

Les petites histoires de la ville

LE CENTENAIRE DE LA PARUTION DU CELEBRE GUIDE DE GESTION D'ENTREPRISE D'HENRI FAYOL (1841-1925)



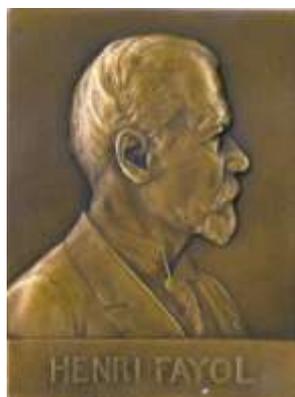
A l'occasion du centenaire de la parution de *L'Administration industrielle et générale* (AIG, 1916) - guide précurseur et méconnu de gestion d'entreprise - écrit par l'ingénieur civil des Mines, Henri Fayol (1841-1925), saluons la modernité d'un ouvrage fondateur du management. Pierre Le Blavec, professeur d'Economie et de Gestion, revient sur ses nombreux apports en faveur de la « bonne direction » des organisations du travail et de l'administration des affaires.

Né à Constantinople (Turquie), le 29 juillet 1841, Jules Henry Fayol est le fils d'Eugénie Cantin et André Fayol, qui a travaillé à l'arsenal de Toulouse, comme métallurgiste (notamment à la fonderie de La Voulte en Ardèche). Il intègre l'École des Mines de Saint-Etienne par décision ministérielle (19 novembre 1858) et sort, à 19 ans, troisième sur quatorze étudiants de l'École avec son brevet de 1^{ère} classe avec mention (décision ministérielle du 24 août 1861).

Dès la fin de ses études, il dénonce alors la trop grande place réservée aux mathématiques dans la formation des ingénieurs, compte tenu du peu d'usage, qu'ils en font par la suite en entreprise. En revanche, il est convaincu, de par son expérience professionnelle, de l'importance et de l'utilité de la « doctrine » et de la « fonction » administrative dans l'entreprise. Il prône donc l'invention d'une science de la gestion fondée sur l'expérience.

Henri Fayol effectue toute sa carrière dans l'entreprise minière et sidérurgique de la *Société de Commentry-Fourchambault* (parfois appelée « Comambault », Allier), débutant comme ingénieur aux houillères de Commentry (1860).

Dès sa sortie de l'École des Mines, en tant qu'ingénieur, il contribue à relever la société minière au bord de la faillite et se fait remarquer par son employeur lors d'un incendie survenu dans les galeries de la mine où il travaille (1866). Celui qui écrivait « *diviser les forces ennemies est bien mais diviser ses propres forces est une lourde faute* », impose rapidement ses idées modernes sur la considération du personnel par l'entreprise, ainsi que ses compétences en matière de sécurité au travail. Par ailleurs, en tant que géologue et grâce à ses réflexions sur le milieu et le fonctionnement de l'entreprise lui permettent de prévoir avec davantage de précision les réserves des gisements de houille et d'optimiser la prospection.



Nommé directeur des houillères à vingt-cinq ans (1866-1888), puis directeur général de la *Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville* (CFD, 1888), il en devient l'administrateur jusqu'à sa retraite, en 1918.

Pour son travail méticuleux et ses réflexions pragmatiques, il cumule de nombreuses récompenses, médailles et distinction : médaille d'or aux expositions de 1878 et 1889, Grand Prix de l'Exposition de 1900, médaille d'or de la Société de l'Industrie minière en 1880. Il est promu chevalier (décret du 12 juillet 1888) puis officier (5 août 1913) de la Légion d'honneur.

Dressant le constat qu'il n'existe pas à son époque de véritable « doctrine administrative » des entreprises, Henri Fayol formule des propositions en vue d'élaborer une « théorie de l'organisation » qui puisse être utilisable par les dirigeants de grandes organisations. Tout au long de son ouvrage, il distingue successivement : « 6 fonctions » de l'entreprise puis « 5 éléments » et « 14 principes » du management.

Les 6 fonctions de l'entreprise

En ce début de 20^{ème} siècle, Henri Fayol distingue six grandes fonctions de l'entreprise. Il classe ainsi, à son époque, les activités nécessaires à la vie de l'organisation du travail.

1. Technique : production et transformation des biens et services
2. Commerciale : achat et vente des biens et services - tâches auxiliaires
3. Financière : recherche et gestion des capitaux de l'entreprise
4. Comptable : maintien des comptes et inventaires
5. Sécurité : protection des employés et des biens
6. Administrative : centrée sur les moyens humains

De par son activité professionnelle dans une société minière, on peut comprendre l'importance qu'il accorde à la fonction « sécurité ». Par contre, étant donné l'époque, il omet les fonctions « recherche et développement » (R&D) et la fonction « personnel » (Gestion des ressources humaines).

Les 5 éléments du management : « POCCC »

Dans son ouvrage, Henri Fayol définit le « management » au travers de cinq objectifs, servant depuis de base aux développements actuels sur le « leadership » et au rôle majeur du dirigeant :

1. **Prévoir** (*planning*)
2. **Organiser** (*organising*)
3. **Commander - Diriger** (*command*)
4. **Coordonner** (*coordination*)
5. **Contrôler** (*control*)



Les 14 principes de management

Il mentionne par ailleurs, et pour la première fois, ses quatorze principes de management.

1. La division et la spécialisation du travail (*Division of work or Division of Labor*) : Pour lui, le travail gagne à être décomposé, segmenté. La spécialisation permet à l'individu d'accumuler de l'expérience et d'améliorer en permanence sa qualification.
2. La cohérence entre les responsabilités et l'autorité (*Balancing Authority and Responsibility*) : la responsabilité étant le devoir d'atteindre des résultats, l'autorité étant le pouvoir de donner des directives en ce sens.
3. La discipline et l'obéissance (*Discipline*) : les employés doivent obéir aux ordres mais les chefs doivent assumer un vrai « leadership ».
4. L'unité de commandement (*Unity of Command*) : une même personne ne peut recevoir d'instructions que d'un seul manager.
5. L'unité de direction (*Unity of Direction*) : les objectifs doivent être partagés autour d'un but unique afin de favoriser la convergence des efforts et la cohérence des actions.

6. La subordination des intérêts particuliers aux intérêts généraux (*Subordination of Individual interests to the General interest*) : les ambitions et l'intérêt de l'entreprise sont toujours supérieurs aux ambitions et aux intérêts particuliers.
7. La rémunération en fonction des services rendus : elle doit être satisfaisante pour tous (*Remuneration*). Chacun, dans l'entreprise, doit recevoir une rémunération suffisante et équitable.
8. La délégation du pouvoir aux cadres intermédiaires (*Centralization*) : il faut un système central. Le niveau de décentralisation est ensuite affaire de circonstances.
9. La hiérarchie et le « principe de l'échelle » (*Scalar chain*) : une hiérarchie est indispensable à l'unité de sens mais les relations transverses sont également nécessaires. Elle nécessite des communications verticales et prend la forme pyramidale de la structure d'autorité (structure d'Etat-major avec des « conseillers »).
10. L'ordre dans l'organisation (*Order*) : les ressources de l'entreprise sont organisées avec soin pour la meilleure efficacité possible. Priorité est donnée au rôle spécifique de chaque employé et à l'agencement des ressources.
11. L'équité et la justice doivent prévaloir (*Equity*) : chacun doit être traité avec justice selon les mêmes règles.
12. L'initiative doit être promue (*Initiative*) : un personnel compétent et motivé ne le reste que s'il est respecté et maintenu dans une certaine sécurité d'emploi.
13. La stabilité et la permanence d'emploi sont nécessaires (*Stability of Tenure of Personnel employees*) : il faut constamment l'encourager. C'est une vraie force au sein de l'entreprise.
14. L'Esprit de corps doit être maintenu : aux « leaders » de cultiver l'harmonie, la cohésion et la confiance au sein de l'entreprise.

Près de dix ans plus tard et quelques mois avant sa mort (1925), à l'âge de 82 ans, Henri Fayol émet le vœu que son ouvrage soit utile : « *Puisse cette méthode recevoir bientôt les heureuses applications dont elle est susceptible dans toutes les entreprises et en particulier dans la plus grande de toutes : l'État* »

S'il est découvert bien plus tard en France que lors de sa parution, l'ouvrage d'Henri Fayol connaît un gros succès aux Etats-Unis. Bien évidemment, le « fayolisme » s'inscrit avant tout dans une histoire et dans un milieu économique et social, il n'a malheureusement pas survécu à Henri Fayol, contributeur majeur - mais souvent méconnu - de la pensée en gestion.

Un regain de (re)connaissance s'effectuera néanmoins au contact de la pensée américaine du management d'Henry Taylor (1856- 1915), auteur de *The Principles of Scientific Management* (1911), à l'origine de sa célèbre organisation scientifique du travail (OST), mais uniquement spécialisée sur la production.

Pierre Le Blavec de Crac'h Historien

Sources bibliographiques : Fayol H., « Administration industrielle et générale », Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, n°10, 1916, p. 5-164. Réédité 13 fois chez Dunod.

