



**HAL**  
open science

## Henri FAYOL, 100 ans et pas une ride L'apport de l'œuvre de Fayol dans le monde moderne

Christian Brodhag

► **To cite this version:**

Christian Brodhag. Henri FAYOL, 100 ans et pas une ride L'apport de l'œuvre de Fayol dans le monde moderne . Colloque international “ Henri FAYOL : Histoire, économie et sciences ”, Jun 2016, Saint Etienne, France. emse-01353339

**HAL Id: emse-01353339**

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01353339v1>

Submitted on 11 Aug 2016

**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.

# Henri FAYOL, 100 ans et pas une ride

## L'apport de l'œuvre de Fayol dans le monde moderne<sup>1</sup>

---

Christian Brodhag, Directeur de Recherche, Ecole des Mines de Saint-Etienne

100 ans plus tard, l'apport de Fayol est toujours pertinent

Demain se tiendra à l'Ecole un colloque scientifique sur Henri FAYOL, il permettra à des chercheurs d'horizons variés de porter des regards croisés sur l'œuvre de notre glorieux ancien. Certains sont déjà présents ce soir, et je les salue. En posant la question de la pertinence de l'actualité de l'œuvre de FAYOL, je ne me départirai pas de la rigueur qui sied au scientifique, mais je ne m'accorderai une licence plus politique.

En effet cette dimension de l'œuvre de Fayol est mésestimée. Ma thèse est que FAYOL développe une vision et des thèses qui s'inscrivent dans des conflits de nature politique qui sont toujours d'actualité.

Mon propos s'articulera en 4 parties l'homme, son œuvre, des apports saillants et son lien à la responsabilité sociétale.

Comment affirmer la pertinence d'un auteur un siècle après ? Je mobiliserai deux approches complémentaires.

La première est de considérer sa vie et sa posture intellectuelle et donc l'exemple qu'il nous laisse en héritage. Elle conduit à s'interroger sur la façon dont il aurait agi aujourd'hui dans le monde contemporain. C'est certes un exercice un peu artificiel. Je reviendrai plus longuement tout à l'heure sur la contingence de son œuvre. Elle est liée à son expérience et aux situations auxquelles il a été confronté, qui sont bien entendu très différentes des situations actuelles. Mais à quel point !?

La seconde approche est de s'attacher à l'œuvre elle-même. Le texte informe la lecture et l'oriente dans le sens voulu univoque par l'auteur, mais il y a toujours polysémie. L'interprétation varie selon les circonstances socio-historiques, les lieux, les époques, les cadres conceptuels qui leur sont liés.

Roman INGARDEN en 1930 considérait la « *concrétisation* » de l'œuvre littéraire, qui fait du lecteur un cocréateur de l'œuvre. Dans le domaine scientifique, c'est la communauté scientifique qui va être cocréatrice de l'œuvre, grâce aux citations et aux références. Les chercheurs vont au cours du temps s'attacher à des éléments du texte, qu'ils vont interpréter et lier à d'autres concepts pour faire un système, pour établir une école de pensée. Cette réinterprétation laisse de côté des éléments considérés comme non significatifs. Pour identifier la modernité de FAYOL, je vais m'abstraire du filtre du corpus actuel des sciences du management, pour utiliser le filtre de mon expérience.

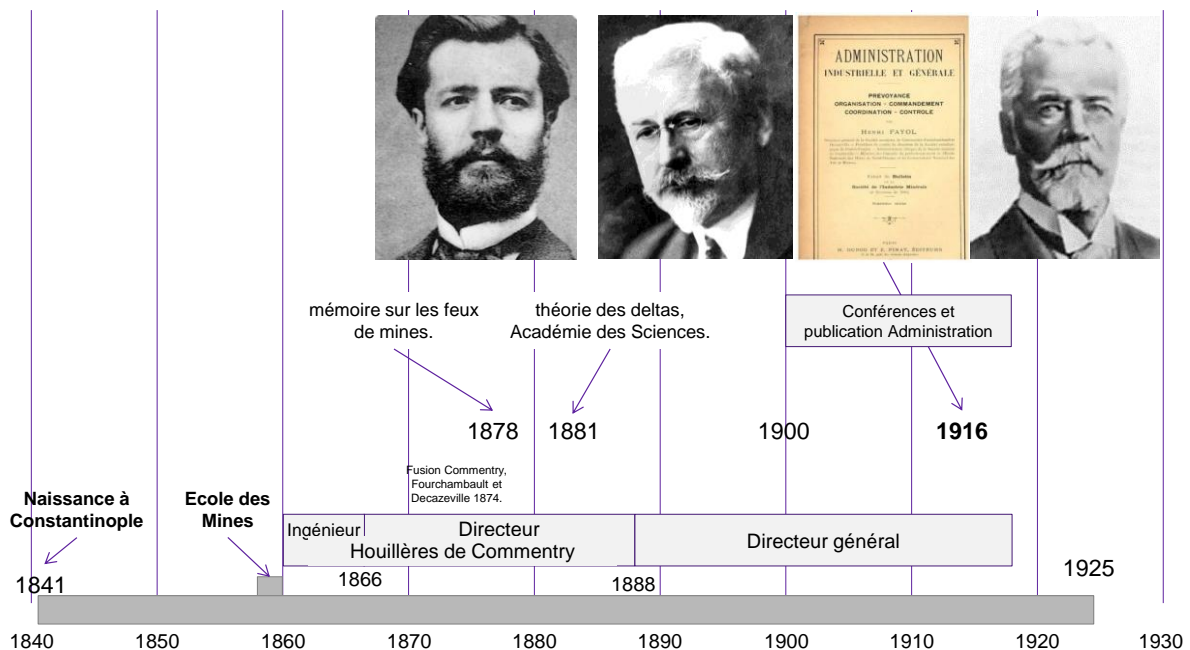
---

<sup>1</sup> Conférence grand public dans le cadre du colloque autour d'Henri Fayol, Mercredi 1er Juin 2016

## L'homme

Avant d'aller plus loin dans le propos, il est nécessaire de présenter Henri FAYOL lui-même et quelques étapes clé de sa vie.

Né à Istanbul, alors Constantinople, en 1841, Henri FAYOL rentre à l'école des Mines de Saint-Etienne, à 17 ans, il en sortira ingénieur à 19 ans pour être recruté à la mine de Commentry par le groupe minier et métallurgique, la Compagnie de Commentry-Fourchambeau<sup>2</sup>, qu'il ne quitta jamais. Commentry est une commune de l'Allier proche de Montluçon. Il fut le directeur général de la société à 47 ans de 1888 à 1918, année où il quittera ses fonctions à 77 ans. Il élargira le périmètre de l'entreprise en 1892 notamment avec les houillères et fonderies de Decazeville dans l'Aveyron. Il meurt à Paris en 1925 à l'âge de 84 ans.



C'est encore en activité qu'il professera sa doctrine dans des conférences dès 1900, puis il écrira en 1916 à 75 ans l'ouvrage « Administration industrielle et générale » dont nous célébrons le centenaire. Dès 1900 il interpelle ses pairs et les interroge : « Pourquoi ne mettrions-nous pas en commun, pour le bien de tous, nos observations, nos expériences, nos études ? ». Cet appel ne sera pas véritablement entendu. C'est la publication en France des textes de Taylor en 1907 qui le pousse à écrire. D'une certaine façon il joue en contre.

J'insiste sur ces dates car son benjamin Frederick Winslow TAYLOR est mort lui à 59 ans en 1915. FAYOL a lu TAYLOR, mais TAYLOR n'a pas eu connaissance de FAYOL, ni de son appel aux échanges d'expérience, ni de son œuvre. Je pense que les échanges directs entre les deux auraient été possibles et fertiles. Mais FAYOL n'a pu faire face qu'aux disciples thuriféraires de TAYLOR, à des contempteurs de sa propre œuvre et pas à des partenaires d'une controverse que FAYOL semblait appeler de ses vœux.

Lui-même estimait TAYLOR : « Mes réserves sur l'organisation scientifique ou administrative de TAYLOR ne m'empêche point d'admirer l'inventeur des aciers à coupe rapide, le créateur de procédés minutieux et précis des conditions dans lesquelles s'exécute le travail de

<sup>2</sup> Fusion Commentry Fourchambault 1853

*l'ouvrier, l'industriel énergique et ingénieux qui, après avoir fait des découvertes, n'a reculé devant aucun effort et aucun ennui pour les faire entrer dans le domaine de la pratique et le publiciste infatigables qui a tenu à faire profiter le public de ses essais et de ses expériences »<sup>3</sup>. C'est le pédagogue que FAYOL admire.*

Je vais m'arrêter un instant sur la personnalité de celui que l'on peut considérer comme l'adversaire direct et personnel d'Henri FAYOL, j'ai nommé Henri LE CHATELIER. Ingénieur du corps des Mines et membre de l'Académie des Sciences LE CHATELIER enseignait la métallurgie à l'école des Mines de Paris. Il a mis au point le pyromètre, appareil pour mesurer les hautes températures en étalonnant la couleur apparente. Cet appareil a été utilisé par TAYLOR ce qui est à l'origine de leurs relations étroites et amicales.

C'est Henry LE CHATELIER qui introduit la pensée de TAYLOR en France à partir de 1907. Son ami personnel Charles de FREMINVILLE, ingénieur centralien métallurgiste, l'introduira dans la gestion des usines d'automobile Panhard Levassor. Renault et Michelin adopteront aussi le taylorisme. La mise en application du chronométrage chez Renault conduit à des grèves très dures en 1912 et 1913, gagnées par le patronat. Mais la guerre de 14/18 et l'union sacrée pour l'effort de guerre permettra de mettre largement en application les thèses de TAYLOR.

La vision politique de LE CHATELIER est très militante, même s'il se qualifie lui-même d'apolitique. Sa pensée : seule une élite compétente dotée des savoirs est habilitée à diriger à partir du sommet et elle est vouée à remplacer les hommes politiques dont les préoccupations électorales sont la plaie de toutes les démocraties modernes. Il s'en prend aussi aux hommes de lettres qu'il qualifie de pique-assiettes et de propre-à-rien vivant au crochet des scientifiques seuls producteurs de richesse. C'est un de précurseur de ce que l'on a appelé par la suite « technocratie ». On trouve ici des relents de Saint-Simonisme dans son aspect planificateur et technocratique, mais avec une interprétation différente de celle de FAYOL.

Les idées de FAYOL ont en effet une filiation avec le saint-simonisme. Claude Henri de ROUVROY, comte de SAINT-SIMON (1760-1825) propose un changement de société qui préconise une société fraternelle dont les membres les plus compétents (industriels, scientifiques, artistes, intellectuels, ingénieurs...) auraient pour tâche d'administrer la France le plus économiquement possible, afin d'en faire un pays prospère, où règneraient l'esprit d'entreprise, l'intérêt général, la liberté, l'égalité et la paix. Saint-Simon avait eu de nombreux disciples, avant la condamnation de son mouvement, comme secte religieuse en 1833, lors de la monarchie de juillet de Louis-Philippe. Stéphane MONY, qui était un disciple de SAINT-SIMON, a passé l'essentiel de sa carrière à Commentry Fourchambault. Il en fut le directeur général de 1856 jusqu'à sa mort, en 1883. Il a protégé la carrière d'Henri FAYOL. Il a eu certainement une grande influence sur lui.<sup>4</sup>

Le processus d'élaboration avec des pairs d'une doctrine administrative est proche de la normalisation, mais l'Association Française de Normalisation, l'AFNOR, ne sera créé qu'en 1926, un an après sa mort. Cet AFNOR qui accueillera pendant la guerre un autre ingénieur, centralien celui-ci, dont la mémoire est venue à nous pour d'autres raisons : Boris VIAN.

---

<sup>3</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod. Pp98-99

<sup>4</sup> Jean-Louis Peaucelle, Les combats de Henri Fayol, 2002, <http://www.anales.org/archives/x/fayol3.html>

L'ouvrage de FAYOL « **Administration industrielle et générale** », a été publié pour la première fois en 1916, il y a 100 ans dans le Bulletin de la Société de l'Industrie minière, puis par Dunod en 1918, réédité en 1979 et en 1999. La première traduction en anglais par COUBROUGH en 1925 qui porte le titre "*Industrial and general administration*" ne sera diffusée qu'en Grande Bretagne. C'est la traduction de Constance STORRS en 1949 sous le titre "*General and Industrial Management*", préfacée par le spécialiste britannique du management Lyndall URWICK qui sera diffusée au niveau international notamment aux Etats Unis, et qui assurera la notoriété internationale de FAYOL. Le changement de traduction du terme "**administration**" pour celui de "**management**" est loin d'être neutre.

## L'expérience d'ingénieur

Dans mon propos je m'attacherai principalement à FAYOL le fondateur du management et de la responsabilité sociétale, mais il est nécessaire d'évoquer certains éléments de sa carrière d'ingénieur qui ont forgé son expérience et qui éclairent sa personnalité.

### Lutte contre les incendies

Dès son arrivée à la mine de Commentry en 1860, FAYOL jeune ingénieur s'est trouvé confronté aux incendies. Les solutions utilisées alors étaient assez expéditives il s'agissait soit de murer les galeries en feu, soit de noyer la mine tout entière. Dans ces deux cas, les mineurs auprès du feu étaient sacrifiés. La mine de Commentry avait été ainsi inondée volontairement en 1819, en 1840, en 1844, en 1853.

Ce fut un défi pour le jeune ingénieur qui ne pouvait se résoudre à ces solutions, il en expérimenta d'autres, et trouva des solutions qui épargnaient la vie des mineurs, qui lui en feront crédit par la suite.<sup>5</sup>

La solution mise en œuvre par FAYOL : le creusement de galeries au-dessus du feu et l'arrosage avec un mélange d'eau et d'argile (embouage). L'eau glisse sur le charbon. La boue y colle. Quand l'eau s'évapore, il reste une gangue de terre qui enveloppe le charbon et l'empêche de s'enflammer. Pour se rapprocher du feu, il conçoit des scaphandres alimentés en air par des tuyaux ou des poches de réserve en sac à dos. Henri FAYOL fait breveter ces scaphandres. Ils équiperont d'autres mines. Il publiera en 1878 un mémoire de 259 pages sur les feux de mines.

Son approche, expérimentation, mise en œuvre et publication, est caractéristique de FAYOL.

### La théorie des deltas

Dès sa sortie de l'école FAYOL observe dans la mine que la forme des couches de charbon ne correspond pas à la théorie de la genèse des gisements qui lui avait été enseignée à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne : des tourbières fossilisées. Cette théorie alors en vigueur s'appuyait sur la figure tutélaire du Corps des Mines, le polytechnicien Jean-Baptiste-Armand-Louis-Léonce ELIE DE BEAUMONT (1798-1874) adepte de la théorie des tourbières et pourfendeur de toute autre théorie. Les enseignants de l'école de Mines de Saint Etienne appartenaient comme ELIE DE BEAUMONT au Corps des Mines.

Des tourbières fossilisées aurait dû produire des couches de charbon horizontales. FAYOL considère que les gisements de charbon de Commentry proviennent de l'accumulation de bois de forêts, arrachés par des crues et déposés au bord des lacs, sur les flancs des cônes de

---

<sup>5</sup> Jean-Louis Peaucelle, Les combats de Henri Fayol, 2002, <http://www.annales.org/archives/x/fayol3.html>

déjection des fleuves, c'est-à-dire dans les deltas. FAYOL expérimente ces écoulements dans une laverie de charbon reconvertie en laboratoire de 200 m de long. Cette théorie, que FAYOL présente en 1881 à l'Académie des Sciences, sept ans après la mort d'ELIE DE BEAUMONT, ne porte pas son nom, mais celui de « Gilbert-deltas », du nom du géologue américain Grove Karl GILBERT qui pourtant ne l'a exposé qu'à partir de 1885, c'est-à-dire 4 ans après FAYOL.

Bien des années après en 1918, Henri FAYOL s'était porté candidat à l'Académie des Sciences. Mais il n'obtint aucune voix, mais c'est Henri LE CHATELIER qui présidait la commission chargée de préparer l'élection. Alors que son camarade de la promotion précédente François Cyrille GRAND'EURY (1839-1917) a été élu membre correspondant de l'Académie des Sciences en 1885, moins de 10 ans après avoir publié son célèbre ouvrage "*La flore carbonifère de la Loire et du centre de la France*".

Henri FAYOL aurait probablement voulu enseigner à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, son école, mais c'était impossible, car le corps enseignant était réservé au seul corps.

## Son expérience de dirigeant

Devenu directeur de la mine, Henri FAYOL se trouva alors en conflit avec le directeur général, Alfred de SESSEVALLE, qui était le gendre d'une des familles propriétaires. Celui-ci, nommé en 1884, à la succession du saint-simonien Stéphane MONY, de SESSEVALLE avait réussi à ruiner l'entreprise en 4 ans. Henri FAYOL le remplaça en 1888 avec pour mission de tout liquider<sup>6</sup>. Sans être admis à cette époque au conseil d'administration, FAYOL s'oppose à cette décision et réussit à sauver l'entreprise.

Henri FAYOL insistait sur la compétence des dirigeants, en opposition à la naissance et au patrimoine. Il plaida pour des dirigeants professionnels, sélectionnés sur leurs capacités. Ces dirigeants non propriétaires pouvaient développer une vision à long terme, nécessaire au développement de l'entreprise, alors que les actionnaires avaient une vision à court terme d'une rentabilité rapide de leurs capitaux.

## Le contenu d'Administration industrielle et générale

FAYOL se propose, à partir de son expérience, d'exposer ses idées sur la manière dont le rôle de dirigeant devrait être rempli. Il envisageait d'écrire un ouvrage en quatre parties :

- 1<sup>e</sup> partie - Nécessité et possibilité d'un enseignement administratif.
- 2<sup>e</sup> partie - Principes et éléments d'administration.
- 3<sup>e</sup> partie - Observations et expériences personnelles.
- 4<sup>e</sup> partie - Leçons de la guerre

Les deux premières parties qui font l'objet de l'ouvrage, *Administration industrielle et générale*, sont le développement de la conférence que l'auteur a faite au cinquantenaire de la Société de l'Industrie minière, à Saint-Étienne, en 1908. Les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> parties auraient dû faire l'objet d'un deuxième volume à paraître, mais qui n'a jamais vu le jour. La troisième partie a été retrouvée et publiée par Jean-Louis PEAUCELLE... mais la quatrième partie « leçon de guerre » n'est jamais parue. Aurait-elle été écrite, et cachée ? Certains pensent qu'elle aurait été cachée en Corse, avec pour mandat de la faire paraître 100 ans après, nous y sommes !!

---

<sup>6</sup> Jean-Louis PEAUCELLE Les raisons de l'éclipse de Henri Fayol, 2011

Une page retrouvée et présentée comme le début de la quatrième partie d'Administration Industrielle et Générale <sup>7</sup> donne le ton de ce que ce chapitre aurait contenu : « *Le soldat français a fait preuve de l'endurance la plus remarquable, d'une énergie surprenante, d'un courage sans pareil. La nation toute entière s'est donnée avec un dévouement absolu. Personne ne doute de l'intelligence de nos concitoyens. On sait qu'il y a dans notre pays des hommes hors de prix. Avec de tels hommes, un tel foyer d'énergie, de quoi la Nation ne serait-elle pas capable si son organisation générale était au niveau de la valeur des individus? Or, nous avons été surpris. Puisque rien n'était préparé. Il a fallu s'organiser à la hâte, c'est-à-dire au prix des plus grands sacrifices de tous genres. ? Il n'y a, il n'y avait pas de programme. Pourquoi? L'organisation, les programmes... sont faits par les chefs, ne peuvent être faits que par eux. Nous manquerions donc de chefs capables? Assurément. Je ne dis pas "intelligents" ou "instruits", je dis capables. Pourquoi n'y a-t-il pas eu à la tête du pays des hommes capables de gouverner, prévoyant, organisateurs, informés, sachant susciter le dévouement, inspirer la confiance...? C'est parce que la Nation ne sait pas quelles sont les qualités qu'elle doit demander à ses chefs. Elle croit que l'éloquence, la science mathématique, la qualité d'élu,... donnent la capacité administrative. Grande erreur* ».

Au début de la guerre, la France n'avait ni les munitions et ni les fournitures suffisantes pour mener le conflit. L'armée avait prévu la fourniture de 4000 tonnes d'acier par mois, alors qu'il en a fallu cent fois plus. Il était évident que la guerre se déroulait en totale contradiction avec les prévisions militaires. Le gouvernement et l'armée avaient été imprévoyants. FAYOL était très critique, sans oublier que JOFFRE et FOCH étaient polytechniciens. Mais paradoxalement l'urgence et la nécessité de la production de guerre a fait progresser le taylorisme. « *Quand il est urgent, c'est déjà trop tard* » disait Talleyrand<sup>8</sup>. Faute de la prévoyance fayollienne, il a fallu adopter à la hâte les méthodes tayloriennes.

Une partie de la production d'acier se trouvait en zone occupée, La France dû importer 70 % de l'acier qui lui était nécessaire. Ironie de l'histoire une partie venait de la Bethlehem Steel, aux Etats-Unis, l'entreprise de... TAYLOR.<sup>9</sup>

Le musée d'Art et d'industrie de Saint-Étienne a présenté jusqu'en mars dernier une exposition, sous le titre "*Bénéfices de guerre, guère de bénéfices ? 14-18*" qui illustre la situation qui était celle de Saint-Etienne et de son industrie au service de l'effort de guerre.

## La vie de l'œuvre « Administration »

Sitôt publiée l'œuvre échappe à son auteur et participe de son histoire posthume. Pour en assurer la diffusion et d'une certaine façon le contrôle Henri FAYOL crée le Centre d'Études Administratives (CEA) Il fonctionnera de 1919 à 1925. Il pouvait réunir ses disciples, et mettre en place un processus de capitalisation d'expériences et des échanges. Il organisa des séminaires et colloques avec les industriels, les responsables du secteur public, les ingénieurs, les militaires, des universitaires. Entre 1921 et 1925, il se lança avec l'appui du centre dans une série d'études sur le secteur public : une étude sur le monopole des tabacs et allumettes ou sur la gestion des postes, télégraphe et téléphone. Cette dernière sera publiée en 1921 sous le titre provocateur « **L'incapacité industrielle de l'État : les PTT** ».

---

<sup>7</sup> Henri Fayol, 1916, «Leçons de la guerre», 6 avril, Archives du Centre d'histoire de l'Europe du 20<sup>e</sup> siècle (Fondation des Sciences Politiques), cote HF5bis DR2, cité par Jean-Louis Peaucelle, Henri Fayol et la guerre de 1914, 2000.08

<sup>8</sup> <http://algoric.pagesperso-orange.fr/eu/v5/epigraf5.htm#>

<sup>9</sup> Jean-Louis Peaucelle, Henri Fayol et la guerre de 1914, 2000.08



Bien que mon expérience personnelle me permette de considérer l'acuité contemporaine de certaines critiques, je ne commenterai pas ici les cinq vices de l'administration des PTT notés par FAYOL : (1) le rôle du sous-secrétaire d'État instable et incompetent ; (2) l'absence de programme d'action sur le long terme, (3) l'absence de bilan, (4) l'intervention abusive et excessive des parlementaires et (5) l'absence de responsabilité.

Au cours du second congrès international de l'organisation scientifique du travail, qui a lieu à Bruxelles en 1925, les adeptes de TAYLOR, réunis sous l'égide de LE CHATELIER, et ceux de FAYOL, rassemblés au sein du Centre d'études administratives, parviennent à s'entendre sur la nécessité de se doter d'une structure commune, le Comité national de l'organisation française (CNOF) créé en 1926. Mais la mort de FAYOL, laisse le champ libre aux tayloriens à de FREMINVILLE et aussi Henri FAYOL, son fils qui était passé dans le camp des tayloriens. Et 20 ans après, le président CNOF Jean CHEVALIER, profite en 1945 du succès des thèses de TAYLOR dans l'effort de reconstruction pour rompre la cohabitation fayoliens et tayloriens, et enterrer pour longtemps le fayolisme en France.

En dénonçant tout à la fois les capitalistes familiaux, la haute administration et les responsables politiques, on comprend que FAYOL se soit fait beaucoup d'adversaires. Cela explique l'éclipse de ses thèmes et une sorte d'omerta portée sur son nom pendant de longues années, y compris dans sa propre école.

## Le contenu

Que contient le livre ? bien des choses, mais la mémoire collective et académique retient avant tout l'outillage managérial. FAYOL propose une classification des six fonctions de l'entreprise : la technique, le commercial, la finance, la comptabilité, la sécurité, l'administration. Les cinq premières sont confiées à des spécialistes. La sixième est la raison d'être du dirigeant, et s'organise autour de cinq compétences : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler.

FAYOL propose aussi 14 principes de management

1. La division du travail
2. L'autorité et responsabilité,
3. La discipline, le respect des conventions
4. L'unité de commandement.
5. L'unité de direction

(Ces deux principes sont ceux que l'on a retenus de son opposition à Taylor, mais je ne développerai pas cette question)

6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
7. La rémunération avec une participation aux résultats
8. La centralisation
9. La hiérarchie,
10. L'ordre matériel et social
11. L'équité
12. La stabilité du personnel
13. L'initiative,
14. L'union du personnel.

Mon propos ne sera pas de les détailler ou de considérer comment ils ont survécu dans les théories actuelles du management, mais de mettre la lumière sur certains points sous-estimés.



## Quelques éléments

En effet la première partie de l'ouvrage porte sur la formation du dirigeant. Cette partie est un peu ignorée, au profit de la seconde dans laquelle on trouve la description des fonctions et des principes.

### La culture générale

FAYOL défend la culture générale qui « *se compose des notions qui ne sont pas du domaine propre de la fonction exercée. Elle s'acquiert, partie à l'école et partie dans le cours de la vie*<sup>10</sup>. (...) »

« *La sélection des candidats se faisant surtout par les mathématiques, il n'y est guère question de littérature, d'histoire ou de philosophie. Or, les chefs d'industrie et les ingénieurs, sauf quelques rares exceptions, ont besoin de savoir parler et écrire ; ils n'ont pas besoin de mathématiques supérieures. On ne sait pas assez que la règle de trois simple a toujours suffi aux hommes d'affaire comme aux chefs d'armée. On a fait un bien mauvais calcul en sacrifiant pendant 4 ou 5 ans la culture générale nécessaire à un excès de mathématiques.*<sup>11</sup> »

Mais FAYOL ne se contente pas de propos généraux il dit les choses, c'est ce qu'on lui fera payer : « *Les mathématiques sont pour rien, ou bien peu de chose, dans la considération qui s'attache à l'Ecole polytechnique : cette considération résulte des privilèges réservés par le gouvernement aux élèves de cette école et de la valeur naturelle de ces élèves.*<sup>12</sup> »

Ce dénigrement de l'Ecole Polytechnique a été interprété souvent comme l'expression d'une frustration de FAYOL de ne pas être entré dans cette prestigieuse école, et non comme une opinion méritant débat.

Cette question de la culture générale a été oubliée, notamment du fait que cette question n'a pas beaucoup de sens pour les américains. Le traducteur s'est trouvé bien dépourvu pour traduire en anglais le terme de culture générale.

La question de la culture générale dans la formation est aujourd'hui assez piégée, coincée comme elle est entre un bachotage, voire des QCM, pour certains concours, et l'analyse politique d'un Pierre BOURDIEU qui considère la culture générale comme un signe inacceptable d'appartenance de classe.

Il me semble que c'est une vraie question d'actualité.

### Connaissance technique

FAYOL considère qu'une condition requise pour le chef d'entreprise est de « *posséder une assez grande compétence dans la fonction spéciale caractéristique de l'entreprise* » ... « *son incompétence n'est guère admissible dans la profession spéciale caractéristique de l'entreprise : technique dans l'industrie, commercial dans le commerce, politique dans l'Etat, militaire dans l'armée, religieuse dans l'église, médicale à l'hôpital, pédagogique dans l'école.* »<sup>13</sup>

Alors qu'il fonde le management et la nécessité d'enseigner cette nouvelle science, FAYOL ne se limite pas à l'acquisition de l'outillage du management, mais encadre cette connaissance par la culture générale et la connaissance du métier.

---

<sup>10</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod. P108

<sup>11</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod. P117

<sup>12</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod. P127

<sup>13</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.

Il ne serait aujourd'hui pas partisan de former des managers professionnels qui prétendent manager n'importe quelle entreprise sans en connaître la substance. Il porterait le même regard critique sur le management et son enseignement qu'Henry MINTZBERG un des penseurs du management moderne qui se réfère le plus à FAYOL. Je vous renvoie à la lecture de son ouvrage « Des managers des vrais ! Pas des MBA »<sup>14</sup>.

J'ai pu observer, pour ma part, une dévalorisation de la compétence technique et la connaissance de la substance des problèmes y compris dans l'appareil d'état où les fonctionnaires d'administration centrale changent de sujet tous les 3 ans. Mais depuis FAYOL, on est sans doute passé de la technocratie à la bureaucratie. Au début de son ouvrage FAYOL propose un pourcentage de connaissances techniques pour chaque type de dirigeant, président de la république y compris. L'idée largement partagée aujourd'hui que des ministres n'aient pas besoin de connaître le sujet de leur ministère, va à l'encontre de la vision de FAYOL, qui conteste l'instabilité ministérielle qui ne leur permet pas de développer ces connaissances.

### La vision de long terme :

FAYOL avait le souci de la cohérence entre une vision à long terme et la gestion quotidienne. Prévoir est l'une des cinq compétences du dirigeant. Dans le modèle fayolien, la programmation à court terme (mensuelle, hebdomadaire et quotidienne) était du ressort des managers de terrain. La Direction générale avait en charge le moyen et le long terme. FAYOL faisait des prévisions à dix ans, réajustées chaque année en cohérence avec le budget annuel et totalement refaites tous les cinq. On a gardé la mémoire des solutions opérationnelles de l'outillage du management et pas de la nécessité du long terme.

Bien entendu quand vous gérez une mine, c'est-à-dire une source non renouvelable, la prise en compte du long terme est essentielle.

Aujourd'hui les questions climatiques, dans lesquels le charbon a joué le rôle que l'on sait, font considérer des échelles à 2050 voire 2100, donne un poids au futur. Celui-ci ne peut plus être écrasé par des taux d'actualisation utilisés dans les investissements publics et le court-termisme imposé par les marchés financiers pour les investissements privés.

### Intérêt général

La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général est l'un des 14 principes de FAYOL. Pour réaliser l'équilibre entre l'intérêt particulier et général, FAYOL propose 3 moyens : « 1) la fermeté et le bon exemple des chefs, 2) des conventions aussi équitables que possible, 3) une surveillance attentive.<sup>15</sup> »

En considérant les propos tenus par FAYOL sur l'intérêt général et le long terme, je ne peux résister à citer le religieux James Freeman CLARKE qui écrit en 1870 dans un article « *wanted a stateman* »<sup>16</sup> : « *Un politicien est un homme qui pense à la prochaine élection ; alors que l'homme d'état pense à la prochaine génération. Le politicien pense au succès de son parti, l'homme d'état au bien de son pays.* » La première phrase est souvent prêtée à Winston CHURCHILL, mais on sait que l'on ne prête qu'aux riches.

---

<sup>14</sup> Henry Mintzberg, 2005, Des managers des vrais ! Pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement, Editions d'Organisation. 540p

<sup>15</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod. P34

<sup>16</sup> Old and New magazine, December 1870, p644

FAYOL s'inscrit dans cette logique car il embrasse les responsables politiques dans son champ d'investigation, et il considère qu'un dirigeant doit être porteur de ces visions.

Toutes ces questions nous amènent à considérer le lien entre FAYOL et la responsabilité sociétale. Nous pouvons en effet considérer FAYOL comme un des fondateurs de la RSE. Alors qu'il a été reconnu tardivement dans son apport à la science de gestion mais pas à celui de la responsabilité sociétale.

Il est même brocardé pour cela. Je prends à témoin les propos de Henri ZIMNOVITCH (2005) : « Les qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général) relèvent pour certains d'un optimisme théorique qui paraît irénique (...) compte tenu de la réalité des relations de pouvoir au sein des organisations : Le principe de subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général comme celui de l'union du personnel ressortent davantage de la pétition de principe ». <sup>17</sup>

Du fait de leur neutralité axiologique, les sciences de gestion orthodoxes ne s'intéressent qu'à l'efficacité et pas à l'équité. La responsabilité sociétale, vue comme une contribution au développement durable, est bien l'articulation de l'intérêt général et du long terme. Choisir la responsabilité sociétale c'est un choix de nature politique.

Mais FAYOL en fait porter cette responsabilité sociétale aussi bien au dirigeant qu'aux processus de gestion. Aujourd'hui la responsabilité sociétale est tirée :

- d'un côté entre le sens, l'engagement pour le développement durable, c'est-à-dire la substance des choix et
- de l'autre les procédures et les mécanismes de reporting.

Nul doute que FAYOL aurait proposé un équilibre entre les deux.

## Le RSE du manager

A sa naissance la RSE s'incarnait dans le du dirigeant. HEALD cite une déclaration de Owen D. YOUNG, alors cadre dirigeant de General Electric, en 1933 : « le fait que [j'exerce en tant que] mandataire d'une institution ou bien en tant qu'avocat de l'investisseur représente une grande différence dans mon attitude à l'égard de ma fonction de cadre dirigeant. Si je suis le mandataire d'une institution, qui sont les ayant-droits ? Vis-à-vis de qui suis-je redevable de mon obligation ? » <sup>18</sup>

C'est bien la position de FAYOL le dirigeant qui se bat contre l'actionnaire pour l'entreprise, et son « corps social » comme il l'écrivait, alors qu'on dirait aujourd'hui **l'institution**. Cette position qu'il a adoptée quand il prend en 1888 la succession d'Alfred de SESSEVALLE et qu'il sauve l'entreprise.

C'est le questionnement de la responsabilité du dirigeant qui conduit Howard Rothmann BOWEN à écrire en 1953 ce qui est considéré comme l'un des ouvrages fondateurs de la RSE : « *Social Responsibilities of the Businessman* ». <sup>19</sup>

En fait la RSE reflète l'émergence de deux questions : celle de la déontologie des dirigeants et celle de nouvelles normes professionnelles. » <sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Henri Zimnovitch. 2005. Henri Fayol - Ses contributions au contrôle de gestion. Éditions EMS.

<sup>18</sup> Heald, 1961, p. 131

<sup>19</sup> Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.

<sup>20</sup> Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2)

C'est la contribution à ces normes professionnelle qui est reconnue à FAYOL mais pas sa contribution à la RSE. Mais il ne l'a pas développé explicitement, et le regrette finalement.

Dans un entretien de janvier 1925 peu de temps avant sa mort FAYOL<sup>21</sup> ouvre cette question « *Je me suis, jusqu'à ces derniers temps, occupé exclusivement de l'organisation du travail, c'est-à-dire de la pyramide inférieure. C'est une tâche essentielle et qui peut être considérée comme se suffisant à elle-même. J'ai laissé provisoirement de côté l'organisation de la pyramide supérieure dont le rôle essentiel est de choisir puis de contrôler le Chef. (...). Cette étude devra être guidée par le grand principe de la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général.* »

FAYOL évoque aussi la question des rémunérations.

« *La rémunération du personnel est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et l'employé.* » (...) « *Ce que l'on recherche généralement dans le mode de rétribution c'est :*

- 1) *qu'il assure une rémunération équitable ;*
- 2) *qu'il encourage le zèle en récompense l'effort utile ;*
- 3) *qu'il ne puisse conduire à des excès de rémunération dépassant la limite raisonnable.* »<sup>22</sup>

Le débat sur les rémunérations des dirigeants qui agite les médias actuellement, donne un éclairage intéressant. Le dirigeant est en situation intermédiaire entre les actionnaires et l'institution entreprise. Faute d'une responsabilité sociétale du dirigeant, faisant preuve de modération, et qui soit garant du corps social de l'entreprise, on voit émerger la revendication du pouvoir des actionnaires sur l'entreprise. N'a-t-on pas invoqué la démocratie dans l'entreprise pour justifier le renforcement du pouvoir de l'AG des actionnaires. **Funeste confusion.**

L'interprétation procédurale et de reporting de la RSE a pris aujourd'hui la place de l'éthique des dirigeants.

## **Le management bienveillant**

FAYOL donne des conseils aux jeunes ingénieurs : « *Vis-à-vis des ouvriers, observez une attitude de politesse et de bienveillance ; attachez-vous à les étudier dans leur conduite, leur caractère, les aptitudes, leur travail et même dans leurs intérêts personnels. Rappelez-vous que dans tous les milieux sociaux se trouvent des hommes intelligents. Par un habile commandement on obtient non seulement la discipline, mais encore tous les dévouements pouvant aller, dans des circonstances difficiles ou périlleuses, jusqu'à l'abnégation, au sacrifice de soi-même.* »<sup>23</sup>

« *Il est entendu que tout chef a le pouvoir de se faire obéir. Mais l'entreprise serait bien mal servie si l'obéissance n'était obtenue que par crainte et répression. (...) parmi les moyens d'entraînement l'un des plus efficaces est l'exemple. Quand le chef donne l'exemple de l'assiduité, personne n'ose arriver en retard. Quand il est actif, courageux, dévoué on l'imité et, s'il sait bien s'y prendre, il arrive à rendre le travail aimable.* »<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Extrait de Louis-Marie du Couzet, « Un entretien avec M. Fayol : la gestion des entreprises et l'outillage administratif », La Chronique Sociale de France, janvier 1925, pp. 10-26, citation pp. 15 et 16

<sup>22</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.p35

<sup>23</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.

<sup>24</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.

Certes on trouve une certaine condescendance paternaliste dans ces propos, mais ils sont eux aussi d'actualité.

Il y a là une opposition de plus avec TAYLOR qui considère que l'ouvrier n'est pas là pour penser, mais pour exécuter des tâches qui ont été chronométrées pour déterminer le temps minimum nécessaire pour les réaliser. Le travail intellectuel doit être effectué dans les services de planification et d'organisation de l'entreprise, en n'a aucune place dans les ateliers. La formation des ouvriers selon Taylor se limite à la seule acquisition d'un mode opératoire particulier, sans avoir à justifier ce choix. La codification formelle des tâches sera être ensuite diffusée par une formation des exécutants, formés en quelques heures. Le salaire au rendement.

La littérature du management donnera par la suite de la consistance à la position de FAYOL. On peut citer par exemple Elton MAYO, psychologue et sociologue australien, qui a démontré que les salariés sont plus efficaces lorsqu'ils se sentent valorisés et reconnus dans leur travail.

Mais l'analyse la plus claire de ce qui sépare FAYOL et TAYLOR est celle de **Douglas MCGREGOR** qui a développé dans les années 1960 les théories X Y qui considère que selon les convictions des dirigeants les modes de management diffèrent ainsi que leurs résultats

- Théorie X : Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et la plupart des gens agissent sous la contrainte, doivent être contrôlés, voire menacés, pour travailler ou contre récompense (le salaire). C'est la vision de TAYLOR.
- Théorie Y : L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore. L'homme moyen est capable d'apprendre C'est la vision de FAYOL.

Ces deux modèles sont auto-vérificateurs : La théorie X induit un cercle vicieux un management assez autoritaire qui augmente l'aversion du travail. La théorie Y induit un système vertueux et de la confiance dans un management participatif.

Le thème de la bienveillance comme source d'efficacité est aujourd'hui à l'ordre du jour. **Amy EMEDSON**, professeure en leadership et management à Harvard Business School, explique ce principe de la sorte : « *Il s'agit d'un cadre dans lequel les salariés n'ont plus peur de prendre des risques, un climat dans lequel ils ne craignent pas d'assumer leurs erreurs.* »

**Henri FAYOL** : « *Il peut développer l'initiative de ses subordonnés en leur donnant la plus grande part d'action que leur situation et leur capacité comportent, même au prix de quelques fautes dont il est possible, d'ailleurs de limiter l'importance par une surveillance attentive. En les guidant discrètement sans se substituer à eux, en les encourageant par une louange faite à propos, en faisant parfois quelques sacrifices d'amour propre à leur profit, il peut assez rapidement transformer des hommes bien doués en agents d'élite. En veillant à ce que la même chose soit faite à tous les niveaux hiérarchiques, il peut améliorer assez rapidement l'ensemble du personnel et rendre un très grand service à l'entreprise. Au contraire, un accueil distrait et dédaigneux, le rejet ou l'ajournement indéfini de toute proposition, ne tardent pas à tarir les sources d'initiative et du dévouement.* »<sup>25</sup>

100 ans séparent ces deux textes. Le style diffère mais pas la posture.

---

<sup>25</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.

J'en profite pour noter que Casino qui a soutenu ce colloque sur FAYOL, fait actuellement former ses cadres au management bienveillant.

## Casseur de grèves aussi

Mais les thèses de FAYOL s'enracinent dans l'expérience. Il a dû faire face à des conflits et des grèves, et à mettre en place des solutions extrêmes : licencier et réembaucher. En analysant les causes il considérait nécessaire d'organiser le partage de la science administrative avec les ouvriers et des syndicats. Pour cela ceux-ci doivent aussi être bien organisés.

*« Qu'est-ce qu'un syndicat « bien organisé » ? C'est un syndicat « responsable » qui évite la surenchère et comprend la position patronale. Je crois que, dans l'intérêt des patrons, comme dans celui des ouvriers, un syndicat groupant la majorité et légalement constitué est de beaucoup préférable. Je suis convaincu que l'expansion d'une bonne doctrine administrative contribuera à empêcher que cet instrument de paix et de bien être reste une cause de guerre et de destruction »<sup>26</sup>*

## Le caractère de FAYOL

La doctrine administrative met en valeur la hiérarchie. Or dans sa vie, FAYOL a résisté à ses chefs et à ses actionnaires. Jean Louis Peaucelle, le grand spécialiste de Fayol considère que *« Ce non-conformisme, cette indépendance d'esprit, cette espèce de foncière irrévérence jointe à un grand respect de l'autorité et des valeurs établies, est un des traits les plus frappants du caractère de Henri FAYOL. »<sup>27</sup>* Personnellement je n'y vois pas de contradiction. FAYOL considère nécessaire de laisser de l'initiative au niveau inférieur, et il le revendique au niveau supérieur. Pour lui la ligne hiérarchique communique dans les deux sens, et elle s'appuie à un partage de l'information et des connaissances

Le Saint Simonisme de FAYOL se retrouve dans l'absence de la notion de conflit<sup>28</sup>.

Le moins que l'on puisse dire c'est qu'il en a connu des conflits. S'il prône la bienveillance et l'évitement des conflits, ce n'est pas par faiblesse.

La théorie des deltas s'est heurtée au mandarinate scientifique, il n'a pu être reconnu par la communauté scientifique

Il a connu des conflits dans son entreprise et des grèves

Il s'est heurté violemment aux Tayloriens...

## Une posture politique

Jean-Louis PEAUCELLE considère que *« l'échec de son école de pensée peut largement être attribué aux difficultés qu'il rencontra dans la mise en œuvre de cette approche et par l'abandon par ses disciples qui en résultat »<sup>29</sup>*. Je ne partage pas cette analyse sur l'efficacité. C'est en fait une lutte proprement politique.

---

<sup>26</sup> Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.

<sup>27</sup> En 1954, un ouvrage fut édité à l'occasion du centenaire de sa société. Maurice de Longevialle, 1954, La société de Commentry-Fourchambault et Decazeville 1854-1954, Office de propagande générale à Paris, 336p.

<sup>28</sup> J.-L. Peaucelle, « Les combats d'Henri Fayol », in M. Saboly et L. Cailluet (dir.), Conflit(s), Toulouse, Presses de l'université de Toulouse I, 2003, pp. 113-122

<sup>29</sup> (Annales des Mines - Décembre 2000)



J'ai dit tout à l'heure que TAYLOR et FAYOL auraient pu s'entendre. Les deux approches ont été opposées alors qu'elles ne traitaient pas des mêmes organisations.

- Le monde de TAYLOR ce sont les ateliers, la production de masse, répétitive, des machines travaillant en parallèle sur des critères optimisés et mathématisés.
- Le monde de FAYOL c'est la mine, des ressources non renouvelables avec des aléas naturels et des risques, conjointement avec les difficultés de communication dans la mine. Il faut une autonomie des équipes et une capacité d'improvisation combinée à une vision du long terme.

La volonté d'imposer le modèle des ateliers industriel de TAYLOR à l'ensemble de la société est un acte politique. L'ambition de FAYOL dans « *administration industrielle et générale* » d'un modèle de management valable pour toutes les organisations y compris les institutions est aussi une ambition politique. C'est le premier modèle taylorien qui a gagné, notamment, du fait des deux guerres et des besoins de production massive d'armes, d'obus et de véhicules.

Mais on retrouve un figure moderne de cette opposition, c'est d'un côté le management descendant et le contrôle par indicateurs et par les big data et de l'autre les modèles collaboratifs et les réseaux sociaux.

Pour l'innovation, c'est d'un côté la technologie optimisée et le « one best way » de TAYLOR *poussée* dans la société qui doit vaincre des freins sociétaux, et de l'autre c'est l'innovation ouverte, l'innovation par les usages, les processus d'amélioration continue (directement issus de FAYOL).

Cette compétition de modèles est encore d'actualité. L'exemple et les propositions de FAYOL peuvent utilement nourrir le débat.

Je conclurai mon propos par un mot pour notre école des Mines de Saint-Etienne qui célèbre ses 200 ans, en donnant la parole à Anne-Françoise Garçon, qui dans son ouvrage<sup>30</sup> ***Entre l'Etat et l'usine***, l'Ecole des Mines de Saint-Étienne au XIX<sup>ème</sup> siècle fait état du même conflit à la naissance de l'Ecole il y a 200 ans : « *BEAUNIER [le premier directeur l'Ecole] pensait entreprise, directeurs, efficacité sur le terrain, entente. Ses collègues du conseil des Mines [je rajoute à Paris] pensaient administration, contrôle, direction, emprise scientifique et administrative. Beaunier privilégiait une approche par le bas, une approche inductive qui consistait à modifier le terrain en partant du terrain (...). Le conseil privilégiait l'approche par le haut, l'imposition des connaissances, la modification du terrain par l'injonction.* » (p. 79).

200 ans BEAUNIER, 100 ans FAYOL, on retrouve les mêmes situations

Et aujourd'hui ??? Ceci est une autre histoire. Je l'appellerais sans doute « observations et expériences personnelles » en hommage FAYOL et à la troisième partie de son ouvrage.

---

<sup>30</sup> Garçon, A.-F. (2004). *Entre l'Etat et l'usine : l'Ecole des Mines de Saint-Étienne au XIX<sup>ème</sup> siècle*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.