznick.	IV. Depuis 1970 Karl E. Weick ; James G. March.

Source : Peters et Waterman (1983), p. 111. Aucun auteur français dans cette liste.

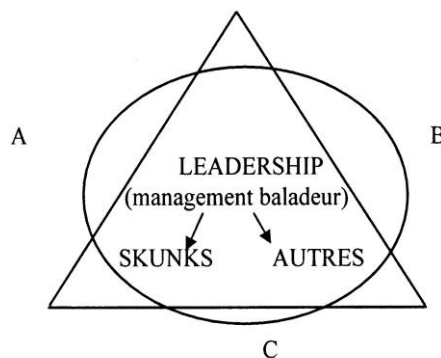
En particulier, ils contestent la thèse de Chandler (1962) selon laquelle la structure suit la stratégie et s'adapte aux choix qu'elle lui impose régulièrement. Ils expliquent ainsi leur option : « Mais, en explorant le sujet plus avant, nous

²⁵⁷ Les traducteurs étaient Michèle Garene et Chantal Pommier, mais le titre a été validé par la direction d'InterEditions. La traduction française est sortie en septembre 1983.

avons découvert qu'il était rare qu'une stratégie impose des solutions structurelles uniques. En outre, les difficultés cruciales résidaient le plus souvent dans l'exécution et l'ajustement continu de la stratégie : la mettre en œuvre et rester souple. Et cela signifiait, en grande partie, qu'il fallait dépasser la stratégie et aborder les autres aspects de l'organisation, tels que la structure ou le personnel. Tant et si bien que le problème de l'efficacité du management menaçait de devenir un cercle vicieux. La pénurie d'apports pratiques aux vieux modes de pensée se faisait douloureusement sentir. Cela n'a jamais été plus net qu'en 1980, lorsque les managers américains, assaillis par des problèmes évidents de stagnation, se jetèrent à corps perdu sur les pratiques de management japonaises, faisant fi des différences de culture plus énormes encore que l'immensité du Pacifique. » (Peters et Waterman, 1983, p. 26). L'océan bleu n'est pas loin !

Aussi, à partir de leur expérience de terrain dans 43 firmes, ils proposent un modèle comprenant 8 attributs de l'excellence, qui relèvent d'un mélange de bon sens et d'esprit paradoxal : 1°) *Prendre le parti pris de l'action* : faire, aménager puis vite expérimenter les nouvelles solutions ; 2°) *Rester à l'écoute du client* : recueillir leurs suggestions par le moyen d'un service-client actif ; 3°) *Favoriser l'autonomie et l'esprit d'entreprise* en détectant les leaders et les innovateurs ; 4°) *Asseoir la productivité sur la motivation du personnel*, sur ses idées en matière de qualité ; 5°) *Se mobiliser autour d'une valeur clé* qui corresponde au cœur de métier de l'entreprise ; 6°) *S'en tenir surtout à ce que l'on sait faire*, à ses propres compétences et à celles facilement acquérables ; 7°) *Choisir une structure simple et légère* pour ne pas compliquer inutilement l'organigramme ; 8°) *Allier souplesse et rigueur* en centralisant d'un côté et en décentralisant de l'autre²⁵⁸. Face aux nombreuses critiques adressées à son modèle, Thomas Peters répond en 1985 en compagnie d'une collaboratrice, Nancy Austin. Ils visitent alors 35 firmes de toutes tailles dans de nombreux secteurs et en déduisent le schéma suivant (Peters et Austin, 1985, p. 32).

Schéma 7. Le nouveau modèle d'Excellence modifié par Peters et Austin.



²⁵⁸ Centralisées sur les valeurs, les entreprises excellentes décentralisent les projets et les connexions avec les réseaux, en particulier pour le développement des produits nouveaux.

Les lettres majuscules ont la signification suivante : A consiste à « chérir le client », B à « innover sans cesse », C à « mobiliser les hommes ». Parmi ceux-ci, les « *shunks* » sont les salariés anticonformistes et doués d'esprit d'entreprise ; les « autres » sont les salariés conformistes et peu innovateurs. Le management « baladeur » revient à s'occuper des produits et des clients sur le terrain, et non dans des réunions de planification à long terme. Le processus d'innovation part des données de base d'un monde complexe.

Il se poursuit avec la recherche de solutions managériales acceptables grâce à trois éléments : a) L'essai de solutions nouvelles ; b) L'action des « *shunks* » (ou champions) ; c) La constitution de petites équipes décentralisées de ces champions internes. Il se termine avec l'affirmation du rôle crucial du management : créer un climat favorable à l'esprit d'émulation et au soutien sans faille du moral des *shunks*, même pendant les périodes de non-créativité (Peters et Austin, 1985, p. 141).

L'innovation est donc bien au cœur de la passion de l'excellence. Mais la part des auteurs français dans ce livre est nulle. Ils ne citent que deux livres en langue française : celui d'Arthur Koestler (1968) *Le cheval dans la locomotive, le paradoxe humain*, Paris, Calmann-Lévy, et celui de Bruno Bettelheim (1976) *Psychanalyse des contes de fées*, Paris, Robert Laffont. Thomas Peters retrouve son collègue Robert Waterman en 1994 pour publier le résultat de son séminaire consacré aux *shunks*, mais le filon du succès éditorial s'est alors tari face à la forte montée de l'entrepreneuriat dans la littérature spécialisée. Le temps des dinosaures était terminé (Peters et Waterman, 1994) : place aux structures plus souples, plus petites, dans lesquelles la hiérarchie se fait moins pesante.

2.1.2. La spécificité des petites entreprises

Prenant le contre-pied des analyses précédentes (partir des grandes firmes pour aller vers les plus petites), le consultant allemand Hermann Simon se pose en 1996 le problème inverse : comment devenir n° 1 mondial quand on est une PME ? (Simon, 1998 pour la version française). Il définit ce qu'il appelle les « champions cachés » de la performance, au moyen de trois critères : a) Être n° 1 ou n° 2 sur un marché mondial en termes de parts de marché ; b) Avoir au maximum 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel ; c) Connaître une visibilité et une notoriété faible auprès du grand public (Simon, 1998, p. 6).

En conséquence, les quelques 500 « champions cachés » étudiés par l'auteur présentent six caractéristiques originales : 1°) Ils croissent moins vite que les firmes géantes ; 2°) Ils sont présents sur des marchés plus stables et moins cycliques ; 3°) Ils doivent croître en exportant dès le départ, car leur marché est petit dans chaque pays pris individuellement ; 4°) Ils existent parfois depuis beaucoup plus longtemps que les grandes firmes ; 5°) Ils appartiennent à une famille ou à un petit nombre d'actionnaires amis ; 6°) Ils ne dépassent pas une taille relativement faible en moyenne (Simon, 1998, *ibid.*).

Après avoir passé en revue neuf critères, allant des objectifs aux dirigeants, cet auteur dresse une liste qui résume sa thèse de l'avantage décisif de la petite taille en matière de management. Il les appelle les « neuf leçons » : « 1. Fixez des objectifs clairs et ambitieux ; 2. Définissez le marché étroitement et ce à la fois en termes de besoins du client et de technologie ; 3. Associez une définition étroite de votre marché et une orientation mondiale impliquant une présence commerciale et marketing dans le monde entier ; 4. Soyez proches de vos clients à la fois dans vos performances et dans vos contacts ; 5. Efforcez-vous d'innover constamment tant pour les produits que pour les procédés ; 6. Ménagez-vous des avantages concurrentiels bien définis à la fois pour les produits et pour le service ; 7. Appuyez-vous sur vos propres forces ; 8. Essayez toujours d'avoir plus de travail que de bras pour le faire ; 9. Pratiquez un style de direction à la fois autoritaire quant aux questions fondamentales, et convivial quant aux détails. » (Simon, 1998, p. 222-223).

Mais, selon nous, cet auteur renonce finalement aux critères de scientificité pour se ranger sous la bannière élimée du simple « bon sens » (Idem, p. 226). Cela nous semble être une rationalisation a posteriori, le problème de la qualité étant dissous dans les pures valeurs suprêmes de l'entreprise championne. Tout un autre courant de pensée en management va repartir de cette base pour remonter vers le sommet : c'est le courant de la qualité totale.

2.2. Les figures de la qualité totale

L'idée que la recherche de la qualité doive envahir toutes les fonctions de la firme, a mis du temps à prendre corps. Partant d'un modèle classique qui s'étend sur soixante ans, le nouveau modèle se développe en une quinzaine d'années, entre 1983 et l'an 2000. L'adaptation à la culture européenne de modèles bâtis au Japon et aux États-Unis a permis de passer à un marketing sportif plus axé sur les valeurs que sur la nature des produits et services associés. L'influence du mouvement de normalisation et de certification doit beaucoup à l'Allemagne, qui a toujours été en avance sur la France en ce domaine²⁵⁹.

2.2.1. La conception classique

La filiation des grands auteurs qualitatifs peut être résumée par le tableau suivant, qui ne retient que les six principaux fondateurs du champ, leur période moyenne de production, leurs concepts de base, et le degré de filiation qui a pu exister entre eux. Comme pour toute école de pensée, le produit final doit plus aux interactions entre les auteurs qu'à leurs propres apports individuels. Ces théoriciens ont été traduits en français très longtemps après la parution de leurs premiers écrits, preuve que leur impact en France fut tardif. Seuls quelques historiens de la pensée

²⁵⁹ Pour les antécédents historiques des gérants du sport dans ce pays, voir Gertrud Pfister in Delaplace, dir. (1999), p. 311-326.

managériale ont saisi, dès le milieu des années 1980, l'importance de ces penseurs sur l'avenir probable du management hexagonal (dont Guillet de Monthoux).

L'expression « qualité totale » est apparue bien longtemps avant que son management ne devienne une préoccupation centrale dans les firmes françaises. Ce n'est qu'au début des années 1990 que la vulgarisation des auteurs successeurs des classiques est passée de la littérature théorique aux ouvrages didactiques destinés aux étudiants²⁶⁰. La conception classique de la qualité repose, depuis Deming, sur la roue des sept zéros (Le Duff dir., 1999, p. 1293) :

- Zéro défaut, soit 95 % du Niveau de Qualité Acceptable ;
- Zéro stock, soit un système de production en « juste à temps » ;
- Zéro panne, soit une maintenance parfaite ;
- Zéro délai, soit une livraison très rapide ;
- Zéro accident, soit un contrôle parfait de la chaîne de production ;
- Zéro papier, soit un passage au tout numérique ;
- Zéro mépris, soit un dialogue constructif avec les salariés.

Tableau 55. Les fondateurs du management de la qualité totale.

Auteurs	Concepts	Filiation
W.A. Shewart (1930-1940)	Contrôle statistique de la qualité	Disciple d'Elton Mayo à la General Electric
W.C. Deming (1950-1960)	Gestion rationnelle de la qualité	Ingénieur stagiaire chez Shewart
J.M. Juran (1954-1970)	Planification intelligente de la qualité future	Ingénieur membre de l'équipe initiale de Shewart
A.V. Feigenbaum (1951-1975)	Contrôle total de la qualité du produit et du service	Ingénieur chez General Electric puis au Japon
K. Ishikawa (1960-1980)	Introduction au Japon des cercles de qualité	Ingénieur chez Nissan, élève des auteurs précédents
P.B. Crosby (1965-1985)	Programme zéro-défaut de qualité totale en 14 points	Directeur qualité chez ITT, puis consultant

Source : F. Kolb (2002), passim.

²⁶⁰ A la fin de l'année 1992, nous avons été sollicités par les Éditions d'Organisation pour relire l'ouvrage didactique de Philippe Migani (1993) *Les systèmes de management* (paru dans la Collection « Travail à grande efficacité »), qui propose deux chapitres sur la qualité : le huitième sur « les cercles de qualité », et le neuvième sur « la qualité totale ». Ce livre intelligent est une tentative méritoire d'écrire une histoire systémique du management. Voir en particulier le schéma synoptique des pages 14 et 15 qui relie correctement, à notre avis, les champs de la qualité totale et ceux de l'excellence, ici qualifiée « d'inclassables » (par manque de recul historique sans doute).

Le concept classique de qualité renvoie à des produits standardisés, aux caractéristiques techniques quasiment immuables tant que la gamme survit. D'où un choix très restreint : voir le modèle unique de la Ford T vers 1914. Le but de cette stabilité technologique était de limiter le gaspillage de matières et de limiter les coûts de revient. L'optique était orientée vers l'offre, ce qui freinait l'innovation si le produit se répandait vite, et si les coûts de Recherche et de Développement des nouveaux produits semblaient trop élevés pour l'entreprise. En modifiant quelque peu ce concept initial, les vulgarisateurs français de la qualité totale vont inventer une nouvelle conception, plus adaptée au contexte managérial français.

2.2.2. La nouvelle conception française

Les diffuseurs de la pensée managériale qualitiennne en France sont assez peu nombreux à la fin du XX^e siècle. Les universitaires furent en retard sur les praticiens et autres vulgarisateurs consultants, car le modèle de la grande firme a pendant longtemps dominé l'enseignement français de la gestion des entreprises privées. L'approche pédagogique par fonctions, quelque peu déconnectées entre elles, a conduit à privilégier des théories toutes faites au dépend des leçons du terrain. Heureusement, les consultants sont venus corriger ce petit défaut des universitaires (Bourcier, 1991).

Tableau 56. Les premiers spécialistes français de la gestion de la qualité.

Auteurs	Titre	Contexte
Bernard Monteil et alii (1983)	<i>Cercles de qualité et progrès de la gestion</i>	Ouvrage de vulgarisation
Gilbert Raveleau (1983)	<i>Cercles de qualité Français (méthodes)</i>	Ouvrage de vulgarisation
René Robin (1988)	<i>Histoire de la pensée qualitiennne</i>	Optique absolutiste, de Platon à Ishikawa
Philippe Hermel (1989)	<i>Qualité totale et management stratégique</i>	Travail universitaire (thèse ès sciences de gestion)
Jean-Marie Gogue (1990)	<i>Histoire de la pensée qualitiennne</i>	Exposé sur la fascination du Japon et de ses résultats
Vincent Laboucheix Et alii (1990)	<i>Traité de la qualité totale (ouvrage collectif)</i>	Ouvrage de synthèse (différents points de vue)
Françoise Chevalier (1991)	<i>Cercles de qualité et changement organisationnel</i>	Travail universitaire (synthèse de la littérature)

Sources : Le Duff, dir. (1999), et Kolb (2002).

Le concept moderne de « qualité totale » repose sur des produits évolutifs aux caractéristiques techniques très changeantes. Le choix s'en trouve fort étendu : la notion de gamme est renforcée. L'objectif est de faire participer les

salariés à la quête permanente de la qualité maximale, ce qui conduit à renforcer la réputation de l'entreprise. Par exemple, Nike, Reebok ou Puma, pour ne retenir que des marques de chaussures de sport. L'optique est orientée vers la demande, ce qui conduit à provoquer une accélération de l'innovation, si le produit ou le service est encadré par un marketing intelligent qui préfère la qualité à la quantité, et qui accepte d'intégrer des coûts élevés de Recherche-Développement dans le prix du produit actuellement vendu. D'où l'importance de la marque et des logos représentatifs pour la stabilité de cette réputation (Le Duff dir., 1999, p. 264).

Les ouvrages sur le sujet ont continué à paraître, selon une régularité remarquable, que nous pouvons résumer par le tableau suivant, qui est consacré à la période ultérieure aux pionniers et s'arrête au milieu des années 2000.

Tableau 57. Les seconds spécialistes de la qualité totale (1993-2005).

Auteurs	Titres	Éditeurs
Alain Chenevelle (1993)	<i>De la qualité totale dans la banque</i>	Mouvement français pour la qualité
Frédéric Mispelblom Peter (1999)	<i>Au-delà de la qualité</i>	Alternatives économiques et Syros
Jean-Pierre Hubérac (2001)	<i>Guide des méthodes de la qualité (2^e édition)</i>	Maxima
Naomi Klein (2001)	<i>No logo : la tyrannie des marques (trad. Française)</i>	Actes Sud
Jean Nizet et François Pichault (2001)	<i>Introduction à la théorie des configurations</i>	De Boeck supérieur
Jean Vandewattyne, Bernard Fusulier, Cédric Comba (2003)	<i>Kaléidoscopie d'une modernisation industrielle : Usinor, Cockerill, Arcelor</i>	Presses universitaires de Louvain
Daniel Boéri (2003)	<i>Maîtriser la qualité (2^e édition)</i>	Maxima
Daniel Duret et Maurice Pillot (2005)	<i>Qualité en production</i>	Eyrolles

Sur ce très petit échantillon, l'éditeur principal est Maxima. Cette maison a été créée par Laurent du Mesnil du Buisson (né en 1952), auparavant directeur de collection chez Dunod. Il a eu l'idée de partir, en 1990, avec une partie des auteurs pour lancer une marque associée aux Presses Universitaires de France. Nous l'avons rencontré, il y a une vingtaine d'années, au moment où nous avons eu l'idée du présent ouvrage (l'histoire gestionnaire est une œuvre de longue haleine). Le 29 juin 2021, Dunod annonce avoir racheté 100% du capital de Maxima : la boucle est bouclée, l'enfant prodigue revient bien au foyer. Un éditeur de gestion reste rarement indépendant très longtemps.

Dans cette très courte liste, un nouveau courant de pensée est apparu au débouché de l'an 2000 : celui de Naomi Klein et de l'altermondialisme. Dans son *best-seller* de l'époque, *No Logo*, elle oppose, aux 7 zéros que nous avons vus plus haut, 4 autres zéros nettement plus négatifs :

- *Zéro espace*. Par omniprésence spatiale des marques, on a une aliénation culturelle de l'urbanisme et un total impérialisme du marketing identitaire (exemple classique : publicité de Benetton).
- *Zéro choix*. En raison de la domination des super-marques, de l'oligopole commercial des grands groupes et de l'imitation des gammes, on assiste à une impossibilité de choisir autre chose. Cas qui est particulièrement sensible pour les produits sportifs qui se ressemblent tous.
- *Zéro boulot*. Par délocalisation des productions nationales (par exemple pour les chaussures sportives), et par la nouvelle menace de l'intérim, on assiste à une défiance généralisée envers le manque d'éthique des très grandes marques, Nike par exemple.
- *Zéro logo*. Grâce à la montée de marques de distributeurs, de la résistance culturelle d'une partie des consommateurs, on assiste à des campagnes anti-marques dans la presse spécialisée et à une saturation des noms de marques, dont la liste des noms courts s'épuise, les firmes s'attaquant à des noms plus longs, n'hésitant pas à faire appel à de grands sportifs pour commercialiser leur patronyme.

Les grandes entreprises de produits sportifs sont donc confrontées à ce dilemme : soit suivre les arcanes de la qualité totale et se centrer sur leurs produits et services phares, soit suivre les conseils de la nouvelle excellence et devenir des champions cachés de la performance. C'est-à-dire choisir d'éclater en plusieurs petites structures au sein d'un groupe plus souple qu'une multinationale traditionnelle. L'aiguillon de l'innovation titillera alors leur nouvelle stratégie marketing. Leur capacité à jouer avec les valeurs apparaît aussi dans leur utilisation de l'humour dans la publicité. L'opposition entre la maîtrise du professionnel et la gaucherie de l'amateur est un thème inépuisable de la publicité sportive. C'est l'écart qu'il y a entre l'excellence et le dilettantisme.

Donc, on peut considérer qu'il y a un cycle des ouvrages consacrés à la qualité totale : tous les dix ans environ une nouvelle génération de livres émerge, issue de recherches de terrain ou de cabinet. La roue tourne, mais le fond reste. Le marché du livre de marketing sportif s'est beaucoup réduit durant les vingt dernières années, car les étudiants achètent beaucoup moins de livres que notre génération. C'est pourquoi les éditeurs mettent l'accent sur les versions numériques et font des efforts de prix sur ces ouvrages dématérialisés.

Conclusion

Le rappel des fondements sémantiques des mots utilisés dans ce chapitre nous conduit à une dernière remarque. Une conséquence importante de l'interconnexion entre le sport et le marketing est la naissance du *coaching*, méthode inventée dans le monde sportif et qui envahit l'univers de la gestion. Qu'il s'agisse de tenir compte de l'expérience des grands sportifs ou des aventuriers, ou de coacher soi-même ses collaborateurs, on retrouve un invariant historique : le mot « manager » fut lui aussi autrefois emprunté au sport, hippique d'abord, pugilistique ensuite²⁶¹.

Le management comme activité mixte, à la fois intellectuelle et d'action, devient à son tour sportif. Après avoir flirté avec l'excellence importée du nouveau monde, le marketing sportif jongle maintenant avec la qualité totale, voir totalitaire. Car le phénomène de mode managériale est toujours cyclique : après l'avoir adoré, puis honni, le concept est redécouvert sous une autre appellation. Ainsi, le reflux récurrent pour la qualité totale, en dehors des procédures de certification, laisse progressivement la place à un regain d'intérêt pour la nouvelle excellence.

Ce concept présente l'avantage d'intégrer le mythe ancien de l'excellence inatteignable et les nouvelles méthodes issues de la pratique quotidienne des gestionnaires à la page. En matière spécifique de marketing sportif, le rythme de l'innovation est si élevé, aussi bien pour les produits, les services, que pour les outils managériaux (intelligence artificielle, etc.), que la recherche de nouvelles théories est toujours d'actualité.

Références

- Aubert, N., Gaulejac, V. de (2018) *Le coût de l'excellence*, Paris, Média Diffusion, 342 p. Nouvelle édition, la première est de 1990.
- Bastin, A., Bazinet, M. (2012) *Excellence managériale et responsabilité sociétale*, Paris, AFNOR, 110 p.
- Desbordes, M., Richelieu, A. (2018) *Marketing du sport : une vision internationale*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 208 p.
- Giesen, E. (2018) *Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche*, Paris, IRD éditions, 180 p.
- Salman, S. (2021) *Aux bons soins du capitalisme*, Paris, Presses de Sciences Po, 326 p. Livre sur le coaching.

²⁶¹ Voir les exemples de grands sportifs ou d'importants entraîneurs dans l'ouvrage collectif dirigé par Jean-Michel Delaplace (1999). Parmi les hauts dirigeants des fédérations sportives, l'arrivée d'anciens élèves d'écoles de commerce (HEC, ESCP) devrait être étudiée de manière plus approfondie pour la période 1900-1972.

CHAPITRE 31

LES MAÎTRES DE LA STRATÉGIE

D'ENTREPRISE

(1992-2021)

La stratégie d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des choix décidés par la direction générale en matière d'allocation des ressources, de périmètre d'activité, d'étendue de gamme des produits ou services, et de politique de recrutement des divers cadres et salariés. Cette expression est apparue dans la littérature gestionnaire aux alentours de 1950 avec la création du premier cours scientifique de politique générale d'entreprise à la Harvard Business School. Ce cours, dont le titulaire était Kenneth R. Andrews (1916-2005), portait surtout sur des questions de production et d'organisation des usines²⁶². La littérature spécialisée s'est ensuite développée avec le livre fondateur d'Igor Ansoff (1965) *Corporate Strategy* (New York, McGraw Hill). En France, il a été traduit en 1968 (Éd. Hommes et Techniques). Les ouvrages qui ont suivi, écrits par des français, reprennent les idées américaines ou japonaises et essayent de les adapter au cas national. Ils proposent aussi des méthodes d'identification des problèmes liés à l'environnement en termes de menaces et d'opportunités pour la firme. Nous avons repéré trois écoles distinctes dans le champ universitaire et académique : la dauphinoise, celle de l'école des Mines de Paris, et celle de l'Université de Montpellier. Pour repérer ces auteurs, nous nous sommes servis des diverses bibliothèques universitaires de ces centres académiques, et du SUDOC qui recense toutes les publications de notre pays.

1. L'ÉCOLE DAUPHINOISE DE STRATÉGIE-PROSPECTIVE

Dans les années 1990 nous avons beaucoup fréquenté l'Université Paris-Dauphine où nous aidions le professeur Christian Schmidt dans ses recherches au sein du LESOD (Laboratoire d'économie et de sociologie des organisations de défense). La bibliothèque y est très riche en ouvrages et articles sur la gestion, puisque Dauphine est centre national de collecte des documents de ce genre pour la France, avec Grenoble 2. Heureusement, nous avons conservé des archives de cette époque, dont *l'Annuaire de la recherche de l'Université Paris*

²⁶² Ce cours réformait un enseignement du même type qui remontait à 1912. Voir Michel Marchesnay (2007) « Kenneth Andrews : le père fondateur de la Corporate Strategy », in *Les grands auteurs en stratégie*, Caen, EMS.

Dauphine (1992, 192 p.). On peut donc retracer la structuration de la recherche de cette grande université à cette époque-là.

Schéma 8. La structuration de la recherche à Paris Dauphine en 1992.

CONSEIL SCIENTIFIQUE		
Laboratoires d'économie	Laboratoires de gestion	Autres laboratoires
CERESA-CERDO (16) Dynamiques, Organisations	CEREG (20) Finance	CERIA (4) Informatique
CERESA-LEGOS (7) Santé	CERFED-CERPEM (42) Management	CERLACA (23) Langues
CERESA-LESOD (10) Défense	CERSO (12) Organisations	CREDEP (10) Sciences politiques
CERESA-CEPRI (6) Industrie	CREFIGE (8) Finance et Gestion	IDEFS (21) Droit économique
CERESA-GREP (5) Économie publique	CRSU (4) Systèmes universitaires	IRI-CGEMP (17) Géopolitique, Énergie
CREPA (17) Économie pure et appliquée	DMSP (56) Marketing, Stratégie, Prospective	IRIS-TS (33) Sociologie, Travail et Société
CENTRE J.-B. SAY (8) Théorie économique	LAMSADE (6) Aide à la décision	
IRI-GRES (16) Économie internationale	CEREMADE (54) Décision	
85 chercheurs	152 chercheurs	108 chercheurs

Source : *Annuaire de la recherche 1992* ; entre parenthèses : nombre de chercheurs.

Donc, selon nos regroupements, on avait un total général de $85 + 152 + 108 = 345$ chercheurs et enseignants-chercheurs (les doctorants ne sont pas compris). Dans cet ensemble, l'économie représente 24,6 %, la gestion 44,1 % et les autres disciplines 31,3 %. Mais un enseignant-chercheur pouvait alors appartenir à plusieurs laboratoires de recherche, ce qui fait que le total est un peu surestimé. Le plus grand centre est le DMSP avec 56 membres, devant le CEREMAD avec 54 membres, et ensuite avec le CERFED-CERPEM avec 42 membres. Beaucoup de laboratoires sont très petits (moins de 10 membres) et seront fusionnés par la suite. Concernant notre thème, la stratégie d'entreprise, nous allons chercher les maîtres annoncés dans le DMSP, le CERSO, et le CERFED-CERPEM. Et pour détecter les futurs maîtres, nous regarderons les thèses soutenues dans ces trois laboratoires. Il est possible que de bons éléments

apparaissent dans les autres centres de recherche, mais il faut qu'ils aient soutenu une thèse proche de la stratégie d'entreprise ou au moins de la stratégie des organisations.

Le Centre *Dauphine, Marketing, Stratégie, Prospective* a été créé en 1987 par Sylvain Wickham. Cinq ans plus tard, il compte 10 professeurs (dont 5 en poste à Paris Dauphine), 9 maîtres de conférences, 5 ATER, 2 allocataires de recherche, et 3 chercheurs en conventions CIFRE (*Annuaire 1992*, p. 99). Il est dirigé par Bernard Pras. Les directeurs de recherche sont au nombre de 25, et les équipes comprennent 31 personnes : 18 en marketing, 12 en stratégie et prospective, et 1 en logistique et transport. On a bien 56 personnes : 25 + 31.

Il y avait un lien entre ce centre et l'IAE de Nice : le Cercle doctoral francophone de gestion. Créé en 1980 par Sylvain Wickham et Jacques Lebraty, ce cercle avait pour objet d'aider à préparer de bonnes thèses en sciences de gestion. Cette initiative était soutenue par la FNEGE. Aujourd'hui elle s'appelle le CEFAG : Centre d'études et de formation approfondie en gestion.

L'équipe, qui nous intéresse dans ce chapitre, alors intitulée « Stratégie et prospective », était composée des collègues suivants :

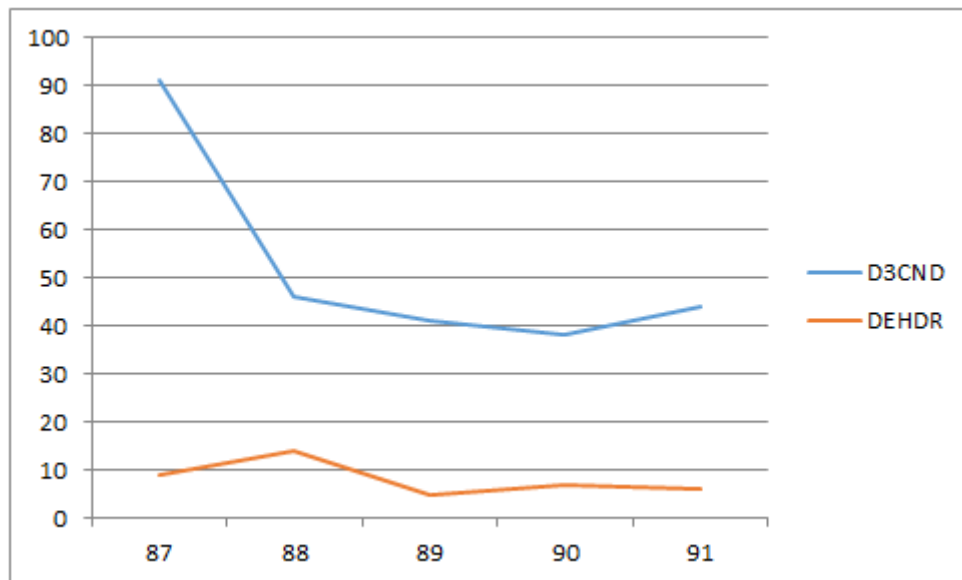
- Philippe Baumard, allocataire de recherche (Bourse d'Oxford) ; il réussira l'agrégation externe 1996-1997 à la 4^e place ;
- Agnès Boutin, maître de conférences à Paris-Dauphine en marketing ;
- Fleurke Combier, allocataire de recherche ; elle deviendra directrice du pôle expertise à l'APM (Atelier Prévention et Maintenance) en 2011 ;
- Bernard Forgues, allocataire de recherche ; il réussira l'agrégation externe 1996-1997 à la 7^e place ;
- Martine Girod-Séville, assistante normalienne doctorante ; elle deviendra professeur à Lyon 2 suite à sa réussite à l'agrégation externe 1998-1999 (classée 24^e).
- Patrick Joffre, professeur ; agrégé en 1981-1982 (11^e) ;
- Luc Marmonier, assistant normalien doctorant ; il deviendra ensuite conseil en stratégie et communication après sa thèse ;
- Véronique Perret, allocataire d'enseignement et de recherche ; elle réussira l'agrégation externe en 2002-2003 (11^e) et restera à Dauphine ;
- Sandra Petit-Charreire, allocataire de recherche ; elle réussira l'agrégation externe de sciences de gestion en 2002-2003 (6^e) ;
- Raymond-Alain Thiétart, professeur ; agrégé depuis 1979-1980 (7^e) ;
- Gérard Koenig, professeur ; agrégé depuis 1986-1987 (10^e).

Donc, sur les onze membres de cette petite équipe, huit étaient ou seront professeurs, un restera maître de conférences et deux partiront dans le privé. Il nous faut regarder, dans la liste des publications de l'époque, qui a fait œuvre utile en stratégie d'entreprise, puis qui continuera dans cette voie. De même, les

thèses soutenues sous la direction de ces professeurs peuvent nous aider à mieux comprendre l'évolution de cette école vers l'excellence scientifique.

D'abord, à l'Université, les thèses forment des vagues. Nous avons retracé l'évolution du nombre total de thèses à Dauphine de 1987 à 1991. C'est à cette époque-là que sont apparus les travaux novateurs de cette école gestionnaire.

Graphique 2. L'évolution des doctorats à l'Université Paris Dauphine.



La première courbe contient les doctorats de 3^e cycle et les nouveaux doctorats selon la loi de 1985. Les thèses de 3^e cycle sont en fin de soutenance, puisqu'il n'y en a plus que 6 en 1988 contre 74 en 1987. Les nouveaux doctorats sont au nombre de 17 en 1988 et 40 en 1988. Ensuite l'ensemble se maintient vers 40 soutenances par an pour cette thèse qui est rédigée en 3 ou 4 ans.

La deuxième courbe contient les doctorats d'État et les HDR (habilitations à diriger les recherches). Le nombre est beaucoup plus faible que l'autre courbe : aux alentours de 10 soutenances par an. Les thèses d'État varient entre 9 cas en 1987, 11 en 1988, 3 en 1989, 6 en 1990, et 5 en 1991. Les HDR sont à 0 en 1987, 3 en 1988, 2 en 1989, 1 en 1990, et 1 encore en 1991. Ces deux grades permettent d'accéder au corps des professeurs d'université, soit par l'agrégation, soit par la voie longue. Les maîtres de conférences HDR peuvent diriger des thèses et accéder à la hors classe, ce qui leur donne le même salaire qu'un jeune professeur de seconde classe.

Ces deux courbes concernent toutes les disciplines de recherche dans cette université. Pour l'UFR sciences des organisations, le total est plus faible. Et pour la sous-discipline « stratégie des entreprises ou des organisations », la liste est assez réduite. La première thèse d'importance soutenue à Dauphine fut celle d'Alain-Charles Martinet (1975) *Analyse de l'environnement, planification et management de la grande entreprise* (Paris IX, thèse d'État, 317 p.) Il réussira

l'agrégation en 1979-1980 à la quatrième place et fera ensuite toute sa carrière à Lyon III. En 1983 il a obtenu le grand prix *Harvard L'Expansion* pour son livre *Stratégie* publié chez Vuibert. C'est un maître en stratégie d'entreprise.

La deuxième grande thèse du domaine fut celle de Daniel Paul (1979) *Théories et pratiques de management stratégique, quinze années d'apprentissage dans les grandes entreprises françaises* (Paris IX, thèse d'État, 2 tomes, 855 p.). Cet auteur deviendra professeur (voie longue) à Dauphine, puis à HEC et sera président de Globstrat Business Games (jeux en ligne).

La troisième thèse remarquable sera celle d'Éric Jacquet-Lagrece (1981) *Systèmes de décision et acteurs multiples, contribution à une théorie de l'action pour les sciences de l'organisation* (Paris IX, thèse d'État, 2 t., 606 p.). Ce docteur sera ensuite directeur de recherche à Dauphine et écrivain. Il est mort en 2017. Des témoignages sur son enseignement sont disponibles sur internet.

La quatrième thèse concerne notre période d'étude (1987-1991), c'est celle de Michel Peytavin (1990) *Organisation et droits de propriété : analyse des écarts* (Paris IX, thèse d'État). Il a aussi soutenu un travail d'histoire économique : *L'agriculture dans la politique économique du gouvernement, de Sully à Colbert : frein ou moteur ?* (1976, Paris I, mémoire de DES, 216 p.). Il sera enseignant-chercheur à Dauphine.

La cinquième thèse d'intérêt notable est celle de Michel Fiol (1991) *La convergence des buts en entreprise* (Paris IX, thèse d'État). Il sera professeur (voie longue) à Paris Dauphine et fera une œuvre importante, dont, dans notre domaine : des livres sur Ralph Cordiner (2005, EMS), Herbert Simon (2005, EMS), et Mary Parker Follett (2005, EMS). Il s'est spécialisé en contrôle de gestion. Il est maintenant à la retraite²⁶³.

Par la suite, le flux des thèses en stratégie d'entreprise a continué. Une interrogation du fichier central « Thèses » sur internet donne 19 résultats : de Laurent Batsch (1992) à Ingrid Fasshauer (2012).

Enfin, si l'on s'intéresse aux ouvrages publiés par les membres de cette école de gestion, on trouve plusieurs livres de grande utilité. Gérard Koenig a publié en 1987 *Gestion stratégique et politique de l'organisation* (chez Gaëtan Morin), puis en 1990 *Management stratégique : visions, manœuvres et tactiques* (Nathan), et l'année suivante *Stratégie d'entreprise, antimmanuel* (Économica, en collaboration avec Patrick Joffre). L'infatigable Bernard Pras a édité, en 1992, un ouvrage collectif intitulé *Connexion, base de données PMI : stratégie, exportation, innovation* (FNEGE, avec E. Roux et J.M. Choffray). De son côté, R.A. Thiétart publie en 1990 la deuxième édition de *La stratégie d'entreprise*

²⁶³ Pour la liste des 111 autres enseignants-chercheurs, voir D. Roux (1993) *Troisième cycle sciences des organisations 1992-1993*, Université Paris Dauphine, p. 221-246.

(Mc Graw Hill). D. Xardel édite *Stratégie et marketing* (1988, Mc Graw Hill). C'est Thiétart qui enseignait la stratégie d'entreprise dans le DEA 102.

Aujourd'hui les recherches en stratégie s'effectuent au sein du laboratoire DRM (Dauphine Recherches en Management). Cette unité mixte du CNRS a été créée en l'an 2005. Ses domaines sont la finance, la stratégie, la théorie des organisations, le marketing, la GRH, la comptabilité, le contrôle de gestion, les systèmes d'information et l'innovation. Cette structure est dirigée depuis octobre 2018 par Valérie Guillard, professeure à Dauphine. La stratégie se trouve au sein du pôle organisation. La liste complète de ses publications est impressionnante. Nous renvoyons à son évaluation pour plus ample information²⁶⁴. Donc, dès la fin des années 1980, l'école dauphinoise a posé sa marque propre, aussi bien sur le concours d'agrégation de sciences de gestion, que sur le monde de l'édition spécialisée en management. Mais elle n'était cependant pas la seule : vertu de la concurrence en société ouverte.

2. L'ÉCOLE DU CGS MINES PARIS

Le Centre de gestion scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris a été fondé en 1967, tandis que le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École Polytechnique était lancé en 1972. La concurrence entre les deux centres a été un atout pour les sciences de gestion à Paris²⁶⁵. Faisaient partie du CGS au départ les auteurs suivants :

- a) Claude Riveline. Il est né le 16 septembre 1936. Il réussit le concours d'entrée à l'École Polytechnique et en sort en 1956. Il intègre ensuite le corps des mines dont il est diplômé en 1961. Il devient professeur d'exploitation des mines dans cette institution qu'il ne quittera plus. Il participe à création du premier centre de recherche dans cette école en 1963 et se dirige alors vers la gestion des entreprises. Il enseigne pendant très longtemps la gestion des organisations aux élèves de son école. Son œuvre comprend : en 2005 *Évaluation des coûts, éléments d'une théorie de la gestion* (Presses de l'École des Mines, 147 p.) ; en 2006 *Idées, tome I* (aux Éditions de l'École de Paris du Management, 126 p.) ; et en 2019 *Idées, tome II* (Idem, 180 p.).
- b) Michel Berry. Il est né le 11 décembre 1943. Associé à Hugues Molet, il publie dès 1974 : *Recherche et formation en gestion scientifique : réflexions à partir d'un cas clinique, l'expédition des voitures Peugeot*, Paris, CGS, 159 p. Son œuvre imprimée est considérable. Signalons sa

²⁶⁴ HCERES (2019) *Évaluation de l'unité DRM*, Paris, 5 pages. Cette unité regroupe en son sein 28 professeurs, 42 MCF, 2 DR, et 4 CR au 1^{er} janvier 2019. Il y a une centaine de doctorants.

²⁶⁵ M. Audet et Jean-Louis Malouin dir. (1986) *La production des connaissances scientifiques par l'administration*, Québec, Presses Universitaires de Laval, p. 181.

- participation à « 200 ans de regards sur l'industrie », *Annales des Mines*, juillet-août 1989, 183 p. C'est une anthologie de textes anciens.
- c) Jean-Claude Moisdon. Il est né en 1945. Il a dirigé le CGS pendant 20 ans, de 1975 à 1995. On lui doit l'ouvrages suivant : en 1997 *Du mode d'existence des outils de gestion* (Seli Arslan, 280 p.).
- d) Daniel Fixari (1945-2015). Il a publié en 1993 *Méthodologie de l'investissement en entreprise* (La Découverte, 123 p.).

Plus tard viendront s'agréger au groupe initial Armand Hatchuel et Benoît Weil qui feront la théorie C-K dans le domaine de l'innovation²⁶⁶. Aujourd'hui ce centre est structuré autour de 4 chaires :

- Chaire *Théorie et méthodes de la conception innovante*. Lancée en 2009 par un programme de recherche qui remontait à 1994. Elle comprend 5 professeurs : A. Hatchuel, Sophie Hooge, Pascal Le Masson, Blanche Segrestin, et Benoît Weil.
- Chaire *Mines Urbaines*. Elle a été lancée en 2014. Ses buts sont au nombre de trois : a) Développer de nouvelles matières secondaires de qualité ; b) Définir de tous nouveaux modèles économiques pour le recyclage ; c) Former les acteurs urbains de demain. Son titulaire actuel est Arthur Gaudron, spécialiste de logistique.
- Chaire *Théorie de l'entreprise (modèles de gouvernance et création collective)*. Elle a été créée en 2015 par Blanche Segrestin, pur produit maison avec sa thèse de 2003 : *La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation*, Paris, CGS.
- Chaire *Internet Physique*. Ce programme de recherche a été initié en 2016 et puis reconduit en 2020. Il comprend 4 axes : 1°) Fondements scientifiques de l'interconnexion des réseaux logistiques ; 2°) Modèles de performance de l'internet physique et étude des phases de transition ; 3°) Plateforme d'intermédiation et gouvernance décentralisée ; 4°) Application de l'internet physique pour la logistique durable.

A l'École des Mines de Paris un autre professeur a eu une influence en histoire de la gestion : Hugues Molet. En effet, en 1989 il a fait soutenir une thèse à Michel Torres-Vacheresse sur les grands courants de la gestion. Cette thèse en ingénierie et en gestion a bien mis l'accent sur le mouvement de la maintenance, sur l'évolution des divers outils de gestion et sur la naissance des concepts de cette discipline. Mais ce doctorat, réédité par l'Atelier national de reproduction des thèses en 1990, n'a pas donné lieu à un livre. Sa consultation est donc rendue difficile, sauf par prêt interbibliothèques universitaires.

²⁶⁶ Pascal Le Masson, Chris McMahon (2016) « La théorie C-K, un fondement formel aux théories de l'innovation », in *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Caen, EMS.

3. L'ÉCOLE DE MONTPELLIER

Dans les mélanges dédiés à Michel Marchesnay²⁶⁷, les auteurs signalent que le management stratégique américain a débuté en 1973 lors d'un colloque à l'Université Vanderbilt (Nashville, Tennessee). Cela nous semble très tardif vu l'ancienneté de la discipline « management », qui avait déjà presque un siècle d'existence dans ce pays. Nous pensons plutôt pour les années soixante comme le remarquent J.-P. Boissin *et alii* (2005) avec les modèles de formulation stratégique de Gilmore ou Bradenburg. Mais pour l'Université de Montpellier, c'est bien Michel Marchesnay qui reste à l'origine de sa création comme thème clé de recherche. Nous avons déjà vu supra sa biographie, voyons maintenant ses disciples. Nous n'en retiendrons que trois, mais il y en a plus que cela.

Le premier d'entre eux nous semble être Colette Fourcade, docteur d'État ès sciences économiques puis maître de conférences dans la même université. Elle est spécialisée en entrepreneuriat et a publié avec J. Muchnik et R. Treillon (2010) *Coopérations, territoires et entreprises agroalimentaires*, Éditions Quæ. Elle a travaillé sur le grand spécialiste italien des districts industriels : Giacomo Becattini (1927-2017) qui a redécouvert la problématique marshallienne.

Le deuxième est Jean-Michel Plane, qui est né le 7 novembre 1966 à Montpellier. Il fait son doctorat à Lyon sous la direction d'Henri Savall en 1994. Il réussit l'agrégation externe en 2001 à la 11^e place. Depuis 2016 il est le Directeur de l'équipe d'accueil intitulée CORHIS (Communication, Ressources Humaines et Ingénierie Sociale), et du Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3. Ce laboratoire est aujourd'hui composé d'une cinquantaine d'enseignants-chercheurs, de chercheurs du CNRS et de doctorants en Ressources Humaines. Il a publié en 2019, *Management des organisations*, 5^e éd., Paris, Dunod, Management Sup, édition augmentée, 320 pages (Ouvrage labellisé par le collège scientifique de la FNEGE en 2017).

Le troisième est Olivier Torrès. Après un doctorat en sciences de gestion en 1997 sur *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME, application au cas de la globalisation*, sous la direction de Michel Marchesnay, il devient professeur à Montpellier en 2013. Il a publié avec Éric Fimbel (sous la dir., 2020), *Les faces cachées de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, 248 p. Il s'est spécialisé sur la santé au travail des entrepreneurs.

Ainsi l'école montpelliéraine de stratégie entrepreneuriale a fait des apports notables à l'histoire de notre discipline. En explorant les racines entrepreneuriales de la gestion des entreprises, elle a apporté des éclairages nouveaux et des thèses solides et vivifiantes. De nombreux colloques et congrès ont eu lieu dans ses locaux. Elle accueille de nombreuses associations scientifiques.

²⁶⁷ R. Pérez, C. Fourcade, G. Paché dir. (2006) *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, Caen, EMS, 380 p.

Conclusion

À l'ESSEC, le plus vieux laboratoire de gestion de France, créé en 1963, puis remanié en 1969, le CERESSEC, n'a pas, dans sa liste des thèmes, celui de stratégie. Son directeur actuel, José-Miguel Gaspar, est un spécialiste de finance. À HEC il y a un simple programme de doctorat intitulé « Stratégie et politique d'entreprise » qui comprend 14 étudiants. Leur laboratoire de rattachement est le GREGHEC (Groupement de recherche et d'études en gestion des hautes études commerciales). Son directeur, Christophe Pérignon, est lui aussi un financier. Cela n'est pas étonnant : la finance mène le monde. Le seul laboratoire, à notre connaissance, qui mette bien le mot « stratégie » dans son titre est le LES (Laboratoire Entrepreneuriat & Stratégie, Toulouse Business School). Il intègre quatre axes de recherche : a) Développement entrepreneurial et écosystèmes ; b) Les stratégies d'innovation et ses secteurs ; c) Stratégies d'internationalisation ; d) Stratégie en pratique. Son directeur, Christophe Favoreu, est un spécialiste du management public.

Est-ce à dire que les diverses institutions de recherche des grandes écoles et assimilées préfèrent mettre l'accent sur la tactique d'entreprise, puisque la plupart des managers ne feront jamais de vraie stratégie, qui est réservée aux PDG ? Aucun centre de recherche ne porte ce mot dans son intitulé. Pour avoir un livre comportant ce terme dans son titre, il faut lire Fernand Bouquerel (1969) *Management, politique, stratégie, tactique* (Dunod, 281 p.). Ensuite on trouve John Hovers (1973) *Prises de contrôle et croissance de l'entreprise : stratégie et tactique de la négociation, étude financière et taux d'échange, intégration* (EME, 195 p.). Le mot « tactique » a ensuite connu une certaine défaveur, puisqu'il faut attendre Roger Perrotin (2001) *Le marketing achats : stratégies et tactiques* (EO, 206 p.) pour retrouver ce concept dans un titre.

Ce sont donc les historiens de la pensée du management qui mettent mieux en perspective ces deux niveaux de l'action gestionnaire. En 2010 Andrew Holmes publie *Clausewitz : leçons de stratégie et de tactique pour réussir l'entreprise du XXI^e siècle* (Maxima, 226 p.). Le livre a été réédité en 2016 et l'auteur est un consultant anglais féru d'histoire militaire. Il fait suite à Peter Linnert (1973) *La stratégie militaire de Clausewitz et le management* (Éd. Hommes et Techniques, 271 p.), ainsi qu'à Frédéric Le Roy (2007) « Carl Von Clausewitz : penser la guerre, penser la stratégie » (in *Les grandes auteurs en stratégie*, EMS). Les français sont en pointe en ce domaine. Nous renvoyons au livre de Sébastien Liarte (2019) *Les grands courants en management stratégique* (Caen, EMS), pour plus d'informations en la matière. La pensée en stratégie militaire été très bien synthétisée par l'anglais Philip Goodall (2014) *The History of Strategic Thought*, Xlibris Corporation, 172 p. En France, les éditions Économica ont une collection intitulée « Stratégies et doctrines », contrôlée par les militaires.

Références

- Alléhaut, É. (1929) *Motorisation et armées de demain*, Paris, Lavauzelle, 266 p.
Par un pionnier de la stratégie moderne de la guerre.
- Baechler, J., et Holeindre, J.-V. dir. (2014) *Penseurs de la stratégie*, Paris, Hermann, 296 p.
- Bet-David, P., et Dinkin, G. (2021) *Cinq coups d'avance : devenez un maître de la stratégie d'entreprise*, Paris, Diateino, 408 p.
- Caby, J., et Schmidt, G. dir. (2006) *50 ans de management : réflexions et témoignages*, Paris, Pearson France, 304 p. Traite du cas de l'IAE Paris.
- Chassériau, F. (1845) *Précis historique de la marine française : son organisation et ses lois*, Paris, Imprimerie Royale, 2 volumes.
- MacKierman, P. (2017) *Historical Evolution of Strategic Management*, New York, Taylor and Francis, 940 p.
- Rimailho, É. (1936) *Organisation à la française*, Bordeaux, Delmas, 3 vol.
- Sain de Bois Le Comte, A. (1841) *Mémoire sur l'organisation de l'Armée française*, Paris, Imprimerie de Bourgogne et Martinet, 101 p.



Portrait d'Émile Rimailho (1864-1954)
(Collection particulière)

CHAPITRE 32

LES NOUVEAUX

HISTORIENS DE LA GESTION

(1999-2021)

Selon notre maître Bouvier, il faut entre 30 et 40 ans pour obtenir un historien sérieux de la gestion des entreprises ou du management des organisations. Ce qui fait qu'un siècle ne peut contenir que trois générations de spécialistes de ce domaine. La génération de François Caron couvre ainsi les années 1965-2000, et une nouvelle portée d'historiens managériaux est en train d'éclorre depuis lors. Nous allons dépouiller la revue *Entreprises et Histoire*, qui rend compte dans tous ses numéros, des thèses et des HDR soutenues en France depuis la dernière mouture de ce périodique. Dans un premier point, nous ferons une étude statistique du nombre de ces thèses soutenues dans diverses disciplines. Puis, dans un deuxième point, nous résumerons les écrits académiques qui nous semblent les plus proches de notre propre point de vue. C'est de cette génération montante qu'émergeront les futurs historiens importants de notre discipline, car, répétons-le, on ne peut s'improviser comme un spécialiste de ce domaine si l'on n'a pas passé plusieurs décennies dans les archives et dans les bibliothèques publiques.

1. RECENSEMENT DES THÈSES D'HPG

L'ensemble des doctorats soutenus depuis 1985 se trouve maintenant sur le site internet « thèses ». Mais son utilisation est un peu fastidieuse. Nous avons préféré utiliser la liste des thèses récentes, signalées, avec quelques pages de commentaires, dans la revue *Entreprises et Histoire*. Nous avons commencé avec le numéro 25 d'octobre 2000 pour finir avec le n° 104 de septembre 2021. Et nous donnons, dans le tableau 58, l'année de soutenance, le nom du docteur, le titre résumé de sa thèse, ainsi que le domaine de soutenance de celle-ci.

Cependant, si une thèse nous intéressant se trouve sur le fichier thèses et non dans la revue *Entreprises et Histoire*, nous la retiendrons quand même. Il peut s'agir de doctorats soutenus dans une autre discipline que l'histoire ou les sciences de gestion. Mais, à priori, nous n'excluons aucune discipline scientifique, sachant que les idées neuves peuvent surgir de n'importe où. Quand nous travaillions au Ministère de la Fonction publique (1981-1987) nous passions l'heure de déjeuner à la bibliothèque de la MSH de Paris, et nous dépouillions toutes les revues disponibles dans ce lieu magique. C'est là que nous avons eu les meilleures idées d'articles, en regardant ce que faisaient les autres sciences.

Tableau 58. Les thèses soutenues par domaines scientifiques (1999-2021).

Année	Économie	Gestion	Histoire	Sociologie	Science politique	Total
1999-2004	0	2	23	1	0	26
2005-2010	1	7	35	8	2	53
2011-2016	1	2	29	4	0	36
2017-2021	1	0	20	6	0	27
Total	3	11	107	19	2	142

Source : notre dépouillement de la revue *Entreprises et Histoire*.

En pourcentage, cela nous donne : 75,4 % pour l’histoire, 13,4 % pour la sociologie, 7,7 % pour la gestion, 0,2 % pour l’économie, et seulement 0,1 % pour la science politique. Donc les trois quarts des thèses sont dans la discipline cœur de la revue, ce qui est normal. A partir de l’intitulé résumé par nous des titres, nous pouvons retenir les doctorats suivants.

Tableau 59. Les thèses d’histoire de la pensée gestionnaire (1999-2021).

An	Nom	Titre résumé	Type
1999	Weexsteen, A.	Le conseil aux entreprises : le rôle de Jean Milhaud (1898-1991)	H
2000	Fombonne, J.	L’affirmation de la fonction personnel (1830-1990)	H
2002	Mazaud, J.-Ph.	De la librairie au groupe Hachette (1944-1980)	H
2006	Boulat, R.	Jean Fourastié, la productivité et la modernisation	H
2007	Le Bret, H.	Les frères d’Eichtal (1830-1895)	H
2009	Poulingue, G.	Historiographie d’une communauté d’experts en Management	G
2011	Dreyfus, E.	L’enseignement de l’économie à Sciences Po (1945-1989)	H
2012	Dos Santos, J.	La société du Familistère de Guise (1888-1968)	H
2012	Blanchard, M.	Les écoles supérieures de commerce en France (1914-2010)	S
2013	Belnard-Chaudat, S.	Les éditeurs Jules Rouff (1877-1913)	H
2015	Lecarpentier, J.	De la construction aéronautique à la navale : Félix Amiot	H
2019	Settis, B.	Le modèle fordien en Europe	H
2020	Derouet, A.	Les formations d’ingénieurs en Belgique et en France	S

G : Gestion ; H : Histoire ; S : Sociologie.

Si l’on transforme ce tableau en statistiques, que constate-t-on ? D’abord que les thèses en histoire sont majoritaires avec 76,9 % de l’ensemble, suivies par celles en sociologie (15,4 %), en gestion (7,7 %). Ces données sont donc proches du tableau global vu plus haut. Le thème le plus étudié est celui des consultants avec deux thèses : Weexsteen (1999) et Poulingue (2009), à égalité

avec les thèses sur les éditeurs : Mazaud (2002) et Belnard-Chaudat (2013). Pour l'étude d'un auteur particulier, on a : Boulat (2006), Le Bret (2007) et Lecarpentier (2015). Enfin l'enseignement intéresse Dreyfus (2011), Blanchard (2012) et Derouet (2020). Les trois dernières thèses concernent une fonction, les ressources humaines (Fombonne, 2000), une entreprise coopérative (Dos Santos, 2012), et le modèle fordien importé en France (Settis, 2019). Mais cette revue ne peut recenser toutes les thèses en histoire de la pensée gestionnaire, aussi avons-nous fait un choix complémentaire avec d'autres thèses qui ne sont pas dans cette liste.

2. CONTENU D'AUTRES THÈSES CHOISIES

Le flux régulier des thèses dans toutes les sciences sociales rend difficile le repérage des textes intéressants. Il faudrait faire une veille quotidienne sur internet pour repérer, au fil de l'eau, les soutenances attractives. Nous avons fait ce travail de manière rétrospective, et la récolte est déjà assez riche. Il faudrait aussi surveiller les thèses en préparation, car les bons sujets sont vite réservés et les novations plus lentement produites dans les doctorats courants.

2.1. Zola historien de l'entreprise : Angela Gosmann (2010)

Soutenue le 28 mai 2010 en littérature française, cette thèse a été préparée sous la direction d'Alain Pagès, un spécialiste d'Émile Zola. Le jury, de taille réduite, comprenait trois autres membres en plus du directeur de la recherche : Paul Barrette, Henri Mitterrand et Jean-Yves Mollier spécialiste de l'histoire de l'édition. La thèse fait 630 pages : 533 pages de texte et 97 pages d'annexes. La première annexe est très intéressante pour nous : Introduction à l'économie industrielle et au marketing (p. 535-548). C'est une bonne revue de la littérature historique sur la naissance de l'économie industrielle, mais l'auteure n'a pas étudié les divers textes parus entre 1830 et 1900. Elle aurait constaté que cette expression était synonyme de gestion. Elle ne cite pas Courcelle-Seneuil, ni Guilbault ou Prouteaux. Mais ce travail a toujours le souci de confronter les écrits d'Émile Zola aux différentes spécialités de l'économie et de la gestion utilisées. Elle nous cite 19 fois, en particulier pour notre article sur Balzac et Zola face à la faillite (Artur du Plessis et Marco, 1988).

Son plan comprend trois parties : I. Zola observateur des phénomènes économiques de son époque (4 chapitres, 158 p.) ; II. Les entreprises zoliennes dans l'univers économique du milieu du XIX^e siècle (2 chapitres, 122 p.) ; III. Pour une nouvelle économie industrielle : la leçon des romans zoliens (2 chapitres, 136 p.). La conclusion s'intéresse à l'évolution économique, passée et présente (14 p.). La longue introduction, de 30 pages, pose la problématique : « cette thèse se consacre à rechercher comment la thématique économique a été traitée par Zola dans *Germinal* et *Au Bonheur des dames* et comment ces œuvres

préparent le lecteur à l'actualité économique du XXI^e siècle. Elle se veut également une enquête sur la réception, par la critique zolienne, de la dimension économique et historique de ces deux romans. » (Goffman, 2010, p. 8). Sa bibliographie commentée est remarquable, en particulier sur les grands bazars avec les sources utilisées par Émile Zola. La docteure travaille maintenant dans l'édition.

2.2. Le libéralisme diversifié : Antoine Schwartz (2011)

A partir d'une thèse en science politique soutenue en 2011 à l'Université Paris X Nanterre, sous la direction de Bernard Lacroix (Schwartz, 2011), ce docteur l'a d'abord éditée au CCSD de Villeurbanne en 2015 sous le même titre. Il a ensuite préparé l'ouvrage intitulé *Le libéralisme caméléon*, qui est paru douze ans après la soutenance (Schwartz, 2022). Cette thèse est importante pour nous car elle permet de situer les gestionnaires libéraux du Second Empire dans la mouvance des courants politiques de cette sensibilité libérale. Ainsi, nous pouvons mieux comprendre les choix stratégiques d'un Courcelle-Seneuil. Alors même qu'il conseille la fonderie de Limoges en 1841, il suit en décembre la création du *Journal des économistes*, puis la fondation de la Société d'économie politique en 1842 dont il fera partie avec quelques 49 autres économistes entre la fondation de la SEP et 1875 (Schwartz, 2022, p. 61). Puis, quand il prend la direction effective de l'usine de seconde fonderie, il décide de se spécialiser en banque (secteur au cœur de la création d'entreprises) et se spécialise dans les recensions de livres de gestion dans le *JdE*. Ce faisant il se constitue un réseau politique et amical qui lui servira plus tard à entrer à l'ASMP (en 1882) et à faire des cours dans les écoles privées. Il aura même plusieurs disciples, chiliens et français, dont André Liesse dont la thèse de Schwartz ne parle pas²⁶⁸.

Il montre aussi que Courcelle-Seneuil se définissait lui-même comme un économiste démocrate quand il collaborait aux pages économiques du grand journal *Le Temps* (Schwartz, 2022, p. 196). C'est pour cela qu'en 1868 notre grand auteur gestionnaire participera à des réunions avec les économistes socialistes et proudhoniens qui étaient loin de ses idées à lui (Schwartz, 2022, p. 295). Cette thèse montre donc que les gestionnaires doivent tenir compte de l'environnement politique dans lequel se trouvent leurs entreprises. On a alors deux possibilités : soit ils résistent au pouvoir en place, soit ils le rallient.

Mais cette thèse étant en science politique, elle s'intéresse plus à la gestion publique qu'à la gestion privée. Sur la gestion locale, elle référence deux livres intéressants pour nous : Claude-Marie Raudot (1963) *L'administration locale en France et en Angleterre* (Paris, Douniol), et Jules Ferry (1868) *Les comptes fantastiques d'Haussmann* (Paris, Le Chevalier, série d'articles publiés

²⁶⁸ Voir aussi Robert Leroux (2021) « Jean-Gustave Courcelle-Seneuil : un penseur libéral aux origines de la sociologie économique », *The Tocqueville Review*, vol. 42, n° 1, p. 163-175.

par le journal *Le Temps* trois ans auparavant). L'idée, chère aux libéraux, que l'État gère moins bien que les entrepreneurs privés, est déjà dans l'air sous le Second Empire. L'auteur est maintenant chercheur à Paris 10 Nanterre.

2.3. Le commissariat aux comptes : Christine Fournes-Dattin (2012)

Ici il s'agit d'une thèse en sciences de gestion, validée à Nantes par un jury de spécialistes de l'histoire comptable et financière : Lemarchand (directeur de la thèse), Nikitin et Praquin (rapporteurs), Touchelay, Richard et Faucher (suffragantes). Le titre complet fait d'abord croire à une thèse en histoire du droit : *Du Code de Commerce de 1807 à la loi de 1966 : la lente émergence du commissariat aux comptes, de la fonction à la profession*. Le fait d'inverser le titre et le sous-titre donne cette impression, vite démentie par le plan de la thèse.

Celui-ci comporte quatre chapitres : 1. Les origines du commissariat aux comptes (1807-1863) ; 2. L'audit légal, une fonction honorifique et formelle (1863-1935) ; 3. Le commissariat aux comptes se prépare à son cadre actuel (1935-1966) ; 4. Aboutissement, synthèse et ouverture (1966-2011)²⁶⁹. Le grand auteur Georges Reymondin, que nous avons vu dans ce livre, est ainsi cité 33 fois, surtout pour la tendance des ingénieurs de l'époque d'ignorer le langage comptable. En annexe elle donne la liste des 539 sociétés anonymes qui ont été autorisées par le gouvernement français entre 1809 et 1867, avec le capital social, le nombre d'actions et la modalité du contrôle opéré sur leurs comptes. Un regroupement par grands secteurs aurait été plus parlant.

Telle quelle, cette thèse fait faire une avancée notable à la recherche en étudiant trois points vraiment cruciaux : a) l'activité effective des commissaires aux comptes tout au long de l'histoire du capitalisme français ; b) la mue des diverses organisations professionnelles représentant cette profession ; c) les problèmes de formation que ce métier engendre au cours du temps. L'auteure est maintenant professeure associée à EM Normandie, en finance d'entreprise.

2.4. L'informatique de gestion : Marie-Aline De Rocquigny (2015)

Cette thèse dauphinoise a été soutenue le 26 novembre 2015 sur le sujet suivant : *L'informatique de gestion, entre technique pure et outil de gestion. Une perspective historique à travers les discours des responsables informatiques de 1970 à 2000*. Le directeur de la recherche était Anne Pezet (Paris IX). Les autres membres du jury furent : Frédéric Gautier (IAE Paris), Samuel Sponem (HEC Montréal), Ludovic Cailluet (EDHEC), Gwenaëlle Nogatchewky (Paris IX), et François-Xavier de Vaujany (Paris IX).

Sur un sujet aussi technique, le plan retient une structure ternaire : I. Le temps des pionniers (1970-1978) ; II. L'élargissement du système (1978-1990) ;

²⁶⁹ Nous avons inversé le titre du chapitre et sa datation entre parenthèses, pour avoir une meilleure lisibilité.

III. La crise et la recherche d'un nouvel équilibre (1990-2015). Suit une partie sans titre : L'informatique de gestion entre technique pure et outil de gestion, une approche transversale. Celle-ci comprend trois points : 1. Conception des responsables de la fonction ; 2. Rôle de l'association professionnelle dans l'élaboration de ces conceptions ; 3. Conclusion. En fait, il s'agit d'une méga conclusion, qui arrive à la page 583 !

Le résumé, assez court, explicite les apports de cette thèse novatrice : « Cette recherche vise à comprendre comment est pensé l'apport de l'informatique de gestion dans l'organisation. Elle s'appuie sur une analyse des discours des responsables de l'informatique de gestion entre 1970 et 2000. Elle confronte les archives d'une association de professionnels, le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF), avec des publications d'époque et des témoignages rétrospectifs. Elle montre l'évolution des représentations portées sur l'informatique de gestion dans leur contexte historique. Au-delà des périodes, elle met en évidence deux conceptions différentes de la technique, qui guident le management de la fonction. Dans un cas, l'informatique de gestion est pensée comme une technique pure qui porte intrinsèquement des vertus pour la gestion. Le temps réel, par exemple, est à envisager parce qu'il accroît la rapidité de circulation de l'information, considéré comme un élément essentiel de la compétitivité des entreprises. La fonction développe alors le potentiel technique à la disposition de l'entreprise. Dans l'autre, elle est considérée comme un outil de gestion qui encastre dans un support technique une vision des méthodes et des relations à déployer dans l'entreprise et véhicule le changement organisationnel. La fonction se doit alors d'appréhender les enjeux opérationnels pour proposer un agencement technique pertinent. Enfin, la recherche montre que la seconde conception est promue afin de renforcer la légitimité de la technique et de la fonction dans les organisations. » (p. 668).

2.5. Cent ans de management français : David Chopin (2017)

La grammaire du discours managérial français n'avait jamais été étudiée sur une aussi longue période : de 1910 à 2010, soit 100 ans. Sous la direction d'Yvon Pesqueux, dont nous avons déjà vu le rôle important au CNAM, cette thèse a été soutenue devant un jury composé de 2 sociologues (Dupuy et De Rosario), et de 3 gestionnaires (Meric, Chanlat, Denis). Il s'agit de l'étude approfondie de trois corpus d'ouvrages : celui des années 60 (40 titres), celui des années 90 (39 titres), et celui des années 2010 (38 titres). Suit une longue liste bibliographique de 1 146 titres ! On se demande si le doctorant a bien tout lu.

Le plan de sa thèse retient 4 parties : I. Choix du sujet et contexte de la recherche. II. Prolégomènes à la notion de discours managérial. III. Le discours managérial se faisant science ; généalogie des quatre types de visibilité. IV. Décrire la littérature managériale (années 60, 90, 2010). La conclusion répond à

la question de départ : comment évolue le discours managérial français sous influence de la pensée étrangère (américaine, anglaise, japonaise, etc.).

Les annexes, elles, sont au nombre de 7 : I. Henri Fayol et la visibilité synoptique. II. Chester Barnard et la visibilité de la délégation. III. Taylor et la visibilité de la mesure. IV. Ford et la visibilité de la commercialisation. V. Max Weber et la notion de visibilité. VI. Bibliographies. VII. Résumés des corpus de la littérature managériale. Le résumé donne l'apport majeur du travail : « Notre thèse démontre comment le 'discours managérial' reste lui structuré autour d'une même 'grammaire'. Celle-ci est composée d'une 'visibilité synoptique' ; i.e. la représentation d'ensemble de l'entreprise), d'une 'visibilité de la mesure' (i.e. le calcul de l'activité de travail), d'une 'visibilité de la délégation' (i.e. la maîtrise de l'activité d'autrui), et d'une 'visibilité de la commercialisation' (i.e. la définition de l'entreprise par l'extérieur). Le 'discours managérial' tient sa force de [sa] capacité d'adaptation à l'aide de sa 'grammaire' définie dans notre thèse. » (Chopin, 2017, p. V).

La faiblesse principale du travail tient dans son titre : le débat débutant à 1910 est limité à Taylor et Fayol. Il aurait fallu étudier un corpus des années 10, un des années 20, 30, 40 et 50. Le saut direct aux années 60 est trop fort, même si l'étude de Henry Ford et de Chester Barnard vient donner les lignes majeures. Mais la pensée gestionnaire française est alors passée par pertes et profits.

2.6. Le remembrement commercial : Tristan Jacques (2017)

Cette thèse d'histoire contemporaine, dirigée par Michel Margairaz, a été soutenue le 12 juin 2017 à Paris I, sous le titre : *L'État, le petit commerce et la grande distribution, (1945-1996). Une histoire politique et économique du remembrement commercial*. Le jury était composé de 6 membres : Clotilde Druelle-Korn (Limoges), Sabine Effosse (Nanterre), Peter Heyrman (Leuven), Michel Margairaz (Paris I), Philippe Moati (Paris 7), et Steven Zdatny (Vermont).

Ici le plan est de structure ternaire : I. De la France des petits commerces à la France des hypermarchés, 1945-1969. À la recherche d'une politique publique ; II. Le malaise des petits commerçants et l'orientation du commerce, 1969-1973. Politique publique ou adaptation au politique ? III. La politique sectorielle du commerce après 1973. Politique publique ou adaptation au marché ? Dans la conclusion sont évoqués la politique sectorielle du commerce, et le déclin du petit commerce. La bibliographie générale est bien complète des travaux les plus spécialisés, bien que l'auteur ne connaisse pas les nôtres sur le bazar Bonne-Nouvelle. Mais l'essentiel y est. Les sources archivistiques sont très riches. Ce thème a fait l'objet d'une multitude d'écrits épars dont cette thèse fait le tour. Il faudrait repartir de ce travail pour détecter les gestionnaires à cheval entre les théories managériales et les enjeux politiques d'implantation des grandes surfaces, face au lent déclin des commerces de centre-ville.

2.7. L'entreprise Saint-Simonienne : Patrick Gilormini (2018)

Thèse en sciences économiques, soutenue le 28 octobre 2018 à Grenoble, sous le titre suivant : *Vers une conception saint-simonienne de l'entreprise et de la société industrielle*, sous la direction de Virgile Chassagnon (Grenoble), avec un jury composé de : Thierry Kirat (Paris IX), Cyrille Ferraton (Montpellier 3), Bernard Baudry (Lyon 2), et Véronique Dutraive (Lyon 2).

Le plan suit un ordre dual : Première partie : Saint-Simon et le gouvernement par l'industrie (2 chapitres) ; deuxième partie : Trois conceptions saint-simoniennes de l'entreprise (3 chapitres). La conclusion générale fait 24 pages. Les annexes présentent des documents très intéressants : 1. Les origines de la compagnie générale des eaux ; 2. Le système de financement de l'économie soviétique ; 3. L'obélisque de Moscou rend hommage à Saint-Simon ; 4. Air du chant des industriels ; 5. Le chant des industriels (brochure de 1821) ; 6. Carte des environs de Philippeville, terrain proposé pour réserve aux indigènes ; 7. Le *Glasgow toast* ; 8. Théorie des sphères de Peter Sloterdijk ; 9. Le jardin d'essai d'Alger ; 10. Dôme géodésique de la biosphère ; 11. Le christ buchezien de Hyacinthe Besson ; 12. Pierre-Simon Ballanche et la palingénésie sociale ; 13. La palingénésie sociale (esquisse) de Paul Chenavard ; 13. Historique du mot « entreprise » ; 15. Historique du mot « industrie ». Dommage qu'il n'utilise pas les travaux de Philippe Fontaine et les nôtres sur ces deux derniers mots.

Le résumé terminal donne l'objectif de la thèse : « Alors que la question de la responsabilité sociale de l'entreprise fait l'objet d'une attention croissante, cette thèse d'histoire de la pensée économique est consacrée à un fait organisationnel : l'entreprise comme bien commun. Nous analysons dans une première partie la pensée de Saint-Simon et la façon dont elle articule l'homme, l'entreprise et la société à travers les médiations du travail et de l'industrie. Une seconde partie est consacrée à trois saint-simoniens qui inscrivent cette pensée dans leurs pratiques : Enfantin dans une perspective internationaliste, Buchez dans une spiritualité chrétienne et Leroux en vue d'un socialisme libéral. »

2.8. Le parfait comptable moderne : Benjamin Bournel (2018)

Soutenue à Angers le 18 décembre 2018, cette thèse de comptabilité a été conçue sous la direction de Sébastien Rocher, professeur à l'Université de Lorraine. Reflet d'une tradition d'autrefois, le titre en est très long : *De la machine à l'expert(e) libéré(e) : l'idéal du professionnel comptable moderne selon la publicité*. Et le sous-titre enfonce un peu plus le clou : *Une étude des représentations du professionnel comptable par l'analyse des tables par l'analyse des publicités parues dans la Revue Française de Comptabilité de 1955 à 2017*. Cette profusion de mots ne se retrouve pas dans la thèse, puisqu'elle ne fait que 324 pages. Le jury était composé des membres suivants : Évelyne Lande (Poitiers), Nicolas Praquin (Paris-Sud), Nicole Calvinhac

(expert-comptable), Lionel Escaffre (Angers) et le directeur de thèse. Un jury donc très compétent pour juger de la valeur de cette thèse très novatrice.

Le plan retient une structuration binaire des parties : I. La construction des représentations du professionnel comptable dans la publicité : revue de littérature et cadre théorique. II. L'analyse des représentations sociales du professionnel comptable dans la publicité. Chaque partie contient deux chapitres. Dans la première on a : 1. Les facteurs de transformation de l'image de la profession comptable ; 2. Les approches théoriques relatives au contenu et aux impacts des représentations sociales. Dans la seconde partie on lit : 3. La méthodologie de collecte et d'analyse des publicités à destination des professionnels comptables ; 4. Les transformations de l'image idéalisée du comptable de 1955 à 2017, ou l'impact des mutations technologiques. La conclusion porte sur l'image gérée.

2.9. Le marché du livre d'économie : Jean-Michel Chahsiche (2019)

Soutenue le 3 octobre 2019, cette thèse de science politique dirigée par Frédérique Matonti (Paris I), portait sur le marché du livre d'économie de 1945 à 2015. Le sous-titre précise la problématique : Contribution à une histoire sociale des idées économiques. Et comme les livres de gestion appartiennent au même secteur éditorial, il y a peut-être des choses à glaner dedans. Le jury était composé de : Sophie Dubuisson-Quellier (CNRS), Mathieu Hauchecorne (Paris 8), Frédéric Lebaron (ENS Paris-Saclay), Frédérique Matonti (Paris I), Antoine Roger (Sciences Po Bordeaux), et Gisèle Sapiro (CNRS).

Le plan retient une structure quaternaire : I. Sociogenèse d'une catégorie éditoriale ou l'économie dans l'ordre des livres (1945-années 70) ; II. Faire un marché pour le marché (années 1960-70) : homologues structurales et travail d'intermédiation ; III. L'inflexion libérale de l'offre d'idées économiques (1975-85) ou les transformations des modes de production de la parole économique ; IV. Les professionnels de la vérité économique : la parole économique comme compétence disputée (années 1990-2000). Le mot « management » apparaît 72 fois dans cette thèse, et l'expression « sciences de gestion » à 12 reprises. Nous sommes cités à deux reprises pour notre article sur l'histoire de l'agrégation de sciences de gestion.

Le résumé montre que l'économie et la gestion sont intimement liées dans le marché du livre d'économie. Cette liaison s'est accrue avec le temps car les enjeux de chiffre d'affaires et de concentration sur quelques *best-sellers* sont venus régulariser une production qui était autrefois trop touffue. D'où l'avis du docteur : « Dans son ensemble, cette thèse amorce l'étude historique d'une 'culture économique', qui, en se constituant contre les 'idéologies', c'est-à-dire les croyances infondées et profanes, constitue un puissant instrument de légiti-

mation ou de contestation de l'ordre social. » (p. 640). Il y aurait une autre thèse à faire sur le marché du livre de gestion et de management²⁷⁰.

Conclusion

Actuellement, un doctorant économiste de Lyon 2, Carlos Rivera, prépare une thèse d'histoire intellectuelle sur Courcelle-Seneuil, et nous sommes en contact avec lui. La principale difficulté pour les thésards en histoire de la gestion est la réception de leurs thèses par les comités de recrutement dans les Universités ou au CNRS. On a vu de brillants esprits être refusés par ces instances, alors qu'ils auraient mérité de faire une belle carrière universitaire ou de recherche. C'est pourquoi nous avons associé l'histoire et la prospective dans notre petit Institut situé à Castres. En montrant que l'histoire de la gestion peut servir à anticiper le futur des firmes ou des organisations, on a plus de chance d'être recruté pour former les futurs cadres ou créateurs de ces unités.

La deuxième difficulté est le fait de trouver (ou pas) un fonds d'archives inexplorées dans ce domaine. S'il s'agit d'un auteur ayant été PDG ou grand expert d'entreprise, cela est indispensable. S'il s'agit d'un intellectuel ayant travaillé sur la gestion de son pays, le recours aux ouvrages et aux articles peut suffire. Reste la possibilité de faire des entretiens individuels ou de groupe pour compenser l'absence d'archives. Cela est possible pour des auteurs récents ou morts il n'y a pas trop longtemps. Dans le cas de Courcelle-Seneuil, à part sa correspondance avec Alfred Marshall, cela semble bien compromis. Mais cet économiste a tellement écrit que faire ne serait-ce que la liste exhaustive de ses publications serait déjà un exploit. Il faudrait aussi faire des thèses sur tous les auteurs dont notre livre a parlé. Vaste programme qui va prendre, selon nous, tout le reste de notre siècle. Une revue comme *Entreprises et Histoire* peut y contribuer, mais il ne faut pas négliger les thèses qui lui échappent, comme nous venons de le montrer à l'envi.

Références

Bruce, Kyle dir. (2020) *Handbook of Research on Management and Organizational History*, Cheltenham & Northampton, Edward Elgar, 301 p.

Genoe McLaren, P., Mills, A.J., Weatherbee, T.G. dir. (2015) *The Routledge Companion to Management and Organizational History*, London & New York, Routledge, 413 p. Vision américano-canadienne du domaine.

Wilson, J., Toms, S., Jong, A. de (2020) *The Routledge Companion to Business History*, London & New York, Routledge, 394 p.

²⁷⁰ Sur les divers soubresauts récents de l'édition française, voir surtout la thèse de Marie-Pierre Vaslet (2020).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans la dernière édition papier de *l'Encyclopaedia Universalis*, parue en 2011, on trouve, sous l'article « Entreprise », l'affirmation suivante : « Dans le champ de l'analyse économique, c'est seulement depuis les années 1970 que se développe une véritable théorie de l'économie et de la gestion des entreprises. Auparavant, les courants théoriques dominants avaient manifestement occulté le rôle de ces organisations. » (Élie Cohen, 2011, t. 8, p. 699). Notre ouvrage a essayé de démontrer le contraire : la théorie économique a intégré la gestion des firmes dans ses raisonnements généraux dès les années 1910. Peut-on oublier l'œuvre d'un Alfred Marshall, qui a écrit ce qui peut être considéré comme la meilleure histoire des théories d'organisation, dans son bel ouvrage : *Industry and Trade* (1919), qui fut traduit en français en 1934. Son sous-titre traduit en français est très explicite : *Étude sur la technique industrielle et l'organisation des affaires, leur influence sur les conditions d'existence des différentes classes sociales et des nations* (Paris, chez Marcel Giard, traduit par l'économiste Gaston Leduc, 2 volumes).

Il faut savoir gré à Courcelle-Seneuil dès 1890, puis à Bernard Gerbier en 1976, d'avoir réhabilité le grand économiste anglais dans l'histoire de la pensée gestionnaire²⁷¹. Plus récemment c'est notre collègue Katia Caldari qui a étudié plus précisément les vues marshalliennes sur le management scientifique de son temps (avec Taylor et Fayol)²⁷². Et croire que tout est apparu, comme par magie, vers 1970, c'est oublier le rôle pionnier de Ronald Coase et son célèbre article de 1937 : « The Nature of the Firm » (*Economica*). D'ailleurs le même Élie Cohen (le gestionnaire professeur à Dauphine [1946-2008] et pas l'économiste du CNRS) en traite juste après avoir nié l'existence d'une pensée économique consacrée à la gestion des firmes avant la fin des Trente glorieuses. Nous renvoyons au livre classique de Joel Dean (1951) pour un état de lieux au début des années cinquante. Mais tout ceci concerne l'influence anglo-saxonne sur la pensée gestionnaire française. Il faut résumer tout ce que nous avons vu sur les auteurs français, influencés ou pas par d'autres pays. Nous verrons d'abord les optimistes, puis les neutres, et enfin les pessimistes. Les premiers croient à

²⁷¹ J. G. Courcelle-Seneuil (1890) « Principles of Economics, by A. Marshall », *Journal des économistes*, vol. 42, t. 4, décembre, p. 456-464. Bernard Gerbier (1976) *Alfred Marshall : théoricien de l'action efficace et critique radical de l'économie pure*, Université des sciences sociales de Grenoble, thèse, 445 p.

²⁷² Katia L. Caldari (2007) « Alfred Marshall's Critical Analysis of Scientific Management », *European Journal of the History of Economic Thought*, vol. 14, n° 1, mars, p. 55-78. Et en français : R. Martinoia (2012) « Les hommes d'affaires, chevaliers de l'idéal social : Alfred Marshall », *Cahiers d'économie politique*, vol. 62, n° 1, p. 157-186.

l'essor sans fin des entreprises françaises²⁷³ ; les deuxièmes²⁷⁴ croient à une stagnation relative de ces firmes ; tandis que les troisièmes auteurs s'attendent à un déclin inéluctable de l'industrie française (et même du grand commerce) et donc de ses entreprises les plus dynamiques.

1. LES GESTIONNAIRES OPTIMISTES

L'optimisme en économie politique ou en gestion des entreprises peut être défini comme la croyance en un avenir meilleur de l'économie nationale ou des firmes autochtones. On considère, dans l'histoire de la pensée économique, que l'école optimiste française remonte à Frédéric Bastiat et à ses confrères libéraux. Cette idée a été contestée par Alain Béraud et François Etner au début des années 1990 dans une grande revue française²⁷⁵. Mais la gestion est axée, par définition, sur les anticipations du futur de la firme. Si ces anticipations sont positives, le manager est optimiste²⁷⁶ ; si elles sont fort négatives, il s'avère pessimiste ; si elles sont trop incertaines, il reste neutre et ne se mouille pas.

En ce sens, le plus optimiste de tous nos auteurs est Le Choyselat : il anticipe des profits extraordinaires, et a une croyance infinie en l'effet de levier de l'enrichissement rapide. Et cela avec un produit alimentaire de base : l'œuf et la poule ! C'est peut-être lui qui a donné à Sully et à Henri IV l'idée d'axer leur communication économique sur la « poule au pot » du dimanche pour tous les sujets de sa Majesté. Le Vert galant aimait les femmes et la bonne chair.

En général, tous les faiseurs de plans d'affaires sont optimistes, car sinon ils ne lanceraient pas leurs entreprises. André-Martin Labbé et Eugène Sala en sont les témoignages vivants pour la première moitié du dix-neuvième siècle. En dépit de conditions environnementales encore incertaines (proximité avec la révolution de 1830, des chemins de fer encore dans l'enfance, une atmosphère politique sensible), ils ont osé lancer un projet d'envergure. Et Eugène Sala, qui avait écrit avec son frère, en 1836, que les bazars n'étaient pas un secteur sûr d'investissement, n'a pas hésité à engager toute sa fortune et son énergie pour reprendre le plus grand bazar parisien de l'époque. Sa formule devait être : « Faites ce que je dis, mais je ne fais pas ce que je conseille ! ». Elle a été mise en application ensuite par la plupart des journaux financiers.

Un économiste pratique optimiste a suivi le même chemin intellectuel : Courcelle-Seneuil. Formé au droit privé et féru d'économie bancaire, il savait

²⁷³ J. St Pierre et F. Labelle (2017) *Les PME, d'hier à demain. Bilan et perspectives*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 537 p.

²⁷⁴ A. Fayette (2011) *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, PUQ, p. 273.

²⁷⁵ A. Béraud et F. Etner (1993) « Bastiat et les libéraux : existe-t-il une école optimiste en économie politique ? », *Revue d'économie politique*, vol. 103, n° 2, p. 287-304.

²⁷⁶ Philippe Gabilliet (2018) *Éloge de l'optimisme : quand les enthousiastes font bouger le monde*, Paris, J'ai Lu, 189 p.

les risques qu'il prenait à reprendre une petite usine de fonderie en province. Et comme il était très au courant, par ses lectures de journaux, des problèmes de gestion du personnel que rencontraient les firmes textiles lyonnaises, il a anticipé ces risques en payant bien ses ouvriers et employés. Économiste averti, il a anticipé la crise économique de 1847 et la crise politique de 1848 pour se retirer du jeu entrepreneurial à temps, et pour passer à autre chose : une courte carrière politique d'abord, une longue carrière journalistique ensuite. La liste de ses articles n'a jamais été dressée : nous pouvons l'évaluer à plusieurs centaines.

De même, un ingénieur issu de province comme Fayol a été un optimiste notoire en osant affronter les américains sur le terrain assez glissant des idées organisatrices. Alors que les économistes de l'époque l'ont jugé superficiel et d'un style trop parlé, les gestionnaires américains ont vite reconnu sa valeur de précurseur de la discipline. Il a initié une touche française de gestion des firmes qui perdure jusqu'à nos jours, en particulier dans le domaine entrepreneurial²⁷⁷.

Cette impression est aussi visible dans le cas de Léon Chambonnaud. Voilà un petit professeur d'anglais commercial qui ose lancer une immense encyclopédie de gestion mercatique en 9 tomes. Il faut être optimiste pour cela, car les critiques ne sont pas tendres avec les inconnus qui se lèvent dans un nouveau domaine. En recrutant une équipe compétente, et en modifiant peu à peu sa perspective pour intégrer les nouvelles théories, il a fait œuvre utile, même s'il n'est plus guère cité aujourd'hui dans les principaux livres d'histoire du marketing²⁷⁸.

C'est aussi le cas des deux disciples universitaires français de Taylor : Jean-Paul Palewski, et André Philip. Ils prônent l'idée taylorienne d'une coopération des salariés et des patrons. Ce faisant ils relaient une vieille idée, qui remonte au moins à Voltaire (1764) qui, dans son *Dictionnaire philosophique*, pense que les hommes (et les femmes) sont bons par nature. Cette coopération peut aller jusqu'à la fraternité, voire à l'amitié. La littérature sur l'amitié dans les relations de gestion a connu une avancée certaine avec le livre d'Edmond Rovigue (1938) *L'amitié d'affaires : essai de sociologie économique* (Lausanne, F. Roth et C^{ie}, 251 p.). Les candidats à l'agrégation de sciences économiques pouvaient le consulter car il était disponible dans la bibliothèque de la Salle des études statistiques du centre Panthéon. Les premiers agrégés de l'option gestion des entreprises auraient pu aussi le lire. Ce faisant, ces gestionnaires optimistes

²⁷⁷ F. Lasch & S. Yami (2008) « The Nature and Focus of Entrepreneurship Research in France over the Last Decade: a French Touch? », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 32, n° 2, p. 339-360.

²⁷⁸ Deux exceptions: M.A. Beale (1993) *Advertising and the Politics of Public Persuasion in France, 1900-1939*, Berkeley, University of California, 528 p.; P. Bourgne et B. Cova (2013) *Marketing: remède ou poison? les effets du marketing dans une société en crise*, Caen, EMS, p. 112.

prônent une troisième voie entre libéralisme et autoritarisme : la coopération à la manière de Charles Gide (Marco et Quinet, 2002). Tous les écrits sur la gestion collective découlent de là.

L'optimisme gestionnaire atteint des sommets avec Bruno Lussato. En comprenant que la cybernétique allait changer les rapports entre l'homme et les machines, il a promu une vision axée sur les micro-ordinateurs, qui rendent les salariés plus autonomes dans leur travail. La coopération peut ainsi devenir à distance, ce que les réseaux futurs permettront avec le télétravail. Lussato voit aussi l'avènement des robots qui délivreront l'humain des basses tâches.

Enfin l'optimisme redevient plus raisonnable avec Octave Gélienier. Car le pur libéral voit que la coopération ne peut s'effectuer sans une réflexion sur le partage du profit de l'entreprise. Soit on partage avec l'intéressement, soit on laisse les salariés obtenir des augmentations par les grèves et la négociation. Entre ces deux voies, existe-t-il une troisième position, plus neutre ?

2. LES GESTIONNAIRES NEUTRES

La neutralité en gestion peut être conçue comme la prudence appliquée à la prévision du futur. Ne sachant s'il sera ensoleillé ou assombri, ces auteurs restent dans l'expectative et ne se mouillent pas. Certains spécialistes de gestion ne croient pas que l'on puisse être neutre en ce domaine, en tous les cas pour les dispositifs instrumentaux que les gestionnaires utilisent²⁷⁹. Mais les hommes peuvent s'obliger à la neutralité, par principe ou par conviction. Cotrugli en est le premier exemple parmi les auteurs que nous avons étudié. Il met la prudence au centre de la réflexion du marchand, qui doit se garder de trop bons espoirs de réussite dans ses entreprises commerciales. Il doit, en particulier, se méfier des « facteurs », ces employés au lointain qui gèrent pour lui de grosses affaires. Car il sait que la politique des États de son époque est très instable et qu'il ne faut compter que sur soi et sur les siens. Il est donc resté neutre vis-à-vis de Byzance et du Liban où il avait des comptoirs. La réputation de Barcelone et de Naples, où il centralisait la gestion de ses navires, était tellement puissante qu'elle valait passeport pour les peuples étrangers même hostiles à priori.

Deux siècles plus tard, Jacques Savary a, lui aussi, fait preuve de grande neutralité et de prudence doctrinale. Partagé entre les intérêts des négociants et ceux du pouvoir royal, il ne pouvait prendre parti pour l'un ou pour l'autre sans avoir des conséquences funestes sur sa situation financière. Il est donc resté assez neutre. Il a alors accordé une place importante au concept de prudence.

Jacques Savary des Bruslons a suivi la filière paternelle. Voulant défendre un patrimoine intellectuel important, il a continué l'accumulation des données

²⁷⁹ A. Dietrich, F. Pigeyre et C. Vercher-Chaptal, dir. (2015) *Dérives et perspectives de la gestion : Échanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Lille, Septentrion, p. 173.

sur le monde commercial pour éclairer la gestion du Prince et de son administration. Jean Paganucci est resté un comptable fidèle à ses principes : neutralité et prudence. L'administrateur Lincol, a appliqué la neutralité du comptable à l'administration des usines de limes. Adolphe Guilbault, a exhorté à la neutralité du comptable dans tous les autres secteurs industriels et commerciaux. Albert Prouteaux, a confirmé la neutralité comptable dans la gestion des grandes entreprises manufacturières ou de distribution (grands magasins). Si, à l'époque des frères Sala (vers 1840) les grands bazars étaient considérés comme trop instables quant à leurs vrais résultats financiers, vingt ans plus tard, au temps de Proudhon et Duchêne, les grands magasins paraissent très prometteurs sur ce point : leur rentabilité est supérieure à celle de l'industrie.

Georges Reymondin, fait l'histoire de la neutralité du comptable avant que l'expertise soit mieux contrôlée par l'État. Lié professionnellement avec le libre-penseur Louis Rachou, il fait la promotion du *Code des comptes* qui vient donner un outil aux cabinets d'expertise pour mieux gérer leurs salariés. Mais il reste neutre, ne voulant pas choisir entre le patron et les employés. Son œuvre n'a pas fait l'objet d'une évaluation globale avant récemment (Andria et Naszalyi, 2013). Nul n'est prophète en son pays.

Raymond Boisdé, a montré la neutralité du centriste (politique) quant à la montée des crises d'entreprises face à la mondialisation et la globalisation dont il a vu les prémices à la fin de sa vie. Comme parmi ses étudiants certains seront des patrons et d'autres de simples managers, il n'a pas voulu choisir un camp contre l'autre. Mais il ne verse pas dans le pessimisme idéologique.

3. LES GESTIONNAIRES PESSIMISTES

Le pessimisme des entrepreneurs a été intégré à la théorie économique par l'anglais Arthur Cecil Pigou juste avant la grande crise économique des années trente (Bousquet, 1958). Il a montré que les cycles de la conjoncture sont liés aux diverses phases d'optimisme (le *boom*) et de pessimisme (la récession) que traversent les entreprises via les entrepreneurs et managers. Et si le patron est pessimiste, il y a de fortes chances que ses employés, ses cadres le soient aussi, surtout si cette attitude a un impact immédiat sur leurs salaires, revu à la baisse.

Opposés doctrinalement aux optimistes libéraux, les auteurs socialistes comme Proudhon et Duchêne, ont émis des critiques très fondamentales. En voyant l'essor extraordinaire de la Bourse de Paris de leur temps, ils ont opté pour une vision sombre : la concentration financière conduirait tôt ou tard à la ruine du pays. Ils rejoignaient ainsi le verdict sans appel de Marx pour qui le capitalisme était condamné à terme, en raison de ses propres contradictions internes. Marx sera relayé par Hilferding dans cette voie de la ruine financière.

Guihéneuf, spécialiste de Karl Marx, s'est d'abord attaqué au concept de valeur chez le grand économiste allemand. Puis il a pris les chemins de traverse

de la psycho-sociologie et l'a appliquée à la gestion des organisations. Le ver est dans le fruit quand le stress des salariés nécessite des techniques comme le *coaching*, le *mentoring* ou les techniques de motivation en groupes. C'est un cautère sur une jambe de bois²⁸⁰. La naïveté des optimistes tombe quand on constate les inégalités de revenus entre les grands patrons et les salariés de base.

Un auteur français a essayé d'appliquer les concepts marxistes à la gestion des entreprises privées ou publiques : Paul Boccard. Cet économiste est né le 13 septembre 1932. Dans son principal livre de 1985, il essaie de convertir les idées marxistes en critères effectifs de gestion. C'est être pessimiste que de croire que les concepts traditionnels de gestion ne sont pas susceptibles de progrès dans le capitalisme contemporain. Il est mort le 26 novembre 2017.

La résistance française à l'impérialisme de la pensée managériale yankee a été étudiée par Annick Bourguignon, Véronique Malleret et Hanne Norrekit (2000) *American Management Theory and French Acts of Resistance* (Aarhus School of Business, Department of International Business, 17 p.). Mais résister ne veut pas dire que l'on est pessimiste quant à l'avenir de la pensée française en management. D'ailleurs, au rayon développement personnel, on trouve le livre de Julie Norem (2015) *Découvrez le pouvoir positif du pessimisme !* (Paris, Inter-éditions, 228 p.). On peut inverser le titre et proposer : découvrez le pouvoir négatif de l'optimisme ! Il existe d'ailleurs des livres qui sont intitulés *Éloge du pessimisme*,²⁸¹ courant de pensée qui remonte à Georges Sorel (1911), disciple de Proudhon, et à son analyse des diverses illusions du progrès. Sur l'œuvre de Sorel nous renvoyons aux 16 volumes des *Cahiers* qui lui ont été consacrés entre 1983 et 1998. En particulier, y sont reproduites de très nombreuses lettres avec d'autres grands intellectuels de la période, où transparait son pessimisme philosophique. Le pessimisme conduit à la faillite de la pensée managériale selon le sociologue François Dupuy (2015), qui est un peu *lost in management*.

Références

- Cummings, S. dir. (2017) *A New History of Management*, Cambridge University Press, 376 p.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2012) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Presses des Mines, 268 p.
- Deslandes, G. (2013) *Essai sur les données philosophiques du management*, Paris, PUF, 252 p.

²⁸⁰ Cautère : dispositif médical pour cicatriser une blessure par l'utilisation d'un fer rouge.

²⁸¹ B. Barras (1998) « Pessimisme et optimisme de l'ingénieur », Infoscience.epfl.ch ; Jacques Costagliola (2004) *Éloge du pessimisme*, Paris, L'Harmattan, 307 p. ; Michael Löwy (2019) *Kafka, Wells, Benjamin : éloge du pessimisme culturel*, Orange, Éditions le Retrait, 85 p.

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

*

Cette bibliographie finale ne reprend que les auteurs annoncés dans le texte entre parenthèses, avec l'année d'édition de leur ouvrage, article, communication ou thèse. Les documents cités en notes de bas de page ne sont pas repris ici. Pour ne pas compliquer trop la recherche d'un auteur à partir de son nom, nous n'avons retenu que cinq catégories dans cette bibliographie, qui sert aussi d'index des noms d'auteurs. Tous les ouvrages, revues et thèses cités sont publiés à Paris, sauf indication différente. La pagination est omise, sauf pour les articles.

1. OUVRAGES ET OPUSCULES

Abt, Th. (1935) *Augmentez vos bénéfices par la recherche des économies*, Colmar, chez l'auteur.

Aftalion, A. (1909) *Essai d'une théorie des crises générales et périodiques*, Sirey.

Airiau, J. (1965) *L'opposition aux Physiocrates à la fin de l'Ancien régime*, LGDJ.

Alexandre, R. (1991) *Notre entreprise est formidable*, Payot.

Allouche, J. dir. (2012) *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

Allusson, R. (1957) *La création d'une entreprise industrielle*, EME.

Amaury, F. (1972) *Histoire du plus grand quotidien de la III^e République : Le Petit Parisien, 1876-1944*, PUF, 2 volumes.

Amzalak, M. B. (1937) *État actuel des études économiques dans les universités françaises : notes bio-bibliographiques concernant leurs maîtres*, Université de Paris, Institut supérieur des sciences économiques.

Anonyme (1546) *Les coutumes et statutz de la plupart des baillages*, Gailliot.

Anonyme (1864) *Principes et doctrine de l'administration militaire*, Ch. Tanera.

Audiganne, A. (1868) *La lutte industrielle des peuples*, Capelle.

Autissier, D., Bensebaa, F., Boudier, F. (2010) *L'atlas du management : l'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés*, Eyrolles.

Avenel, G. d' (1895) *La fortune privée à travers sept siècles*, A. Colin.

Avisse, H. (1852) *Établissements industriels. Décentralisation administrative. Ses effets sur le régime administratif des usines et des établissements d'industrie*, Alphonse Delhomme.

Bacon, F. (1605) *Du progrès et de la promotion des sciences*, Gallimard, 1991.

- Ballot, Ch. (1923) *Introduction du machinisme dans l'industrie française*, Marquant, Rieder et compagnie.
- Balzac, H. de (1825) *Code des gens honnêtes, ou l'art de ne pas être dupe des fripons*, Barba.
- Bancal, J. (1980) *Proudhon et l'autogestion*, Fresnes, Fédération anarchiste.
- Barba, M. (1968) *Les P.D.G.*, Julliard. Avec des illustrations de Sempé.
- Barba, M. (1969) *Les buffles*, Julliard. Réédition FeniXX.
- Barba, M. (1971) *Les cancre du management*, Hachette.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barnard, C. (1948) *Organization and Management*, Harvard University Press.
- Barody, G. (1924) *Les principes de la conduite des affaires enseignés par les écrivains*, Alger, Marcel Léon.
- Baroni, H. (1960) *L'esprit scientifique dans la conduite des entreprises*, Univ. de Genève.
- Barreyre, P.-Y. (1968) *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette.
- Basta, G. (1616) *Le gouvernement de la cavalerie légère*, Rouen, Berthelin.
- Baudeau, N. (1783) *Encyclopédie méthodique : commerce*, Panckoucke.
- Baye, J. (1875) *Sézanne, d'après les historiens du XVII^e et du XVIII^e siècle*, Sézanne, Imprimerie A. Patoux.
- Beale, M. A. (1999) *The Modernist Enterprise: French Elites and the Threat of Modernity, 1900-1940*, Stanford University Press.
- Beccarelli, C., Maussant, C. (1999) *Les formations au management: approches de la pensée managériale*, Saint-Denis, Centre INFFO.
- Belèze, G. (1859) *Dictionnaire universel de la vie pratique à la ville et à la campagne*, Hachette.
- Bellay, J. (1834) *Science de l'administration commerciale*, Lyon, chez l'auteur.
- Bellial des Vertus [Charles Richard de Butré] (1759) *Essai sur l'administration des terres*, Hérissant.²⁸²

²⁸² Attribution faite par Pierre Le Masne et Gabriel Sabbagh (2018) « The 'Bellial des Vertus' enigma and the beginnings of Physiocracy », *Contributions to Political Economy*. Sur Butré, voir le livre ancien de Rodolphe Reuss (1887) *Charles de Butré, 1724-1805*.

- Belze, L. et Spieser, Ph. (2005) *Histoire de la finance : le temps, le calcul et les promesses*, Vuibert.
- Bérès, E. (1839) *Manuel de l'actionnaire*, Guillaumin.
- Bergery, C.-L. (1829-1831) *Économie industrielle, ou science de l'industrie*, Metz, M^{me} Thiel, 3 tomes.
- Berle, A., Means, C. (1932) *The Modern Corporation and Private enterprise*, New York, Macmillan.
- Berran, A. (1926) *La gestion méthodique des entreprises : l'organisation et la comptabilité dans les affaires modernes*, Langlois.
- Bigo, R. (1933) *Les bases historiques de la finance moderne*, A. Colin.
- Blanche, A. dir. (1849) *Dictionnaire général d'administration*, Paul Dupont.
- Blanqui, A.-J. (1826) *Résumé de l'histoire du commerce et de l'industrie*, Lecointe et Durey.
- Blondel, L. (1897) *Principes d'économie industrielle appliqués*, D. Prévest.
- Boccaro, P. (1985) *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères*, Messidor/Éditions sociales.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bonnard, A. de, dit Gallus (1865) *La marmite libératrice*, réédition H. Desroche, Balland, 1978.
- Bordonove, G. (2009) *Charles IX, Hamlet couronné*, Pygmalion.
- Boucharlat, D. (1961) *La méthode des cas : ses applications en France*, PUF.
- Bouillon (1761) *Dictionnaire portatif de commerce*, Copenhague, Philibert.
- Bouniatian, M. (1907) *Les crises économiques*, traduit en 1922, Giard.
- Bourcier, J.-P. (1991) *Les nouveaux gourous*, Ramsay.
- Bourdieu, P. (1984) *Homo academicus*, Éditions de Minuit.
- Bourgin, H. (1923) *Les systèmes socialistes*, Imprimerie Moderne.
- Bourguignon, F, Lévy-Leboyer, M. (1985) *L'économie française au XIX^e siècle*, Économica.
- Bousquet, G.-H. éd. (1958) *A.C. Pigou : traduction, introduction et notes*, Dalloz.
- Boutry, P., Charle, C., Luce, M.-C dir. (2022) *L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : 50 ans entre utopie et réalités, 1971-2021*, Éditions de la Sorbonne.

- Bouvier, J. (1961) *Le Crédit Lyonnais de 1873 à 1882*, SEVPEN.
- Bouvier, R. et Maynal, E. (1949) *De quoi vivait Balzac ?* Éd. des Deux Rives.
- Boyer, L., Equilbey, N. (1990) *Histoire du management*, EO.
- Bozérian, J. (1887) *Dictionnaire du commerce, de la bourse, de la banque et des assurances*, Comité des publications politiques, économiques et sociales.
- Braunstein, J.-F., Pewzner, E. (1999) *Histoire de la psychologie*, A. Colin.
- Bresson, J. (1821) *Des fonds publics en France et des spéculations de la Bourse de Paris*, Bachelier.
- Bresson, J. (1829) *Histoire financière de la France*, Bachelier.
- Breton, Y., Lutfalla, M. dir. (1991) *L'économie politique en France au XIX^e siècle*, Économica.
- Bricard, G. (1934) *L'organisation scientifique du travail*, A. Colin.
- Brodie, M. B. (1967) *Fayol on Administration*, London, Lyon, Grant & Green.
- Brousse, J., Eyssette, F. (1988) *M.B.S.A. humour et management*, Cherche Midi.
- Bruyne, P. de (1963) *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*, Louvain, Librairie Universitaire et Dunod.
- Burdin, Cl. (1848) *Des sociétés de mines et autres. Moyens de remédier à leurs abus*, Roret.
- Burdin, G. dir. (2012) *Évolution et perspectives du management*, L'Harmattan.
- Burlaud, A., Helfer, J.-P. et Marchesnay, M. dir. (1991) *Identités de la gestion, mélanges en l'honneur du professeur Pierre Lassègue*, Vuibert Gestion.
- Cadet, F. (1870) *Pierre de Boisguilbert, précurseur des économistes*, Guillaumin.
- Caillat, M. (1996) *Sport et civilisation : histoire et critique d'un phénomène social de masse*, L'Harmattan.
- Callebat, L. dir. (1999) *Histoire du médecin*, Flammarion.
- Campion, G.-L. (1958) *Traité des entreprises privées*, 3^e éd., PUF, 2 volumes.
- Cantillon, R. (1734) *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres, 1755.
- Capet, M.F. (1952) *L'interaction des marchés : la liaison horizontale*, A. Colin.
- Carlioz, J. (1921) *Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*, Imprimerie F. Lainé. La deuxième édition, augmentée, est de 1927.
- Caron, F. (1973) *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau*, Mouton.

- Caron, F. (1997) *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Albin Michel.
- Casson, H. (1934) *Les axiomes des affaires*, Payot.
- Castelnau, J.F. (1835-39) *Portefeuille de la Bourse de Paris, suivi de Coup d'œil sur les sociétés par actions*, F. Rivet.
- Causse, B. (1972) *Les fiacres de Paris aux XVII^e et XVIII^e siècles*, PUF.
- Cerfberr de Medelsheim, G. (1925) *Cent vingt règles d'or pour le commerce*, Alcan.
- Chambonnaud, L. dir. (1918-1931) *La technique des affaires*, Dunod, 9 tomes.
- Chandler, A.D. Jr (1977) *La main visible des managers*, Économica. 1988.
- Chandler, A.D. Jr (1992-93) *Organisation et performance des entreprises*, EO.
- Chaptal, J.-A. (1803) *Éléments de chimie*, Deterville, 4^e édition, t. 1^{er}.
- Chaptal, J.-A. (1819) *De l'industrie française*, Imprimerie Nationale, 1993.
- Chardonnet, L. (1968) *Encyclopédie des techniques de gestion*, Bordeaux, Delmas.
- Charlier, J.-M. et Montarron, M. (1974) *Stavisky : les secrets du scandale*, Robert Laffont.
- Chêne, Ch. (1982) *L'enseignement du droit français en pays de droit écrit (1679-1793)*, Genève, Librairie Droz.
- Chervel, A. (1993) *Histoire de l'agrégation. Contribution à l'histoire de la culture scolaire*, Éditions Kimé.
- Chessel, M.-E., Pavis, F. (2001) *Le technocrate, le patron et le professeur*, Belin.
- Chomel, N. (1709) *Dictionnaire oeconomique*, E. Ganeau et J. Étienne.
- Christian, G.-J. (1819) *Vues sur le système général des opérations industrielles, ou plan de technonomie*, M^{me} Huzard.
- Clémentel, E., De Toro, M. (1930) *Larousse commercial illustré*, Larousse.
- Cody, S. (1919) *L'art de vendre, méthodes américaines*, Dunod.
- Cody, S. (1925) *L'art de faire des affaires par lettre et par annonce*, Dunod.
- Coffinières, A. (1824) *De la Bourse et des spéculations sur les effets publics*, Belin-Le Prieur.
- Coffy, R. (1833) *Tableau synoptique des principes généraux de la tenue des livres*, Renard, 2^e édition.
- Coilly, N., Régnier, Ph. (2006) *Le siècle des saint-simoniens*, BNF.

- Colson, C. (1930) *Cours d'économie politique*, Gauthier-Villars.
- Condillac, E. B. de (1789) *Le commerce et le gouvernement*, Dufart.
- Copelan, M.T. (1952) *The Executive at Work*, Harvard University Press.
- Cosnard, M., et Dubois, P.-L. (2019) *Rapport à madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : évaluation du dispositif expérimental de recrutement des professeurs des universités en sciences de gestion*, HCERES.
- Costaz, C.-A. (1832) *Histoire de l'administration en France, de l'agriculture, des arts utiles, du commerce, des manufactures, des subsistances, des mines et des usines*, M^{me} Huzard.
- Cotrugli, B. (2008) *Traité de la marchandise et du parfait marchand*, L'Harmattan.
- Courcelle-Seneuil, J.G. (1853) *Traité théorique et pratique des opérations de bourse*, Guillaumin, 2^e édition.
- Courcelle-Seneuil, J.G. (1855) *Manuel des affaires*, Guillaumin.
- Courcelle-Seneuil (1867) *Notions préliminaires de comptabilité*, Hachette.
- Courtois, A. (1855) *Des opérations de Bourse*, Guillaumin.
- Coutrot, J. (1940) *Planning : préparation du travail dans l'entreprise*, Dunod.
- Crainer, S., Dearlove, D. (2003) *The Ultimate Business Guru Guide, the Greatest Thinkers Who Made Management*, New York, John Wiley and Sons.
- Crémieux-Brilhac, J.-L. (1990) *Les Français de l'an 40*, vol. 2, Fayard.
- Dansette, A. (1976) *Naissance de la France moderne*, Hachette.
- Darimon, A. (1856) *De la réforme des banques*, Guillaumin.
- Daumier, H., Alhoy, M. (1839) *Les cent un Robert Macaire*, Aubert.
- Daussy, H. (2014) *Le parti Huguenot, chronique d'une désillusion, 1557-1572*, Genève, Droz.
- Dean, J. (1951) *Managerial Economics*, Englewood Cliffs (N. J.), Prentice-Hall.
- Dean, J. (1959) *Théorie économique et pratique des affaires*, EME.
- Défossé, G. (1956) *La gestion financière des entreprises*, PUF.
- De la Porte, M. (1712) *La science des négociants et teneurs de livres*, Osmont.
- Delavault, H. et alii (2002) *Les enseignantes-chercheuses à l'université. Demain la parité ?* L'Harmattan.

- Denis, J.-P., Martinet, A.-C., Silem, A. (2016) *Lexique de gestion et de management*, Dunod.
- Dericquehem, N. (1815) *Guide des spéculateurs à la Bourse*, Martinet-Delaunay.
- Deschamps, H. (1897) *Causerie sur les erreurs, les hérésies et les utopies en comptabilité*, brochure, Lyon, Imprimerie J. Gallet.
- Deschamps, H. (1931) *Des vérifications et des expertises en comptabilité*, Vitte.
- Des Mazis, P. (1965) *Le vocabulaire de l'économie politique*, Rivière.
- Detœuf, A. (1938) *Construction du syndicalisme*, Gallimard.
- Devinck, F.-J. (1867) *Pratique commerciale et recherches historiques sur la marche du commerce et de l'industrie*, Hachette.
- Diderot, D., D'Alembert, J. dir. (1751-59) *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers (articles choisis)*, GF, 1986.
- Dubois, J. dir. (1977) *Lexis. Larousse de la langue française*, Librairie Larousse.
- Dubreuil, H. (1929) *Standards : le travail américain vu par un ouvrier français*, Grasset.
- Ducrocq, Maître (1854) *Catalogue des livres de la bibliothèque d'économie politique de feu D.L. Rodet*, Techener, Réédition Bibliolife, Charleston, 2006.
- Dufour, J.-M. (1808) *Parfait négociant ou Code de commerce, avec instructions et formules*, L. Collin.
- Duncan, W.J. (1990) *Les grandes idées en management*, AFNOR.
- Dupont de Nemours, P. S. (1768) *De l'origine et des progrès d'une science nouvelle*, Desaint.
- Dupuy, F. (2015) *La faillite de la pensée managériale*, Le Seuil.
- Durand, R. (2000) *Entreprise et évolution économique*, Belin.
- Edom, H. et J. (1923) *La gestion des affaires*, Dunod.
- Edwards, J.R. (1989) *History of financial accounting*, London, Routledge.
- Eiteman, W.J. (1949) *Price Determination, Business Practice versus Economic Theory*, Ann Arbor, Michigan Business Report.
- Elvinger, F. (1934) *La marque : son lancement, sa vente, sa publicité*, LEC.
- Etner, F. (1987) *Histoire du calcul économique en France*, Économica.
- Faure, F.-X. (2020) *L'esprit subtil du management*, Nice, Ovadia.

- Favier, J. (1987) *De l'or et des épices, naissance de l'homme d'affaires au Moyen-Âge*, Fayard.
- Fayol, H. (1916) *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1918, 1941.
- Flouzat, D. (1962) *L'étudiant économiste : études, carrières, documentation*, Cujas.
- Fombonne, J. (2001) *Personnel et DRH*, Vuibert. Tiré de sa thèse.
- Fournel, P. (2001) *Besoin de vélo*, Le Seuil.
- Fournereaux, M. (1948) *L'étude de la gestion des entreprises*, Dunod.
- Francis, J. (1854) *La Bourse de Londres*, Renouard, traduction française.
- Franquet, A. (1975) *L'après-management ou le retour du bon sens*, EME.
- Fréminville, Ch. de (1913) *Les principes de la méthode Taylor*, Chez l'auteur.
- Fridenson, P. (1972) *Histoire des usines Renault*, Le Seuil.
- Gaillard, J. (1977) *Paris, la ville 1852-1870*, Champion.
- Garel, G. et Godelier, E. (2004) *Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation*, Hermès-Science/Lavoisier.
- Garnier, G. (1796) *Abrégé élémentaire des principes de l'économie politique*, Agasse.
- Gaubert, J. (1838) *Guide des actionnaires aux chemins de fer*, Duprat.
- Gaulejac, V. de (2005) *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil.
- Gayot, E. (1864) *Poules et œufs*, Librairie agricole de la Maison rustique.
- Gélinier, O. (1965) *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*, Plon.
- Georgin, R. (1954) *Le langage de l'administration et des affaires*, ESF.
- Gerbier, J. (1970) *Aide-mémoire Dunod : Organisation, gestion*, Dunod, 3^e éd.
- Gignoux, C.J. (1955) *Histoire d'une entreprise française*, Hachette.
- Gille, B. (1959) *Recherches sur la formation de la grande entreprise capitaliste*, SEVPEN.
- Gingras, A. (1980) *Les fondements du management dans l'histoire*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Girard, B. de (1609) *De l'estat et succez des affaires de France*, Marc Orry.
- Girard, B. (2015) *Histoire des théories du management en France*, L'Harmattan.

- Girardet, Ph. (1928) *Les affaires et les hommes*, Berger-Levrault.
- Goldsmid, M.-C. (1846) *De la faillite, ver rongeur de la société ou de l'infaillible destruction de ce fléau*, Typographie Lacrampe, fils et compagnie.
- Gordon, R.A. (1945) *Business Leadership in Large Corporation*, Washington.
- Grandin, A.-A. (1926) *Bibliographie des sciences juridiques*, Sirey.
- Grall, B. (2003) *Économie de forces et production d'utilités*, Rennes, PUR.
- Gras, L.-J. (1904) *Essai sur l'histoire de la quincaillerie*, St-Étienne, Thomas.
- Grendler, M.T. (1973) *The Trattato politico-morale di G. Calvalcanti*, Droz.
- Griffin, C.E. (1949) *Enterprise in a Free Society*, New York, Irwin.
- Guérin, F. (1998) *Faut-il brûler Taylor ?* Caen, EMS.
- Guilbault, C. A. (1877) *Traité d'économie industrielle*, Guillaumin et compagnie.
- Guillaumin, G.-U. dir. (1837-39) *Dictionnaire du commerce et des marchandises*, Guillaumin et compagnie.
- Guillet de Monthoux, P. (1993) *The Moral Philosophy of Management*, Sharpe.
- Guitton, A. [Mériclet] (1854) *La Bourse de Paris*, D. Giraud.
- Guyot, Y., Raffalovich, A. dir. (1898) *Dictionnaire du commerce, de l'industrie, et de la banque*, Guillaumin et compagnie.
- Guyot, Y. (1914) *L'industrie et les industriels*, Encyclopédie Scientifique.
- Halbwachs, M. (1938) *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Rivière.
- Halpérin, J.-L. dir. (2011) *Paris capitale juridique, 1804-1950*, Éd. Rue d'Ulm.
- Harris, P., Lock, A., Rees, P. (2000) *Machiavelli, Marketing and Management*, Routledge.
- Hatin, E. (1866) *Bibliographie historique et critique de la presse périodique française*, Firmin Didot.
- Hawtrey, R.G. (1928) *Trade and Credit*, London, Longmans, Green and Co.
- Hawtrey, R.G. (1930) *Currency and Credit*, London, Longmans, Green and Co.
- Helfer, J.-P., Orsoni, J. dir. (1991) *Encyclopédie du management*, Vuibert.
- Hernandez, E.-M., Marco, L. (2006) *Entrepreneur et décision*, Eska.
- Hoog, G. (1943) *Économie privée : prix de revient, prix de vente, contrôle des résultats*, CIIP. Édition hors commerce. La première édition : 1940.

- Hosmalin, G. (1956) *Investissements, rentabilité et progrès technique. Calculs prévisionnels du profit et rythme du progrès*, Éditions Génin.
- Huant, E. (1960) *L'entreprise, unité cybernétique vivante*, EME.
- Huzard, J.-B. (1830) *Notice analytique et bibliographique de l'ouvrage de Prudent Le Choyselat sur les avantages que l'on peut retirer des poules*, Huzard.
- Imbert, N. (1939) *Dictionnaire national des contemporains*, Lajeunesse. T. 3.
- Isambert, F.-A. (1829) *Recueil général des anciennes lois françaises*, Belin.
- Jarrosson, B. (2004) *100 ans de Management*, 2^e édition, Dunod.
- Jay, A. (1968) *Machiavel et les princes de l'entreprise*, Robert Laffont.
- Kalecki, M. (1937) *The Principle of Increasing Risk*, London, T. Fisher Unwin.
- Khun, T.S. (1972) *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.
- Kolb, F. (2002) *La qualité : essai sur l'évolution des pratiques de management*, Vuibert.
- Laboulaye, Ch. (1845) *Dictionnaire des arts et manufactures*, Mathias.
- Lacour, J.-P. (1995) *Lexique du marketing*, Lacoste.
- Laing, J. (1867) *The Theory of Business*, London, Longman-Green and Company, réimpression par Elibron Classics, 2003.
- Lambert, P. (1968) *Manègement, ou les cinq secrets du développement*, Cercle du livre économique.
- Lambert-Dansette, J. (1991) *Genèse du patronat*, Hachette.
- Lami, E.-O. (1881) *Dictionnaire encyclopédique et biographique de l'industrie et des arts industriels*, Librairie des dictionnaires.
- Landes, D.S. (1975) *L'Europe technicienne : révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Gallimard.
- Lannurien, P. de (1968) *Cent ans de retard (les PME)*, L'Express-Denoël.
- Lassègue, P. (1960) *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Dalloz.
- Launey, J. (1931) *L'évolution comparative des charges de l'industrie française*, LGDJ.
- Laurent-Richard, L. (1930) *Vendeurs, psychologie vécue*, 3^e éd., Vallot.
- Laurin, F. (2016) *Pourquoi des gestionnaires ?* Montréal, JFD.

- Lausseure, J. (1832) *Lettre à mon cousin [sur la mauvaise gestion d'un commerce de vins de Nuits et autres]*, Paris, Imprimerie de David, 48 pages
- Léautey, E. (1886) *L'enseignement commercial et les écoles de commerce en France et dans le monde entier*, LCA.
- Léautey, E. (1904) *Le rôle social de la comptabilité et des comptables*, LCA.
- Le Châtelier, H. (1928) *Science et industrie*, Flammarion.
- Le Choyselat, P. (1569) *Discours économique, non moins utile que récréatif, montrant comme de cinq cents livres, pour une fois employées, l'on peut tirer par an quatre mil cinq cents livres de profit honnête*, Chesneau.
- Le Duff, R. dir. (1999) *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz.
- Lefebvre-Teillard, A. (1985) *La société anonyme au XIX^e siècle*, PUF.
- Lefèvre, H. (1880) *Le commerce : théorique, pratique et enseignement, suivi du Dictionnaire du commerçant*, Librairie Illustrée.
- Le Goff, J. (2004), *Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, PUR.
- Le Goff, J.-P. (1995) *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, 2^e éd., La Découverte.
- Lemarchand, Y (1993) *Du dépérissement à l'amortissement*, Nantes Ouest éd.
- Lemercier, C. (2003) *Un si doux pouvoir. Aux origines de la Chambre de commerce de Paris, 1803-1853*, La Découverte.
- Lemmens, M. (1811) *Dictionnaire de commerce, de marine et de droit, français-allemand*, Hambourg, Imprimerie Appel.
- Le Moigne, J.-L. (1995) *Les épistémologies constructivistes*, PUF.
- Lendrevie, J. (1973) *Encyclopédie du management*, France Expansion.
- Léopold, M. (1819-20) *Dictionnaire universel-portatif du commerce*, Pillet aîné.
- Lepain, J., Granville, J. (1919) *Les méthodes modernes en affaires*, Nouvelle Librairie nationale.
- Le Texier, Th. (2016) *Le maniement des hommes*, La Découverte.
- Le Texier, Th. (2022) *La main visible des marchés*, La Découverte.
- Le Van-Lemesle, L. (2004) *Le juste et le riche, l'enseignement de l'économie politique, 1815-1950*, CHEFF.

- Levasseur, É. (1904) *Histoire des classes ouvrières et de l'industrie en France de 1789 à 1870*, A. Rousseau.
- Lévy-Lambert, H. dir. (1964) *Problèmes d'économie de l'entreprise*, Dunod.
- Liesse, A. (1919) *Les entreprises industrielles : fondation et direction*, LET.
- Limoges, C. (1970) *La sélection naturelle, étude sur la première constitution d'un concept, 1837-1859*, PUF.
- Lincol (1869) *Essai sur l'administration des entreprises industrielles et commerciales*, réédition L. Marco, Saint-Denis, Édi-Gestion, 2015.
- Linguet, S. (1787) *Considérations sur la dénonciation de l'agiotage*, Londres, Pergamon Press.
- Locke, R. R. (1984) *The End of the Practical Man: Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940*, Greenwich, JAI Press.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998) *Dictionnaire de gestion*, Économica.
- Malepeyre, F. dir. (1836) *Encyclopédie d'agriculture pratique. Cours complet et méthodique d'économie rurale*, La Maison rustique.
- Marco, L. (1989) *La montée des faillites en France, XIX^e-XX^e siècles*, L'Harmattan.
- Marco, L. (1993) *La pensée managériale française, 1675-1975*, ANDESE.
- Marco, L. dir. (1996) *Les revues d'économie en France, 1751-1994*, L'Harmattan.
- Marco, L. (2003) *Le jugement des pairs, ou la naissance d'un classique de l'histoire de la pensée économique*, Édi-Gestion.
- Marco, L. (2009a) *Histoire managériale du Bazar Bonne Nouvelle*, L'Harmattan.
- Marco, L., Mihaylova, S. (2016) *Le débat sur l'organisation du travail en France 1791-1850*, L'Harmattan.
- Marco, L. et Noumen, R. (2015) *Le premier plan d'affaires : Prudent Le Choyselat, 1569-1615*, Saint-Denis, Edi-Gestion, édition bilingue français-anglais.
- Marco, L., Sponem, S., Touchelay, B. (2011) *La fabrique des experts-comptables, une histoire de l'INTEC*, L'Harmattan.
- Marco, L. (2018) *Homo gestor I, histoire de l'édition gestionnaire francophone, 1486-1914*, Castres, Edi-Gestion.
- Marco, L. (2021) *Faillites, licenciements et crise : analyse économique, 1968-1979*, Castres, Edi-Gestion, 2^e édition, revue et augmentée.

- Mareschal, J. (1855) *Des fusions et des grandes compagnies de chemin de fer*, Garnier frères.
- Marshall, A. (1919) *Industry and Trade*, London, Macmillan.
- Marshall, A. (1934) *L'industrie et le commerce*, Giard, traduction française.
- Martin, M.J.D. (1789-90) *Étrennes financières, recueil des matières les plus importantes en finance, banque, commerce, etc.*, revue annuelle.
- Marx, K., Engels, F. (1845-46) *L'idéologie allemande*, Nathan.
- Masson, A. (1991) *Gestion, guide des formations supérieures à débouchés professionnels*, Le Monde éditions.
- Mathieu, P. (1631) *Histoire de France sous les règnes de François 1^{er} à Louis XIII*, Veuve Nicolas Buon.
- Mattern, E. (1925) *Création, organisation et direction des usines*, Dunod.
- Mazarin, Cardinal (1684) *Bréviaire des politiciens*, Arléa, 2003.
- Mélo, A. dir. (2015) *Utopies et entreprises : imaginaires et réalités de la coopération ouvrière en Europe du XIX^e au XXI^e siècle*, Besançon, PUFC.
- Ménissez, Y. (1979) *L'enseignement de la gestion en France*, Doc. Française.
- Merrill, H.F. (1970) *Les grands classiques du management*, Bibliothèque du Management.
- Meuleau, M. (2021) *Les HEC et la première révolution managériale en France, 1881-1973*, Eska.
- Mill, J.S. (1854) *Principes d'économie politique*, Guillaumin, t. 1^{er}.
- Ministère du commerce (1919) *Annuaire spécial du commerce et de l'industrie*, Berger-Levrault.
- Minon, A. (1819-20) *Vade-mecum des spéculateurs sur la rente*, Jaubert.
- Mirabeau, H.G. Riquetti (1787) *Dénonciation de l'agiotage au Roi et à l'assemblée des notables*, réédition, Londres, Pergamon Press.
- Mironneau, J. (1987) *Catalogue des livres de P.-J. Proudhon et de sa famille*, Besançon, Bibliothèque municipale.
- Morellet, A. (1769) *Prospectus d'un nouveau dictionnaire du commerce*, Estienne frères.
- Mosselmans, P.M. (1919) *La science des affaires*, Bruxelles, Polmoss.

- Moussy, Ch. (1894) *Encyclopédie du commerce*, Publications populaires.
- Moutet, A. (1997) *Les logiques de l'entreprise*, EHESS.
- M'Rabet, R. (2021) *Histoire de la pensée managériale*, Rabat, Presses du Savoir.
- Murat, A. (1950) *Économie privée des entreprises*, Foucher.
- Nancey, M. (1929) *Comment va mon affaire ?* Dunod.
- Négrier, P. (1918) *Organisation technique et commerciale des usines*, Dunod.
- Ogien, A. (1995) *L'esprit gestionnaire : une analyse de l'air du temps*, EHESS.
- Paganucci, J. (1762) *Manuel historique, géographique et politique des négocians*, Lyon, Bruyset.
- Palaiseau, J.-F. (1828) *Encyclopédie commerciale dédiée à MM. les banquiers, négocians, fabricans, agents de change*, Nîmes, Gaude.
- Palewski, J.-P. (1928) *Histoire des chefs d'entreprise*, Gallimard.
- Palewski, J.-P. (1954) *Le rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie*, PUF, réimpression de l'édition de 1924.
- Palmade, G. dir. (1967) *L'économie et les sciences humaines*, Dunod.
- Peaucelle, J.-L. (2003) *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, L'Harmattan.
- Peaucelle, J.-L., Guthrie, C. (2019) *Henri Fayol, patron français*, L'Harmattan.
- Pereire, I. et É. (1856) *Du système des banques et du système de Law*, Dupont.
- Perrot, J.-C. (1992) *Une histoire intellectuelle de l'économie politique*, EHESS.
- Perrot, M.-D. (2006) *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?* Ed. Réalités Sociales.
- Peters, T., Austin, N. (1985) *La passion de l'excellence*, InterÉditions.
- Peters, T., Waterman, R. (1983) *Le prix de l'excellence*, InterÉditions.
- Peuchet, J. (1798) *Dictionnaire universel de géographie commerçante*, Blanchon.
- Peuchet, J. (1801) *Vocabulaire des termes de commerce*, Testu.
- Pierrefeu, J. de (1926) *Comment j'ai fait fortune : essai sur l'affairomanie*, Les éditions de France.
- Pigeonneau, H. (1879) *Manuel encyclopédique du commerce*, Fouraut et fils.
- Pociello, C. (1999) *Sports et sciences sociales : histoire, sociologie et prospective*, Vigot.

- Pollard, S. (1965) *The Genesis of Modern Management*, London, Arnold.
- Potel, M. dir. (1905) *Le Livre d'or du négociant*, Librairie commerciale de Quillet.
- Potel, M. (1933) *Discours prononcé à la distribution des prix du Lycée Henri IV, le 13 juillet 1933*, Coueslant
- Pouderoux, N. (1958) *Techniques et hommes de la direction*, Éditions Hommes et Techniques.
- Pouget, É. (1914) *L'organisation du surmenage (le système Taylor)*, Rivière.
- Poumarède, J. (2020) *Itinéraire(s) d'un historien du droit*, PUM.
- Pouzargue, F. (1998) *L'arbre à palabres. Anthropologie du pouvoir à l'Université*, Bordeaux, William Blake and Co.
- Priouret, R. (1968) *La France et le management*, Denoël.
- Proudhon, P.-J., Duchêne, G. (1857) *Manuel du spéculateur à la Bourse*, Garnier.
- Prouteaux, A. (1864) *Guide pratique de la fabrication du papier et du carton*, Lacroix.
- Prouteaux, A. (1888) *Principes d'économie industrielle*, Baudry et compagnie.
- Rachinel, E. (1939) *Agenda Dunod : commerce*, Dunod.
- Rachou, L. (1899) *Code des comptables*, Giard et Brière.
- Razous, P. (1935) *Principes et applications de l'économétrie*, Dunod.
- Rebérioux, M. (1948) *Histoire du livre et d'un animateur de la pensée : Aristide Quillet*, Dernières nouvelles de Strasbourg et Quillet.
- Reiffenberg, F. de (1863) *L'intendance militaire*, Ch. Tanera.
- Reymondin, G. (1906) *Historique de la Société Académique de Comptabilité, 1881-1906*, J. Leblanc et SAC.
- Reymondin, G. (1909) *Bibliographie méthodique sur la science des comptes*, Giard et Brière, SAC.
- Rials, S. (1977) *Administration et organisation, 1910-1930*, Beauchesne.
- Ricard, J.-P. (1723) *Le négoce d'Amsterdam*, Rouen, Machuel le jeune.
- Ricard, S. (1700) *Traité général du commerce*, Marret. La 2^e édition : 1706.
- Rimailho, É. (1928) *L'organisation scientifique du travail*, Librairies réunies.
- Rivet, F. (1864) *Des rapports du droit et de la législation avec l'économie politique*, Paris, Guillaumin.

- Romeuf, J., Guinot, J.-P. dir. (1960) *Manuel du chef d'entreprise*, PUF.
- Rousseau, J.-J. (1761) *Julie ou la Nouvelle Héloïse*, GF.
- Roux, D., et Soulié, D. (1992) *Gestion*, PUF.
- Roy, M. (1988) *Cinquante ans qui ont changé l'entreprise : 1938-1988*, CJDE.
- Sala, A. et E. (1836) *Manuel des placemens industriels*, Hivert.
- Salleron, L. (1949) *L'économie libérale*, Firmin-Didot.
- Satet, R. (1946) *Le patron est un chef d'orchestre*, Baudelot.
- Savall, H. (1989) *Enrichir le travail humain*, Économica.
- Savary, J. (1675) *Le parfait négociant*, Genève, Droz, réédition 2011.
- Savary des Bruslons, J. (1723-30) *Dictionnaire universel de commerce*, Estienne.
- Say, J.-B. (1803) *Traité d'économie politique*, Deterville.
- Say, L. dir. (1889) *Dictionnaire des finances*, Berger-Levrault et compagnie.
- Say, L., Chailley-Bert, J. (1891-92) *Nouveau dictionnaire d'économie politique*, Guillaumin et compagnie.
- Schumpeter, J. (1954) *Histoire de l'analyse économique*, Gallimard, 1983.
- Schwartz, A. (2022) *Le libéralisme caméléon : les libéraux sous le Second Empire (1848-1870)*, Besançon, PUFC.
- Schweitzer, S. (1982) *Des engrenages à la chaîne : les usines Citroën 1915-1935*, Lyon, PUL.
- Sédillot, L. [Lamst] (1827-53) *Manuel de la Bourse*, L. Dureuil, Ducrocq.
- Sée, H. (1926) *Les origines du capitalisme moderne*, Paris, A. Colin.
- Serres, O. de (1600) *Le Théâtre d'agriculture et mesnage des champs*, Métayer.
- Servoise, R. (1944) *L'étude scientifique des marchés (Market-research)*, PUF.
- Silem, A. (1991) *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, Hachette.
- Simon, H.A. (2004) *Les sciences de l'artificiel*, Gallimard, 3^e éd.
- Simon, Y, Joffre, P. dir. (1989) *Encyclopédie de gestion*, Économica.
- Simonet, J. (1910) *Étude sur l'organisation rationnelle des usines*, Dunod.
- Sorel, G. (1911) *Les illusions du progrès*, 2^e édition, Rivière.

- Stammer, Ch. (1873) *Traité ou Manuel complet théorique et pratique de la distillation de toutes les matières alcoolisables*, Eugène Lacroix.
- Sully, Maximilien de Béthune (1970) *Les oeconomies royales*, Genève, Droz.
- Szramkiewicz, R. (1989) *Histoire du droit des affaires*, Montchrestien.
- Tannery, Denis, Hafsi dir. (2014) *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert.
- Tarde, G. (1902) *Psychologie économique*, Alcan, 2 volumes.
- Taylor, F.W. (1957) *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1^{er} éd. 1911 en anglais.
- Taylor, F. W. (2013) *Comment réconcilier patrons et travailleurs*, Petits matins.
- Techener, L. (1972) *Bibliothèque champenoise*, Genève, Slatkine.
- Tedesco, A. (1856) *Les reports faits par une caisse de l'État*, Maulde et Renou.
- Teneul, G.-F. (1961) *Le financement des entreprises en France, depuis la fin du XIX^e siècle à nos jours*, LGDJ.
- Tesnière, V. (2001) *Le Quadrige 1860-1968 : un siècle d'édition universitaire*, PUF.
- Tézenas du Montcel, H. (1972) *Dictionnaire des sciences de la gestion*, Mame.
- Thou, J.-A. (1742) *Histoire universelle*, Bâle, Brandmuller.
- Ure, A. (1835) *Philosophy of Manufactures*, London, C. Knight.
- Vatin, F. éd. (1990) *Organisation du travail et économie des entreprises*, EO.
- Vatin, F. (1993) *Le travail : économie et physique, 1780-1830*, PUF.
- Vatin, F. (2007) *Morale industrielle et calcul économique*, L'Harmattan.
- Verger, J., dir. (1986) *Histoire des universités en France*, Toulouse, Privat.
- Vérin, H. (1982) *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, PUF.
- Verley, P. (1994) *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XX^e siècle*, Hachette.
- Verneuil, Y. (2005) *Les agrégés, histoire d'une exception française*, Belin.
- Voltaire, F. (1764) *Dictionnaire philosophique, portatif*, Londres.
- Weill, G. (1904) *Histoire du mouvement social en France, 1852-1902*, Alcan.
- Weill, M. (1994) *Le management : la pensée, les concepts, les faits*, A. Colin.
- Whyte, W. H. (1959) *L'homme de l'organisation*, Plon.

- Wilbois, J., Vanuxem, P. (1919) *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*, Payot.
- Within, T. (1953) *The Theory of Inventory Management*, Princeton Univ. Press.
- Wren, D.A. (1979) *The Evolution of Management Thought*, New York, Wiley.
- Wren, D.A. & Greenwood, R.G. (1998) *Management innovators*, Oxford.
- Zervudacki, D. dir. (2021) *Dictionnaire amoureux de l'entreprise et des entrepreneurs*, Place des éditeurs, 505 p. Avec près de 90 contributeurs.

2. ARTICLES ET COMMUNICATIONS

- Andria, A. d', et Naszalyi, Ph. (2013) « Count on me? Count on me or trust me? », *Revue des sciences de gestion*, vol. 5-6, n° 263-264, p. 1-3.
- Anonyme (1854) « Les gallinacées chez les anciens et les modernes », *Revue Britannique*, p. 426.
- Anonyme (1918) « Compte-rendu de L. Chambonnaud : la technique des affaires », *Journal des économistes*, t. LIX, p. 270-271.
- Artur du Plessis, G., Marco, L. (1988) « La Faillite dans la littérature française du XIX^e siècle », in *Commerce et commerçants dans la littérature*, Bordeaux, PUB, p. 135-153.
- Autin, V. (2019) « Les origines de l'expression 'gérant d'affaires' », *RHPM*, vol. 5, n° 9, p. 43-48.
- Bartoli, H. (1978) « Rapport sur le concours d'agrégation de sciences économiques », *REP*, vol. 88, n° 3, p. 465-477.
- Bénédic, M. (2009) « Approches des réseaux sociaux en Sciences de gestion : aspects méthodologiques et pistes de réflexions méthodologiques », Papier de recherche, Université de Nancy, 25 p.
- Bianchi-Bensimon, N. (1998) « Analyse de la méthode compositive chez Leon Baptista Alberti », *La Licorne*, n° 44-47, p. 109-126.
- Boissin, J.-P., Castagnos, J.-C., Guieu, G ; (2005) « Histoire et mémoire de la pensée stratégique », *Revue des sciences de gestion*, n° 213, p.13-26.
- Boucq, F. (1980) « Management », *La Grande Encyclopédie*, Larousse, t. 12, p. 7550-7552.
- Bouquin, H. (2005) « Le bureau des pionniers perdus de vue », in *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Caen, EMS.

- Bourdeau, V. Castlelon, E., et Ribeill, G. (2009) « Introduction », in Proudhon et Duchêne, *Manuel du spéculateur à la Bourse, une anthologie*, Éditions Ere.
- Breton, Y., Marco, L. (1996) « Naissance du doctorat d'économie politique », *Revue d'histoire des facultés de droit et de la science juridique*, 17, p. 47-52.
- Bufnoir, C. (1883) « Projet de sectionnement de l'agrégation en droit », *Revue internationale de l'enseignement*, t. 5, p. 221-224, repris in *Annales d'histoire des Facultés de droit*, 1986, p. 97-119.
- Campion, G.-L. (1956) « Entreprise », in J. Romeuf éd. *Dictionnaire des sciences économiques*, PUF, t. 1^{er}, p. 492-496.
- Cappe, D. (1975) « Moyen Age (philosophie du) », *La grande encyclopédie*, Paris, Larousse, t. 14, p 8244-8246.
- Clark, J.M. (1917) « Business Acceleration and the Law of Demand: a Technical Factor in Economic Cycles », *JPE*, vol. 25, n° 3, March, p. 217-235.
- Cohen, É. (1997) « Épistémologie de la gestion », in P. Joffre et Y. Simon dir., *Encyclopédie de gestion*, Economica, t. 1, p. 1158-1178.
- Cohen, Élie (2011) « Entreprise », *Encyclopaedia universalis*, t. 8, p. 699.
- Collignon, E. (1997) « Qualité », in Y. Simon et P. Joffre, *op. cit.*, p. 2781-2793.
- Coquelin, Ch. (1843) « Des sociétés commerciales en France et en Angleterre », *Revue des Deux-Mondes*, 1^{er} août, t. III, p. 397-437.
- Courcelle-Seneuil, J.G. (1854) « Compte rendu du Manuel des spéculateurs à la Bourse », *JdE*, 2^e série, t. II, 15 mai, p. 284-287.
- De Monzie, A. (1925) « Organisation du régime des études et des examens en vue du doctorat en droit et création dans les Facultés de droit de diplômes d'études supérieures », *Revue Internationale de l'Enseignement*, p. 370-377.
- Doublet, J.-M., Fridenson, P. dir. (1988) « Les racines de l'entreprise », *RFG*, n° 70, 217 p.
- Doucet, R. (1946) « Le commerce et l'industrie de la soie (d'après des inventaires lyonnais du XVI^e siècle) », in *Mélanges économiques dédiés à M. le professeur René Gonnard*, LGDJ, p. 81-88.
- Earley, J.S. (1956) « Marginal Policies of "Excellently Managed" Companies », *AER*, vol. 46, march, p. 44-70.
- Emmanuel, A. (1970) « La question de l'échange inégal », *L'Homme et la Société*, n° 18, p. 35-59.

- Esmein, A. (1986) « Rapport présenté au Conseil supérieur de l'Instruction publique, le 23 juillet 1896, sur un projet d'arrêté portant réorganisation de l'agrégation des Facultés de droit », *Annales d'Histoire des Facultés de Droit*, n° 1, p. 119-134.
- Falchetta, P. (2012) « B. Cotrugli et son traité De Navigatione (1464-1465) », *The Historical Review*, vol. 9, p. 53-62.
- Faure, G. (1908) « Essai sur l'administration des entreprises commerciales et industrielles : un auteur comptable ignoré », *Les Cahiers commerciaux*, Mons, t. 6, n° 2, 1^{er} février.
- Feuga, P. (1994) « Un économiste moderne, Jean Paganucci (1723-1797) », in *Amplepuis et sa région, Actes des journées d'études 1993*, Lyon, 1994, Union des Sociétés historiques du Rhône, p. 61-69.
- Feuga, P. (1995) « Jean Paganucci, un pré-encyclopédiste lyonnais (1723-1797) », *Bulletin de la Société historique, archéologique et littéraire de Lyon*, t. 24, p. 39-61.
- Fohlen, Cl. (1978) « Entrepreneurship and management in France in the XIXth century », *The Cambridge Economic History of Europe*, vol. 7, p. 347-381.
- Fontenay, R. de (1856) « De la gratuité du crédit », *JdE*, t. XII, déc., p. 342-357.
- Foucher de Careil, L.-A. (1865) « L'économie politique et la dialectique de Proudhon », *JdE*, t. 48, n° 4, octobre-décembre, p. 388-400.
- Frambach, H. (2012) « Johan Heinrich von Thünen: a Founder of Modern Economics », in J.G. Backhaus, editor, *Handbook of the History of Economic Thought*, Dordrecht, Springer, p. 299-322.
- Gandur, R. (1967) « Les études de cas et l'enseignement oral de l'économie d'entreprise », in *L'entreprise privée et l'économie nationale*, PUF, p. 89-98.
- Godelier, E. (2004) « Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion, ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique », *Entreprises et Histoire*, n° 35, juin, p. 31-44.
- Goglio, K. (2003a) « L'économie politique pratique et la gestion des entreprises chez J.-B. Say », in J.-P. Potier et A. Tiran dir., *Jean-Baptiste Say, nouveaux regards sur son œuvre*, *Économica*, p. 535-554.
- Goglio, K. (2003b) « L'entrepreneur porteur de fausses représentations chez J.-B. Say », *Économies et Sociétés*, série PE, n° 33, p. 2101-2119.
- Granovetter, M. (1973) « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, may, p. 1360-1380.

- Guihéneuf, R. (1952b) « Psychologie individuelle et psychologie sociale dans l'œuvre de Schumpeter : Capitalisme, Socialisme et Démocratie », *Revue française de science politique*, vol. 2, n° 3, p. 581-595.
- Guitton, H. (1974) « Rapport sur le concours d'agrégation des sciences économiques de 1973 », *REP*, vol. 84, n° 1, p. 116-122.
- Hague, D.C. (1949-50) « Economic Theory and Business Behavior », *RES*, vol. 16, n° 41, p. 144-157.
- Hall, R.L. et Hitch, C.J. (1939) « Price Theory and Business Behavior », *OEP*, vol. 2, n° 1, may, p. 12-45.
- Harbison, F. (1956) « Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development », *Quarterly Journal of Economics*, p. 364-379.
- Hatchuel, A. (1994) « F. Taylor : une lecture épistémologique », in J.-P. Bouilloud et B.-P. Lécuyer dir., *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, p. 53-64.
- Havelange, I., Huguet F., Lebedeff-Choppin B. (1986) « Potel, Maurice » in *Les inspecteurs généraux de l'Instruction publique. Dictionnaire biographique 1802-1914.*, INRP, p. 562.
- Hernandez, E.-M., Marco, L. (2008) « Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle », *RFG*, vol. 34, n° 188-189, p. 61-76.
- Herzberg, N. (1993) « Suppression de l'agrégation interne des universités », *Libération*, 13 mai, p. 3.
- Imbert, J. (1984) « Passé, présent et avenir du doctorat en droit en France », *Annales d'Histoire des Facultés de Droit*, n° 1, p. 11-35.
- Jacob, A. (1987) « Un absent dans la gestion : le travail », in *Organisation et management en question(s)*, L'Harmattan, p. 84-102.
- Lacour-Gayet, J. (1949) « Commerce et histoire », *Revue des travaux de l'Académie des Sciences Morales et politiques*.
- Lemarchand, Y. (2005) « J. Savary et M. De la Porte » in *Grands auteurs en comptabilité*, Caen, EMS.
- Lemarchand Y. (2014), « La "comptabilité patrimoniale de l'État" : un débat oublié à la fin du XIX^e siècle », *19^e Journées d'histoire du management et des organisations*, Université de Marne-La-Vallée.
- Loiseleur-Deslongchamps, J.L.A. (1845) « Mémoire sur un moyen économique d'engraisser les poulets et la volaille », *Mémoires d'agriculture, d'économie rurale et domestique*, novembre, p. 456-491.

- Louart, P. (1997a) « Gestion et management », in Robert Le Duff dir., *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dunod, p. 551-564.
- Louart, P. (1997b) « Système », in R. Le Duff dir., op. cit., p. 1173-1177.
- Lyon-Caen, Ch. (1887) « L'agrégation des Facultés de droit », *Revue Internationale de l'Enseignement*, p. 454-458.
- Magras, C. (2021) « La réputation du marchand au Moyen-âge », *Questes*, n° 42, p. 109-122.
- Marco, L. (1988) « L'histoire de la gestion en France : bilan des travaux et pistes de recherches », *Vie et Sciences Économiques*, n° 119, p. 5-20.
- Marco, L. (1990) « Les revues d'économie industrielle », *REI*, 54, p. 113-129.
- Marco, L. (1991a) « Courcelle-Seneuil, l'orthodoxe intransigeant », in Yves Breton et Michel Lutfalla dir., op. cit., p. 141-161.
- Marco, L. (1991b) « Les agents dans la pensée économique française », in Y. Breton et M. Lutfalla dir., op. cit., p. 421-450.
- Marco, L. (1998) « The Science des affaires in France, in G. Faccarello dir. *Studies in the History of French Political Economy, From Bodin to Walras*, London, Routledge, p. 284-318.
- Marco, L. (2000) « Taylor et les économistes français : la critique universitaire 1912-1939 », in *Les traditions économiques françaises, 1848-1939*, CNRS Éditions, p. 899-912.
- Marco, L. (2002) « La naissance des revues françaises de gestion, 1900-1940 », *Économies et Sociétés*, série PE, n 32, p. 1937-1966.
- Marco, L. dir. (2003) « Les pionniers oubliés de la publicité (écoles française et belge) », *Market Management*, n° 3-4, 128 p.
- Marco, L. (2006a) « L'agrégation de sciences de gestion, 1976-2005 », *Revue d'histoire des sciences humaines*, n° 14, p. 173-198.
- Marco, L. (2006b) « L'arborescence de l'histoire du marketing », *Revue Market Management*, vol. 2, n° 2, p. 4-19.
- Marco, L. (2006c) « Le marketing vu par les ingénieurs américains (1942-1960) », *Market Management*, vol. 2, n° 2, p. 69-75.
- Marco, L. (2009b) « Le cocotier des économistes français 1931-1964 », *Management et sciences sociales*, n° 6, p. 287-317.

- Marco, L. (2011) « Genèse du risque éditorial à l'époque romantique dans le fonds des libraires du commerce », *Management et avenir*, 41, p. 124-139.
- Marco, L. (2012) « La gestion du risque dans deux compagnies françaises d'assurance avant 1840 », *Management et avenir*, 57, p. 195-209.
- Marco, L, Mergiani, D. (2014) « Pyramide des besoins et risque du consommateur », *RHPM*, vol. 2, n° 3, p. 47-67.
- Marco, L. (2015) « Quand un économiste français fascinait les gestionnaires allemands, 1868-1914 », Site *Mondes Sociaux*.
- Marco, L. (2017) « La guerre des messageries en France, 1817-1842 », *RHPM*, vol. 2, n° 5, p. 5-24.
- Marco, L. (2019) « Généalogie des doctorats d'économie et de gestion en France, 1885-2015 », *RHPM*, vol. 5, n° 10, p. 41-66.
- Marmuse, C. (1997) « Performance », in Y. Simon et P. Joffre dir., *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, t. 2, p. 2194-2208.
- Marschak, J. (1960) « Theory of an Efficient Several-persons Firm », *AER*, vol. 50, n° 2, p. 541-548.
- Mayeur, F. (1985) « L'évolution des corps universitaires (1877-1968) », in Ch. Charle et R. Ferré, *Le personnel de l'enseignement supérieur en France aux XIX^e et XX^e siècles*, Éditions du CNRS, p. 11-28.
- Ménissier, T. (2017) « Machiavel et le management : limites et pertinence d'une affiliation », *Revue Rue Descartes*. vol. 91, n° 1, p. 45-54.
- Metzler, L.A. (1941) « The Nature and Stability of Inventory Cycles », *Review of Economic Statistics*, vol. 23, august, p. 113-129.
- Meuret, D. (1986) « Questions préalables à l'élaboration d'une histoire de la gestion », *RFG*, n° 58, p. 6-16.
- Nikitin, M. (2003) « De la science des affaires aux sciences de gestion, un siècle de tâtonnements ? » *Gérer et Comprendre*, n° 74, décembre, p. 67-75.
- Pagès, J.-P. (1824) « Agiotage, Bourse, Capitaux, Jeux de Bourse », *Encyclopédie moderne*, Dupuy, 25 volumes.
- Pellicelli, G. (1976) « Management, 1920-1970 », in C.M. Cipolla dir. *The Fontana Economic History of Europe*, vol. 5, chapter 4, 37 p.
- Pereire, É. (1842) *Lettre à M. le Ministre des travaux publics sur le projet de loi des chemins de fer*, P. Dupont, 25 p.

- Perrot, J.-C. (1981) « Les dictionnaires de commerce au XVIII^e siècle », *RHMC*, vol. 83, n° 1, p. 36-67.
- Pigeyre, F. et Valette, A. (2004) « Les carrières des femmes à l'université : les palmes de verre du cocotier », *RFG*, vol. 10, n° 151, juillet-août, p. 173-189.
- Pineda, J. (2012) « B. Cotrugli Raugo: Padre de la gesti3n moderna », *Teuken Bikiday*, vol. 3, n° 3, p. 99-120.
- Piotrowicz, P. (2013) « L'immagine del mercante modello in Il libro dell'arte di mercatura di B. Cotrugli », *Zrodia Humaniski Europejskiej*, n° 6, p. 250-361.
- Pirou, G. (1937) « Les Facultés de Droit », *REP*, n° spécial sur l'enseignement économique en France et à l'étranger, p. 1-21.
- Poivret, C. (2015) « Les prodromes d'une pensée de la gestion commerciale : Devinck et son ouvrage de Pratique commerciale », site Bibnum.
- Poivret, C. (2016) « Histoire de la pensée managériale », site HAL.
- Ponsard, C. (1976) « Le concours d'agrégation des sciences économiques : une réforme régressive », *REP*, juillet-août, p. 646-652.
- Proudhon, P.-J. (1855) « Société de l'Exposition perpétuelle, projet », in *Théorie de la propriété*, 2^e éd., Librairie internationale, 1866, p. 247-306.
- Ramirez, C. (2001) « Understanding Social Closure in its Cultural Context: Accounting Practitioners in France, 1920-1939 », *AOS*, vol. 26, p. 391-428.
- Rappin, B. (2017) « Jeux de mains, jeux de management », *Revue de métaphysique et de morale*, vol. 94, n° 2, p. 215-232.
- Reid, D. (1988) « Fayol : excès d'honneur ou excès d'indignité ? », *RFG*, n° 70, septembre-octobre, p. 151-159.
- Remaoun, M. (1997) « Valeur-travail, prix et surtravail : notes sur un débat », *Insaniyat, Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, n° 1, p. 1-14.
- Reymondin, G. (1910) « Les experts-comptables devant l'opinion : experts libres et experts judiciaires », *Management et Sciences Sociales*, 2011, 10-11, p. 19-46.
- Richard, E. (2011) « Introduction », in J. Savary, *Le parfait négociant*, Droz.
- Salleron, L. (1960) « De l'entreprise, société militaire à l'entreprise communauté humaine », in *L'entreprise au milieu du XX^e siècle*, Imp. Bière, p. 43-55.
- Sangster, A. & Rossi, F. (2018) « B. Cotrugli on double entry bookkeeping », *De Computis*, vol. 15, n° 2, p. 22-38.

- Sauvaire-Jourdan, F. (1918) « Recension : L'art des affaires », *REP*, vol. 32, n° 5-6, p. 611-612.
- Sauvan, J. (1980) « Cybernétique », in *La Grande Encyclopédie*, Larousse, t. 6, p. 3567-3569.
- Savall, H. et Zardet, V. (1986) « Rapport de synthèse sur l'état de la recherche en gestion en France », in G. Duru dir., *La recherche en sciences économiques et en gestion*, Édition du CNRS, p. 220-238.
- Tabatoni, P. (1996) « Pierre Tabatoni et l'introduction de la gestion en France », *Gérer et Comprendre*, n° 44, juin, p. 71-84.
- Thouin, A. (1809) « Poulailleur, Poule », in François Rozier, *Nouveau cours complet d'agriculture théorique et pratique*, Deterville, vol. 10, p. 390-414.
- Vanuxem, P. (1917) « Essai d'une classification décimale des points de vue envisagés dans la doctrine administrative », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 12, p. 186-190.
- Véron-Duverger, A. J. (1899) « Forbonnais », *JdE*, vol. 58, n° 5, p. 179-189.
- Wrege, C. & Peroni, A.G. (1974) « Taylor's Pig-Tale: a Historical Analysis of Frederick Winslow Taylor's Pig-Iron Experiments », *Academy of Management Journal*, vol. 17, March, p. 6-27.
- Yyy (1992) « Décret n° 92-71 du 16 janvier 1992 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portants statuts particuliers du corps des professeurs des universités. », *Journal officiel de la République Française*, 22 janvier, p. 1036-1042.
- Zzz (1986) « Arrêté du 13 février 1986 relatif à l'organisation générale des concours nationaux sur épreuves ouverts pour le recrutement des professeurs d'universités des disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion », *Journal officiel de la République Française*, 25 février, p. 2978-2980.

3. THÈSES ET MÉMOIRES NON PUBLIÉS

- Aubain, M. (1984) *Le dictionnaire universel de commerce de Savary Des Bruslons (1723-1730) : essai de lecture ethnographique*, EHESS Paris, thèse de 3^e cycle en histoire, 2 vol.
- Berland, N. (1997) *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Univ. Paris IX, thèse en sciences de gestion.
- Bourgin, H. (1905) *Fourier, contribution à l'étude du socialisme français*, Université de Paris, thèse ès lettres.

- Cruchot, J. (1958) *L'opinion des économistes au sujet des affaires sous le Second Empire*, Université de Paris, thèse ès sciences économiques.
- Daniel, N. (2005) *Note de synthèse sur l'ouvrage Les secrets des entreprises compétitives*, Université Paris Dauphine, DEA Comptabilité, Décision, Contrôle, 28 pages.
- Garaud-Bacconnier, B. (2007) *Cent ans de librairie au siècle des Lumières : les Duplain*, Université Lyon 2, thèse en histoire.
- Giraudeau, M. (2010) *La fabrique de l'avenir, une sociologie des Business Plans*, Université de Toulouse, thèse en sociologie.
- Goglio-Primard, K. (2001) *L'analyse de la gestion des entreprises chez Jean-Baptiste Say*, Université de Nice, thèse en sciences économiques.
- Goubet, Ph. (1987) *Conceptions et pratiques de gestion de l'entreprise en France avant 1914 d'après la littérature imprimée*, Université Paris IV, mémoire de maîtrise d'histoire.
- Jardat, R. (2005) *Stratifier/Modéliser. Une archéologie française du management stratégique, 1959-1976, Étude par la méthode archéologique de Michel Foucault*, CNAM, thèse en sciences de gestion.
- Maffre, Ph. (1984) *Les origines de l'enseignement commercial supérieur en France au XIX^e siècle*, Université de Paris I, thèse de 3^e cycle en histoire.
- Meuleau, M. (1981) *Histoire d'une grande école : HEC 1881-1981*, École des hautes études commerciales, thèse d'histoire.
- Naccache, D. (1970) *Théorie de l'organisation des entreprises industrielles en France au début du XIX^e siècle*, Université Paris IV, thèse d'histoire.
- Nikitin, M. (1992) *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, Université Paris IX Dauphine, thèse de sciences de gestion.
- Nogueira, L.G. (2019) *O mercador no livro da arte do comércio (1458)*, Univ. de Maringa, mémoire de maîtrise d'histoire, 88 p.
- Pavis, F. (2003) *Sociologie d'une discipline hétéronome : le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France, 1960-1990*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, thèse en sociologie.
- Schwartz, A. (2011) *L'Union libérale : contribution à une sociologie politique des « libéraux » sous le Second Empire*, Université Paris X Nanterre, thèse en science politique.

Torres-Vacheresse, M. (1989) *Les grands courants de la pensée en gestion : naissance et évolution des concepts, les outils de gestion, le mouvement maintenance*, École Nationale des Mines de Paris, thèse en ingénierie-gestion.

Tortel, D. (1983) *Jean-Baptiste Dumas et le développement économique par l'enseignement des sciences industrielles, agricoles et commerciales, 1829-1884*, Université Paris X Nanterre, mémoire de DEA en histoire.

Trossen, J. (1934) *Étude d'économie industrielle : le calcul des prix de revient industriels, spécialement au point de vue du degré d'exploitation*, Université de Louvain, thèse ès sciences économiques.

Vaslet, M.-P. (2020) *Changement et identité dans un champ organisationnel : le cas de l'édition française*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, thèse en sciences de gestion.

4. SITES INTERNET

Blog d'André Boyer : [//andreboyer.over-blog.com](http://andreboyer.over-blog.com)

Blog de Paul Jorion : www.pauljorion.com

Site de l'AHMO : [//ahmo.hypotheses.org](http://ahmo.hypotheses.org)

Site de l'IHPM : [//ihpm.hypotheses.org](http://ihpm.hypotheses.org)

Site de l'Institut Coppel : www.institutcoppel.org

Site d'*Entreprises et Histoire* : [//entrepriseshistoire.ehess.fr](http://entrepriseshistoire.ehess.fr)

Site dédié au Programme « Pensée et pratique du management en France » : [//mtpf.mlab-innovation.net/fr](http://mtpf.mlab-innovation.net/fr)

5. SOURCES

Archives de LM à Castres : documents des Universités de Perpignan, de Nice, de Paris I, de *South Florida*, de Paris V, de Rouen, et de Paris 13 (sites de Bobigny et de Villetaneuse). Documents de l'Association pour l'édition des œuvres de Charles Gide. Correspondance avec Michel Rainelli.

Archives de l'Université de Nice : documents des DEA d'économie-gestion.

Archives du CNAM : pour les biographies de Boisdé et Lussato.

Archives départementales de Haute-Vienne : pour l'usine de Courcelle-Seneuil.

Archives du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche : pour les divers concours d'agrégation en sciences de gestion et la naissance du CNU.

Archives nationales : série F¹²/4630 pour les demandes de subventions aux entreprises en 1848 ; série F¹²/6728-6796 concernant les sociétés anonymes autorisées par l'État entre 1807 et 1867. Dossier Éducation nationale (1947-1972) pour les conseillers du Ministère.

Archives notariales de Paris : pour le Bazar Bonne-Nouvelle (voir notre livre de 2009 pour les références précises).

Béchar, L., Hashimoto, L.F., Vasseur, E. (2014) *Les archives électroniques*, Association des archivistes français, 82 p.

Bert, J.-F. (2014) *Qu'est-ce qu'une archive de chercheur ?* OpenEdition Press, 84 p.

Bibliothèque Cujas : archives du concours d'économie politique (1896-1960) ; documents dactylographiés du syndicat autonome (1948-1964).

Bibliothèque de l'Université de Nantes : fonds comptable Stevelinck.

Bibliothèque de Paris-Dauphine : vieux livres et revues de management.

Bibliothèque de la SEIN : ouvrages et revues de gestion depuis 1801.

Dartevelle, R. Hildesheimer, F. (1995) *Les archives : aux sources de l'histoire des entreprises*, Éditions de l'Épargne, 143 p.

Fillieux, V. (2007) *Les archives d'entreprises : entre gestion patrimoniale et veille technologique*, Bruxelles, Academia-Bruylant, 166 p.

Gille, B. (1958) *Les archives d'entreprises (direction des archives de France)*, Imprimerie Nationale, 40 p.

Guitton, J. (1986) *Le travail intellectuel*, Aubier, 189 p.

Hiroux, F., Mirguet, F. (2013) *Les archives personnelles : enjeux, acquisition, valorisation*, L'Harmattan, 208 p.

Joly, H. (2005) *Les archives des entreprises sous l'occupation*, IFRESI, 319 p.

Malapeyre, François dir. (1839-1900) *Le technologiste, ou archives du progrès de l'industrie française*, Librairie Encyclopédique Roret, 62 volumes.

Manueco, S. (2010) *Les archives d'entreprise : un enjeu de formation et de sensibilisation pour l'archiviste*, Mémoire, 144 p.

Nougaret, R. (1998) *Guide des services d'archives des entreprises et organismes du monde du travail*, CNRS éditions, 274 p.

Sertillanges, A.-G. (1921) *La vie intellectuelle : son esprit, ses conditions, ses méthodes*, Édition de la Revue des Jeunes, 254 p.

Liste des schémas

1. La classification de la technonomie de Christian en 1819/ 61
2. Les domaines des affaires au Siècle des Lumières / 74
3. Les liens entre deux sciences dures et la gestion / 79
4. La filiation des Sciences de Gestion au travers du temps long / 82
5. La logique du projet d'entreprise avicole en 1569 / 149
6. L'organisation des troisièmes cycles à Nice en 1976-1980 / 349
7. Le nouveau modèle d'Excellence modifié par Peters et Austin / 419
8. La structuration de la recherche à Paris Dauphine en 1992 / 428

Liste des tableaux

1. Évolution de la fonction gestionnaire privée en France / 16
2. Les filiations d'auteurs gestionnaires en France (XVI^e-XIX^e siècles) / 26
3. Les concepts élaborés par ces trois filiations gestionnaires / 27
4. Les principaux dictionnaires et encyclopédies du domaine / 29
5. Les premiers spécialistes français du management (1913-1945) / 35
6. Les principaux concepts dégagés par ces spécialistes / 36
7. Les spécialistes des sciences de gestion (1945-1975) / 42
8. Les concepts développés par ces premiers spécialistes / 42
9. Classement des associations selon le nombre d'adhérents en 2015 / 136
10. Résumé des données du plan d'affaires de Le Choyselat en 1569 / 147
11. Les successeurs comptables francophones de Cotrugli / 158
12. Le Bilan général des comptes de la faillite du Seigneur Jean*** / 182
13. Comparaison entre les articles « survendre » des deux ouvrages / 183
14. Liste des plans d'affaires conservés par l'économiste Rodet / 191
15. Différences entre les deux plans d'affaires de 1835 / 192
16. Le centre d'affaires proposé par Labbé dans son Bazar / 193
17. Comptes prévus et comptes réels pour la pyramide (en francs) / 194
18. Les prévisions globales du CA du BBN (1838-1841) / 194
19. Le total des recettes et des dépenses du BBN (1843-1850) / 195
20. La Bourse de Paris à 20 ans de distance (1836-1856) / 217
21. La capitalisation par compartiments à la Bourse de Paris en 1836 / 218
22. La capitalisation par compartiments à la Bourse de Paris en 1856 / 219
23. Les principaux fabricants parisiens de limes en 1847 / 227
24. Le taux de revenus du secteur Forges, Fonderies, Hauts-Fourneaux / 228
25. La table des matières du livre d'Adolphe Guilbault (1877) / 235
26. Les sommaires des livres de Lincol et de Prouteaux / 242
27. La proportion des consommations industrielles en 1888 / 244
28. La filiation entre Reymondin et notre répertoire d'éditeurs / 254
29. Idées de Léautey et Reymondin sur le rôle social des comptables / 255
30. Le Système de classification proposé par Vanuxem (1917) / 262

31. Les membres du jury de soutenance de la thèse de Palewski / 286
32. Profil des deux suffragants de la thèse de Palewski / 286
33. Les zones de contrôle de la grande entreprise américaine / 290
34. Résultat du vote du Conseil d'Administration pour la chaire OST / 356
35. Les emplois mis au concours de sciences économiques / 378
36. Les sujets de la première leçon du concours de 1976-77 / 382
37. Les trois voies d'accès au corps professoral en gestion / 383
38. Le taux de réussite des candidats au concours d'agrégation externe / 385
39. Le taux de réussite des candidats à l'agrégation interne / 385
40. La proportion d'hommes et de femmes dans le concours externe / 386
41. La structure par âge des enseignants-chercheurs en gestion (1995) / 386
42. La part des femmes chez les gestionnaires universitaires / 387
43. La proportion d'hommes et de femmes dans le concours interne / 387
44. La probabilité de réussite au concours à la n^{ème} tentative / 389
45. La spécialité des candidats reçus au concours externe / 389
46. La langue anglaise dans la bibliographie du concours externe / 390
47. La localisation des membres du jury du concours externe / 391
48. Les participations au jury du concours externe / 392
49. La localisation des membres du jury du concours interne / 392
50. Comparaison entre les concours d'économie et de gestion / 395
51. Données récentes sur les recrutements de professeurs (2007-2019) / 401
52. Similitudes des théories du management sur trente ans / 404
53. Similitudes et différences entre la médecine et la gestion / 405
54. La filiation des idées de Peters et Waterman (1983) / 418
55. Les fondateurs du management de la qualité totale / 422
56. Les premiers spécialistes français de la gestion de la qualité / 423
57. Les seconds spécialistes de la qualité totale (1993-2005) / 424
58. Les thèses soutenues par domaines scientifiques (1999-2021) / 438
59. Les thèses d'histoire de la pensée gestionnaire (1999-2021) / 438

Liste des graphiques

1. Les dividendes distribués par la Société Commentry / 263
2. L'évolution des doctorats à l'Université Paris Dauphine (1987-1991) / 430

Liste des documents

1. Extraits du catalogue de l'éditeur Eugène Lacroix en 1869 / 230
2. Le texte créant des formations spécifiques de gestion en 1968 / 312
3. L'avenir de l'informatique de gestion vu en 1969 / 312
4. Évolution du nombre d'internautes en France et ailleurs / 370

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

- AER : *American Economic Review*.
- AFNOR : Association française de normalisation.
- AFSE : Association française de science économique.
- AHMO : Association d'histoire du management et des organisations.
- ANDESE : Association nationale des docteurs ès sciences économiques.
- AOS : *Accounting, Organizations and Society*.
- ASMP : Académie des sciences morales et politiques.
- AUE : Association des universités européennes.
- BNF : Bibliothèque nationale de France.
- CA : Chiffre d'affaires.
- CCSD : Centre pour la communication scientifique directe.
- CEGOS : Commission d'étude générale d'organisation scientifique.
- CEU : Central european university.
- CFTH : Compagnie française Thomson-Houston.
- CHEFF : Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
- CII : Compagnie internationale pour l'informatique.
- CIIP : Centre d'information interprofessionnel.
- CJDE : Centre des jeunes dirigeants d'entreprise.
- CNAM : Conservatoire national des arts et métiers.
- CNOF : Comité national de l'organisation française.
- CNPF : Conseil national du patronat français.
- CNRS : Centre national de la recherche scientifique.
- CNU : Conseil national des universités.
- DEA : Diplôme d'études approfondies.
- DES : Diplôme d'études supérieures.
- EHESS : École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- EME : Entreprise moderne d'édition.
- EMS : Éditions Management et Société.
- ENOES : École nouvelle d'organisation économique et sociale.
- EO : Éditions d'Organisation.
- ESCP : École supérieure de commerce de Paris.
- ESF : Éditions sociales françaises.
- FNEGE : Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion.
- GF : Garnier Flammarion.
- HAL : *Hardware annotation library*.
- HCERES : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.
- HEC : Hautes études commerciales.
- IAE : Institut d'administration des entreprises.
- IEP : Institut d'études politiques.
- IHPM : Institut d'histoire et de prospective du management.

INRP : Institut national de recherche pédagogique.
 IRHO : Institut de recherche sur les huiles et les oléagineux.
 IUT : Institut universitaire de technologie.
 JdE : *Journal des économistes*.
 JPE : *Journal of political economy*.
 LATAPSES : Laboratoire transformation de l'appareil productif et structuration de l'espace social.
 LCA : Librairie comptable et administrative.
 LEC : Librairie d'économie commerciale.
 LET : Librairie de l'enseignement technique.
 LITEC : Librairie technique.
 LGDJ : Librairie générale de droit et de jurisprudence.
 MSH : Maison des sciences de l'homme.
 OECCA : Ordre des experts-comptables et des comptables agréés.
 OECE : Organisation européenne de coopération économique.
 OEP : *Oxford economic papers*.
 OST : Organisation scientifique du travail.
 PDG : Président Directeur Général.
 PE : Pensée économique.
 PPF : Pensée et pratique du management en France.
 PUB : Presses universitaires de Bordeaux.
 PUF : Presses Universitaires de France.
 PUFC : Presses Universitaires de Franche-Comté.
 PUL : Presses Universitaires de Lyon.
 PUM : Presses Universitaires du Midi.
 PUR : Presses Universitaires de Rennes.
 REP : *Revue d'économie politique*.
 RES : *Review of economic studies*.
 RFG : *Revue française de gestion*.
 RHMC : *Revue d'histoire moderne et contemporaine*.
 RHPM : *Revue d'histoire et de prospective du management*.
 RPF : Rassemblement du peuple français.
 SAC : Société académique de comptabilité.
 SEDES : Société d'édition d'enseignement supérieur.
 SEP : Société d'économie politique.
 SEPT : Société d'éditions professionnelles et techniques.
 SEVPEN : Service d'édition et de vente des publications de l'Éducation nationale.
 UIMM : Union des industries et métiers de la métallurgie.
 UDR : Union pour la défense de la république.
 UDT : Union démocratique du travail.
 UNDEO : Union nationale des diplômés d'État en organisation.
 UNR : Union pour la nouvelle république.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction / 7

1. Travaux antérieurs consultés / 8
2. Plan de l'ouvrage / 14

1^{ère} partie : Vue d'ensemble de la période / 17

Chapitre 1^{er}. Émergence de la pensée gestionnaire (1569-1975) / 19

9. Les précurseurs (1569-1914) / 20
 - 1.1. Les arguments contestés / 21
 - 1.2. La filiation proposée / 26
 2. Les fondateurs (1915-1945) / 31
 - 2.1. Le choc des nouvelles théories / 31
 - 2.2. La résistance au management / 34
 3. Les continuateurs (1945-1975) / 39
 - 3.1. Le schisme des sciences de gestion / 39
 - 3.2. La spécificité managériale française / 44
- Conclusion et Références / 47

Chapitre 2. La première science des affaires (1819-1855) / 49

1. Les capacités gestionnaires de l'entrepreneur / 52
 - 1.1. Jean-Baptiste Say : l'esprit de conduite / 52
 - 1.2. Charles Dunoyer : le génie des affaires / 55
 - 1.3. Jean-Antoine Chaptal : l'envie d'entreprendre / 56
 - 1.4. Le Comte de Saint-Simon, ou le talent d'organiser / 57
 - 1.5. Adolphe-Jérôme Blanqui, ou le goût du risque / 58
 2. Les fonctions internes de l'entreprise capitaliste / 60
 - 2.1. Gérard-Joseph Christian : la fonction technologique / 60
 - 2.2. Claude-Lucien Bergery : la fonction « personnel » / 62
 - 2.3. Julien Bellay et Raphaël Coffy : la fonction comptable / 63
 - 2.4. Isaac et Émile Pereire : la fonction financière / 64
 - 2.5. Jean Gustave Courcelle-Seneuil : la fonction commerciale / 65
- Conclusion et Références / 68

Chapitre 3. La deuxième science des affaires (1884-1938) / 69

1. La thèse de la génération spontanée / 70
 2. L'antithèse d'une source économique unique / 72
 3. La synthèse de plusieurs sources parallèles / 76
- Conclusion / 86
Références / 87

Chapitre 4. Les débuts français du management (1880-1960) / 89

1. La thèse praticienne / 90
 - 1.1. L'évolution du mot « management » à travers les âges / 91
 - 1.2. Les deux pistes : de gestion à management / 92
 2. La thèse institutionnelle / 94
 - 2.1. Comment faire du management sans le savoir ? / 94
 - 2.2. La classe des managers existe-t-elle depuis longtemps ? / 95
 3. La thèse théoricienne / 96
 - 3.1. Les fondateurs du management ont-ils eu des précurseurs ? / 97
 - 3.2. Le concept de management n'a pas eu une seule origine / 98
- Conclusion / 98
Références / 99

Chapitre 5. Les premiers gestionnaires universitaires (1931-1964) / 101

1. Les économistes intéressés par l'entreprise / 101
 - 1.1. Marcel Porte / 101
 - 1.2. Louis-Germain Martin / 102
 - 1.3. Alfred Beaucourt / 102
 - 1.4. Émile James / 103
 - 1.5. François Perroux / 103
 - 1.6. Georges Lasserre / 104
 - 1.7. Robert Pelloux / 105
 - 1.8. Henri Guitton / 105
 - 1.9. Pierre Vigreux / 106
 2. Les économistes devenus gestionnaires / 106
 - 2.1. Henri Bartoli / 106
 - 2.2. Jean-Guy Mérigot / 107
 - 2.3. Pierre Lassègue / 107
 - 2.4. Jane Aubert-Krier / 108
 - 2.5. Pierre Tabatoni / 108
 - 2.6. Marcel Capet / 109
 - 2.7. Robert Guihéneuf / 110
 - 2.8. Alain Cotta / 110
- Conclusion et Références / 111

Chapitre 6. Les nouveaux économistes-gestionnaires (1965-1980) / 113

1. Les agrégés généralistes / 113
 - 1.1. Nguyen Huu Chau / 114
 - 1.2. Jean-Pierre Jobard / 114
 - 1.3. Jacques Wolff / 115
 - 1.4. Guy Hosmalin / 115

1.5. Alain Bienaymé /	116
1.6. Robert Le Duff /	117
2. Les agrégés spécialisés /	117
2.1. Jacques Lebraty /	118
2.2. Jacques Péron-Magnan /	118
2.3. Jean-Jacques Obrecht /	119
2.4. Michel Marchesnay /	119
2.5. André Micallef /	120
2.6. Henri Savall /	120
3. Les autres professeurs /	121
3.1. Pierre Hazebroucq /	122
3.2. Guy Triolaire /	122
Conclusion et Références /	123
Chapitre 7. Associations scientifiques reconnues par la FNEGE /	125
1. Associations généralistes /	125
1.1. Société française de management : la SFM (2002) /	126
1.2. Gestion des connaissances : l'AGeCSO (2008) /	126
1.3. Gouvernance d'entreprise : l'AAIG (2009) /	127
1.4. Management public : l'AIRMAP (2010) /	127
1.5. Management humaniste : l'ARIMHE (2012) /	128
1.6. Philosophie des sciences de gestion : la SPSG (2012) /	128
2. Associations par fonctions d'entreprise /	128
2.1. Finance : l'AFFI (1979) /	129
2.2. Comptabilité : l'AFC (1979) /	129
2.3. Audit social : l'IAS (1982) /	129
2.4. Marketing : l'AFM (1984) et l'AFRC (1998) /	130
2.5. Gestion des ressources humaines : l'AGRH (1989) /	130
2.6. Psychanalyse et Management : l'IP&M (1990) /	130
2.7. Management stratégique : l'AIMS (1991) /	131
2.8. Systèmes d'information : l'AIM (1991) /	131
2.9. Entrepreneuriat : l'AIRPME (1996) et l'AEI (1998) /	131
2.10. Responsabilité sociale : l'ADERSE (2001), RIODD (2005) /	132
2.11. Logistique : l'AIRL-SCM (2002) /	132
2.12. Management international : l'ATLAS-AFMI (2008) /	133
2.13. Gestion de la santé : l'ARAMOS (2011) /	133
2.14. Linguistique : le GEM&L (2012) /	133
2.15. Histoire du management : l'AHMO (2013) /	134
2.16. Tourisme : l'AFMAT (2013) /	134
Conclusion et références /	135

2^e partie : Ancien régime ou la gestion classique / 137

Chapitre 8. Le plan d'affaires de Prudent Le Choyselat (1569) / 139

1. Un plan d'affaires en période troublée / 140
 - 1.1. Un magistrat et avocat de province / 140
 - 1.2. Évolution du texte de la brochure de 1569 / 141
 - 1.3. Influence du livre jusqu'en 1650 / 143
 2. Le calcul de la profitabilité de l'entreprise / 144
 - 2.1. Les besoins des clients / 145
 - 2.2. Les maladies des poules et des coqs / 146
 - 2.3. Les bénéfiques et la rentabilité / 150
 - 2.4. Les critiques du plan d'affaires au XIX^e siècle / 151
- Conclusion et Références / 153-154

Chapitre 9. La traduction française de Benedetto Cotrugli (1582) / 155

1. Jalons biographiques / 155
 2. Acteurs de la traduction de 1582 / 156
 3. Place dans l'histoire de la comptabilité / 157
 4. Place dans l'histoire de la morale des affaires / 158
- Conclusion / 160
Références / 161

Chapitre 10. Les idées gestionnaires de Jacques Savary (1675) / 163

1. Éléments biographiques / 163
 2. Dans le *Parfait négociant* / 164
 - 2.1. Les comportements déviants de gestion / 164
 - 2.2. Les qualités gestionnaires du parfait négociant / 166
 - 2.3. La gestion des grandes affaires de négoce / 166
 3. Postérité de l'ouvrage / 167
- Conclusion et Références / 170

Chapitre 11. La conduite des affaires chez Savary des Bruslons (1723) / 171

1. La gestion des sociétés commerciales / 171
 2. La gestion des manufactures / 172
 3. Profits licites, profits illicites / 173
 4. Vie et mort des entreprises / 174
- Conclusion et Références / 176

Chapitre 12. La gestion d'entreprise chez Jean Paganucci (1762) / 177

1. Le teneur de livres / 177
 2. Le *Manuel historique* / 178
 3. Les mots de la gestion / 183
- Conclusion et références / 185

3^e partie : Dix-neuvième siècle ou la gestion moderne / 187

Chapitre 13. Le plan d'affaires détaillé du bazar de Labbé (1835) / 189

1. Biographie du fondateur / 190
2. Le plan d'affaires décortiqué / 192
 - Conclusion / 195
 - Références / 196

Chapitre 14. L'usine de fonderie de Courcelle-Seneuil (1844-1848) / 197

1. La vie d'un économiste pratique / 197
2. La fonderie de Limoges / 199
3. L'acte de société commenté de 1844 / 200
4. Les résultats de l'entreprise / 206
 - Conclusion et Références / 207

Chapitre 15. Proudhon et Duchêne experts de la Bourse (1853-1856) / 209

1. Biographie des auteurs / 210
2. Les sources citées par les auteurs / 213
3. Les prédécesseurs oubliés / 215
4. Les données statistiques / 216
5. Quelques commentaires / 218
 - Conclusion / 220
 - Références / 221

Chapitre 16. La synthèse industrielle du mystérieux Lincol (1869) / 223

1. Un éditeur connu, un auteur inconnu / 224
2. Un livre précurseur / 225
3. Les données du secteur des limes / 227
 - Conclusion et Références / 229

Chapitre 17. Deux anti-utopistes : Guilbault et Prouteaux (1877-1880) / 231

1. Deux précurseurs oubliés / 232
 - 1.1. Quel ouvrage de Guilbault comparer à celui de Lincol ? / 232
 - 1.2. L'économie générale des deux ouvrages / 234
 - 1.3. La comparaison des deux ouvrages / 234
2. De Lincol à Prouteaux : évolution de l'analyse sectorielle / 240
 - 2.1. Biographie de Prouteaux / 240
 - 2.2. Son œuvre imprimée / 241
 - 2.3. Comparaison des plans des deux ouvrages / 241
 - 2.4. Les auteurs cités et les secteurs étudiés / 243
 - Conclusion et références / 245

4^e partie : Premier vingtième siècle ou la gestion scientifique / 247

Chapitre 18. L'histoire comptable de Georges Reymondin (1906-1910) / 249

1. Une vie bien remplie / 249
2. Une œuvre bien structurée / 250
 - 2.1. L'historique de la Société Académique de Comptabilité / 250
 - 2.2. La bibliographie de la Science des Comptes / 252
3. Le rôle social de l'expert-comptable / 253
- Conclusion et Références / 256

Chapitre 19. La découverte organisatrice d'Henri Fayol (1916-1925) / 257

1. Biographie d'un ingénieur / 257
2. Résumé d'une œuvre majeure / 258
 - 2.1. Plan du livre de Fayol (1916) / 259
 - 2.2. Principales règles de gestion scientifique / 260
 - 2.3. Les qualités nécessaires pour bien administrer / 261
 - 2.4. Résultats de la direction de Fayol / 263
- Conclusion et Références / 264

Chapitre 20. L'encyclopédie de Léon Chambonnaud (1918-1931) / 265

1. Biographie d'un grand organisateur / 266
2. L'idée d'une encyclopédie commerciale / 267
3. État de la science des affaires en 1918 / 268
 - 3.1. L'héritage de Courcelle-Seneuil / 268
 - 3.2. L'apport de Paul Leroy-Beaulieu / 270
 - 3.3. L'encyclopédie descriptive de Maurice Potel / 270
4. L'apport de Chambonnaud / 272
 - 4.1. Le plan de son ouvrage collectif / 273
 - 4.2. L'influence de la psychologie de Sherwin Cody / 275
 - 4.3. Sa vision de la fonction commerciale / 276
 - 4.4. Le lien avec la fonction « personnel » / 277
 - 4.5. Les liens avec les autres fonctions / 278
 - 4.6. La différence entre la gestion et l'économie politique / 279
- Conclusion / 280
- Références / 282

Chapitre 21. L'accueil académique de Frederick Taylor (1920-1930) / 283

1. Une vision historique de Taylor / 283
 - 1.1. Biographie de Palewski / 284
 - 1.2. Œuvre économique et générale / 284
 - 1.3. Cours de doctorat et soutenance de la thèse / 285
 - 1.4. Contenu de la thèse / 287
 - 1.5. Réédition de la partie historique / 289
 - 1.6. Son « Que-sais-je ? » / 291

1.7. Commentaire sur son œuvre / 292	
2. Une vision politique de Taylor / 293	
2.1. Biographie d'André Philip / 293	
2.2. Le livre sur Le problème ouvrier aux États-Unis / 294	
Conclusion / 298	
Références / 299	
Chapitre 22. Les vues gestionnaires d'Auguste Detœuf (1920-1947) / 301	
1. Repères biographiques / 301	
2. Principaux de l'œuvre / 303	
2.1. Tome Premier : Le moraliste / 303	
2.2. Tome II : le jeune expert (1908-1927) / 304	
2.3. Tome III : L'expert confirmé (1928-1947) / 307	
2.4. Tome IV : Inédits et autres textes / 309	
Conclusion et Références / 310	
5^e partie : Second vingtième siècle ou la gestion informatisée / 311	
Chapitre 23. Les travaux éclectiques de Robert Guihéneuf (1946-1968) / 313	
1. Premiers écrits théoriques / 313	
1.1. Sur les analyses psycho-sociologiques de Schumpeter / 314	
1.2. Synthèse sur la théorie de la firme / 315	
1.3. Retour sur les logiques des stocks / 319	
2. Vers la psycho-sociologie d'entreprise / 321	
2.1. L'âme économique de l'organisation / 321	
2.2. Le moteur de l'action entrepreneuriale / 325	
Conclusion / 327	
Références / 328	
Chapitre 24. L'œuvre organisatrice de Raymond Boisdé (1954-1970) / 329	
1. La richesse d'une vie / 330	
2. Les modalités d'un recrutement / 331	
3. La cohérence d'une œuvre / 332	
Conclusion / 334	
Références / 336	
Chapitre 25. L'apport libéral d'Octave Gélinier (1963-2004) / 337	
1. Biographie d'un ingénieur-conseil / 337	
2. Œuvre d'un gestionnaire libéral / 338	
3. Sa méthode de travail / 340	
Conclusion / 343	
Références / 344	

Chapitre 26. L'école niçoise de gestion des entreprises (1965-1980) / 345

1. Les enseignants-chercheurs / 346
2. Les axes de recherche explorés / 348
- Conclusion / 351
- Références / 352

Chapitre 27. L'originalité de Bruno Lussato (1980-2007) / 353

1. Aspects biographiques / 353
2. L'œuvre d'un esprit original / 357
 - 2.1. Premiers écrits avant la chaire / 358
 - 2.2. Le travail de la chaire / 359
 - 2.3. Le temps des polémiques / 360
 - 2.4. Le musée des stylos / 362
 - 2.5. Derniers ouvrages pour testament / 363
- Conclusion / 364
- Références / 367

6^e partie : Début vingt-et-unième siècle ou la gestion en réseaux / 369

Chapitre 28. L'agrégation de sciences de gestion (1976-2005) / 371

1. La genèse du concours / 372
 - 1.1. La matrice originelle / 374
 - 1.2. L'autonomisation progressive / 378
2. Analyse des données du concours / 384
 - 2.1. Les taux de réussite / 384
 - 2.2. La différenciation sexuelle / 385
 - 2.3. La probabilité de réussir / 388
 - 2.4. L'acculturation anglo-saxonne / 389
 - 2.5. La composition des jurys / 390
- Conclusion / 393
- Références / 395
- Annexes / 396

Chapitre 29. Progrès ou stagnation du Management ? (1980-2005) / 403

1. La mécanique des firmes : stagnation apparente / 404
2. La médecine des organisations : progrès régulier / 405
3. La cybernétique des systèmes : renouvellement / 406
- Conclusion et Références / 408

Chapitre 30. Les champions de l'excellence importée (1980-2005) / 409

1. Le sens caché des mots / 410
 - 1.1. Dans les dictionnaires de langue / 410
 - 1.2. Dans les dictionnaires de gestion / 413

2. La portée relative des concepts / 417
2.1. Les propriétés de l'Excellence managériale / 418
2.2. Les figures de la qualité totale / 421
Conclusion et Références / 426
Chapitre 31. Les maîtres de la stratégie d'entreprise (1992-2021) / 427
1. L'école Dauphinoise de stratégie-prospective / 427
2. L'école du CGS Mines Paris / 432
3. L'école de Montpellier / 434
Conclusion / 435
Références / 436
Chapitre 32. Les nouveaux historiens de la gestion (1999-2021) / 437
1. Recensement des thèses d'HPG / 437
2. Contenu d'autres thèses choisies / 439
2.1. Zola historien de l'entreprise / 439
2.2. Le libéralisme diversifié / 440
2.3. Le commissariat aux comptes / 441
2.4. L'informatique de gestion / 441
2.5. Cent ans de management français / 442
2.6. Le remembrement commercial / 445
2.7. L'entreprise Saint-Simonienne / 444
2.8. Le parfait comptable moderne / 444
2.9. Le marché du livre d'économie / 445
Conclusion et Références / 446
Conclusion générale / 447
1. Les gestionnaires optimistes / 448
2. Les gestionnaires neutres / 450
3. Les gestionnaires pessimistes / 451
Références / 452
Bibliographie et sources / 453
Listes des schémas, tableaux, graphiques et documents / 481
Abréviations et sigles / 483
Table des matières / 485

HISTOIRE DE LA PENSÉE GESTIONNAIRE FRANÇAISE (XVI^e-XXI^e siècle)

*

La pensée gestionnaire privée est apparue en France à partir du moment où les imprimeurs et les librairies ont commencé à proposer des livres sous la rubrique du « commerce », soit vers 1470. Mais il a fallu l'ordonnance royale de Villers-Cotterêts pour que la langue française soit prioritaire dans ce genre d'ouvrages, soit en août 1539. La pensée commerciale régna en maîtresse jusqu'au moment où apparut l'économie politique en 1615. Alors des échanges permanents et durables s'établirent entre pensée commerciale et pensée économique. Dans ce livre nous présentons cinq étapes de la pensée gestionnaire française. D'abord la gestion classique, qui eut cours sous l'Ancien Régime, entre les règnes des derniers Valois et la fin des Bourbons sous la Révolution française. Ensuite ce que nous appelons la gestion moderne, c'est-à-dire celle qui eut préséance au dix-neuvième siècle avec l'arrivée de la comptabilité industrielle et l'expansion de la comptabilité en partie double. Au début du vingtième siècle émergea la gestion scientifique des grands penseurs que furent Frederick Taylor et Henri Fayol. Au cours de ce siècle-là, la mécanographie va améliorer notablement la vitesse d'exécution de la gestion quotidienne. Ce sera encore plus vrai avec la gestion informatisée des années 1960-1990. Enfin, la gestion en réseaux est venue parachever, pour l'instant, cette évolution de long terme, au début de notre propre siècle. Cet ouvrage va remettre en évidence des auteurs oubliés, des textes très rares et des institutions de recherche et d'enseignement ayant une cinquantaine d'années d'existence. Il veut aussi contribuer à un nouvel essor de l'histoire de la pensée sur la gestion des entreprises privées dans notre pays. Il s'adresse aux chercheurs et étudiants avancés en économie, gestion, sociologie.

*

L'auteur est professeur émérite de Sciences de gestion à l'Université Sorbonne Paris-Nord où il est membre du laboratoire CEPN-CNRS. Il dirige l'Institut d'Histoire et de Prospective du Management à Castres (Tarn) où il réside. Il a publié une vingtaine d'ouvrages sur la gestion et en particulier sur l'histoire des faillites d'entreprises en France. Il a aussi écrit près d'une centaine d'articles scientifiques et dirigé plusieurs revues académiques. Dans ce recueil de papiers, de communications, et d'introductions à la réédition de textes anciens, les chapitres sont tous revus et corrigés. Des parties inédites ont été écrites pour compléter la vision d'ensemble. Les sources originales sont signalées en notes de bas de page. La bibliographie générale reprend tous les ouvrages utilisés.

Prix : 40 euros