



HAL
open science

La gestion des hommes selon l'ingénieur, la genèse de la pensée d'Henri Fayol

Luc Rojas

► **To cite this version:**

Luc Rojas. La gestion des hommes selon l'ingénieur, la genèse de la pensée d'Henri Fayol. 21e Journées d'histoire du management et des organisations "Les utopies managériales", Mar 2016, Belfort, France. hal-02426029

HAL Id: hal-02426029

<https://hal.science/hal-02426029>

Submitted on 1 Jan 2020

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.

La gestion des hommes selon l'ingénieur, la genèse de la pensée d'Henri Fayol

Luc Rojas
UMR CNRS 5600 EVS-ISTHME
Universités de Lyon – Université de Saint-Étienne

La postérité d'Henri Fayol est en immense partie le fait de son texte publié en 1916. *Administration industrielle et générale*¹, est ainsi vu comme l'œuvre d'un dirigeant d'entreprise, d'un patron. D'ailleurs lorsque l'on fait référence à cette doctrine, il n'est pas rare que soit citée la version publiée en 1918 chez l'éditeur Dunod alors que le texte d'origine est un article paru au sein d'une revue d'ingénieur, *Le Bulletin de la société de l'industrie minérale*. Lorsqu'il est question d'Henri Fayol, l'ingénieur s'efface donc trop souvent devant le dirigeant d'entreprise. Ainsi nous oublions vite, qu'il est formé à l'École des Mines de Saint-Etienne et qu'il est engagé en 1860 en qualité d'ingénieur ordinaire par les Mines de Commentry. Il ne quitte jamais cette entreprise et gravit un à un les échelons l'amenant au poste de directeur général de la société Commentry, Fourchambault et Decazeville. Si au cours de sa carrière il passe de l'état de technicien à celui de dirigeant il n'en demeure pas moins le même homme et répète inlassablement les mêmes méthodes de travail quelque soit l'objet². Il est d'ailleurs très attaché à cet univers et participe activement à la vie de deux sociétés d'ingénieurs : la Société de l'industrie minérale et l'Amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Saint-Etienne.

L'historiographie participe également à cette représentation. En effet de nombreux travaux s'attardent sur la doctrine administrative mais peu établissent explicitement un lien direct entre la pensée d'Henri Fayol et sa formation d'ingénieur. Donal Reid³ est l'un des rares chercheurs en 1986 à lier l'activité de Fayol en tant qu'ingénieur à sa pensée. Néanmoins, l'historien américain ne prend pas en compte la formation de Fayol et s'attache plus dans son analyse à l'industrie du charbon qu'à la position et au travail de l'ingénieur au sein de la houillère.

Au sein de cette littérature la gestion des hommes chez Fayol apparaît comme le fruit de la réflexion du directeur général et non de l'ingénieur. Or, dès 1860 et sa prise de fonction comme ingénieur ordinaire Henri Fayol réfléchit à cet aspect du travail. Notre ambition est donc au cours des quelques pages suivantes de montrer qu'Henri Fayol répond à ce défi de la gestion des hommes avec les outils, les méthodes et la pensée d'un ingénieur. Bref, les principes qu'il met en avant dans sa doctrine administrative en 1916 germent dans son esprit alors qu'il est ingénieur puis directeur des mines de Commentry. Afin de réaliser cette analyse nous nous sommes volontairement cantonnés à la période durant laquelle il officie comme ingénieur puis directeur des Mines de Commentry. En un mot nous n'avons pas pris en considération la doctrine administrative. Ainsi nous débuterons notre propos en considérant les méthodes de travail de l'ingénieur et leur transfert au management puis nous évoquerons

¹ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, « Bulletin de la société de l'industrie minérale », 10 (1916), pp. 5-162.

² L. Rojas, « Henri Fayol (1841-1925) o la scientifizzazione dell'amministrazione » in Elisa Grandi e Deborah Paci, *La politica degli esperti*, Milan, Ed. Unicopli, 2014.

³ D. Reid, *Genèse du fayolisme*, Sociologie du travail, N°1 (1986), pp. 75-93.

la conception hiérarchique du technicien de Commentry. Enfin nous terminerons notre texte en soulignant le champ d'action et les pratiques du chef fayolien.

1/ Appliquer les méthodes de travail du scientifique de l'industrie

A/ De la formation à l'application d'une méthode de travail

Anne-Françoise Garçon au sein de son ouvrage consacré à l'École des Mines de Saint-Étienne, *Entre l'Etat et l'usine*⁴, définit la période allant des années 1840 aux années 1880 comme le temps de l'ingénieur expérimentateur. L'élève Fayol, entrant à l'Ecole à la fin des années 1850, est donc formé par cette logique qui met au centre du projet pédagogique la démarche scientifique. A l'instar de Borgnis⁵, en 1818, la formation a pour ambition d'unir l'étude et l'expérience, de combiner sciences abstraites et connaissances expérimentales. Bref, le futur ingénieur civil issu de l'Ecole des Mines de Saint-Étienne se doit de saisir scientifiquement la pratique industrielle.

Les professeurs de l'École s'ingénient, au sein de leurs cours, à mettre en parallèle les lois fondamentales et les expériences issues directement des réalisations industrielles de l'époque. L'objectif n'est pas de détruire un énoncé par l'autre mais de les mettre en résonance. L'invitation à l'observation, sur le terrain et par l'intermédiaire de la littérature technique est également très présente. Les élèves sont initiés à une démarche se composant en trois ou quatre temps : rechercher l'information, juger et apprécier, éventuellement modifier. Anne-Françoise Garçon nous rappelle que l'élève est introduit mentalement dans l'atelier et reçoit la description de ce qui s'y trouve, en même temps qu'il apprend à porter le regard là où il convient⁶. Ce travail de présentation et de mise à disposition des modes opératoires adopte majoritairement le même protocole qui débute par la présentation de l'appareil. L'énoncé s'achève par la présentation des lois fondamentales lorsqu'elles existent et par une discussion c'est-à-dire une appréciation portée sur le procédé, à partir de quoi les élèves apprennent à employer l'outil avec raison et à juger de la qualité de l'opérateur.

Ainsi cette méthode vise à inculquer aux élèves une démarche scientifique ayant pour ambition non pas d'introduire la science dans la pratique industrielle mais d'appliquer la science à l'industrie. Le renouvellement des connaissances par l'expérimentation et l'observation est donc l'enseignement majeur que reçoit Henri Fayol lors de son passage à l'Ecole des Mines de Saint-Étienne.

Dès les premières heures de sa carrière il n'a de cesse que d'appliquer la démarche acquise à Saint-Étienne. Si le combat qu'il mène contre les feux de mine est à cet égard éloquent, ses études du terrain houiller de Commentry nous offrent une mise en œuvre scrupuleuse de cette démarche. Il est ainsi possible d'apprécier sous sa plume, au détour d'un article publié en 1886, l'observation de phénomène, la remise en cause de théories géologiques et l'expérimentation induite⁷. A l'instar de son travail sur l'altération et la combustion spontanée de la houille exposée à l'air⁸, il prend toujours pour point de départ les constatations des

⁴ A-F. Garçon, *Entre l'Etat et l'usine. L'Ecole des mines de Saint-Etienne au XIX^e siècle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004.

⁵ J-A. Borgnis, *Traité complet de mécanique appliquée aux Arts*, Paris, Bachelier, 1818.

⁶ A-F. Garçon, *Op. Cit.*, pp. 159-168.

⁷ H. Fayol, « Etudes sur le terrain houiller de Commentry. Première partie, Lithologie et stratigraphie » in *Bulletin de la Société de l'industrie minière*, 15 (1886).

autres ingénieurs⁹ ayant travaillé sur le sujet mais n'hésite pas à les confronter à ses observations. Les expériences menées sur le terrain occupent une place centrale dans sa pratique. Il accumule ainsi au fil du temps de solides données. Entre 1864 et 1867 de nombreuses expériences lui permettent de définir les bois les mieux adaptés au soutènement des galeries¹⁰. Une autre série d'expériences débutant en 1873 et s'achevant en 1876 le rendent capable de déterminer la méthode de guidage des puits la plus appropriée à Commentry¹¹. A l'image des tableaux statistiques qu'il élabore dans sa doctrine administrative, Fayol synthétise toujours les résultats de ses expériences au sein de tableaux lui permettant de comparer les différents procédés.

La méthode de travail que lui fournit son établissement formateur est destinée au travail technique de l'ingénieur. Mais Fayol, dès les premières années de sa carrière, s'empresse de transférer cette démarche au travail non-technique de l'ingénieur et notamment à la gestion des hommes.

B/ Transférer la démarche à la gestion des hommes

Alors qu'il connaît un début de carrière très fécond en matière d'activité technique, Henri Fayol ne méconnaît pas pour autant les autres facettes de son métier d'ingénieur. Dès les premières années, de nombreuses questions s'imposent à lui concernant notamment la gestion des hommes :

« Sortant de l'École des Mines de Saint-Etienne, j'étais pourvu des connaissances techniques qui furent largement suffisantes. Au bout de quelques semaines j'étais assez au courant des travaux pour commencer à rendre quelques services. L'École ne m'avait donné aucune notion d'administration. J'avais pour chef le directeur technique des houillères : 40 ans, fort, énergique, volonté de fer, activité inlassable, honnêteté absolue, grande expérience, autorité respectée. Sept subordonnés directs : trois maîtres-mineurs, anciens ouvriers, dont un complètement illettré ; deux surveillants comptables, deux surveillants de nuit. Environ quatre cents ouvriers. Le personnel comprenait trois autres ingénieurs divisionnaires et une demi-douzaine de chefs de services. En quoi consistaient exactement mes attributions ? Quelle attitude convenait-il de tenir avec le chef, avec les collègues, les subordonnés immédiats, les ouvriers ? Quels étaient les moyens de stimuler l'assiduité, l'activité, le zèle des ouvriers, la collaboration intelligente et dévouée des subordonnés immédiats... ? »¹²

⁸ H. Fayol, « Etudes sur l'altération et la combustion spontanée de la houille exposée à l'air » in *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 8 (1879), pp. 487-746.

⁹ Il s'appuie ici sur les constatations de Regnault, M de Marsilly et les rapports de la commission grisou dirigée par Haton de la Goupillière.

¹⁰ H. Fayol, « Boisage aux houillères de Commentry » in *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 3 (1874), pp. 569-576.

¹¹ H. Fayol, « Note sur le guidage des puits de la houillère de Commentry » in *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 6 (1877), pp. 697-728.

¹² Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5bis, DR3, Observations et expériences personnelles (1916).

Avec le temps et l'expérience Fayol répond à ses interrogations de début de carrière. Il pense d'ailleurs, en 1898, qu'à l'image de la technique le maniement des hommes s'apprend. Aucune qualités innées ne peuvent, en effet, pour lui remplacer l'étude et l'expérience : « (...) la plupart des qualités peuvent être acquises... On apprend à conduire les hommes comme on apprend à conduire les animaux, les choses (...) »¹³. Il adapte ainsi à la gestion des hommes la méthode de travail qu'il reçoit lors de sa formation à l'École des Mines de Saint-Étienne. Le contexte de la fin du XIX^e siècle ne fait que renforcer les convictions de Fayol qui cherche à élargir les sciences de l'ingénieur. N'oublions pas qu'au début du XX^e siècle se forme une société où chaque citoyen depuis le plus jeune âge est sujet à passer des tests (biologiques, médicaux, d'intelligence...) occasions pour des disciplines savantes naissantes de cueillir des informations pour fabriquer des données qu'elles transforment en normes¹⁴. Fayol s'évertue donc à rechercher et à établir des règles, des lois dans la gestion des hommes. Pour ce faire il observe durant de nombreuses années, au sein des mines de Commentry, les phénomènes liés au maniement des hommes et n'hésite pas à prendre en note ses réflexions à ce sujet voir parfois à les réécrire plus tard¹⁵. Cette expérience personnelle est associée à de nombreuses lectures sur les questions sociales, philosophiques ou religieuses¹⁶. Celles-ci font également l'objet d'une prise de note dans laquelle Fayol compare les affirmations des auteurs à son expérience et aux observations qu'il a effectués¹⁷.

Le métier d'ingénieur n'est donc pas pour Fayol uniquement synonyme de technique mais également de préoccupations commerciales, financières et administratives. C'est dans ce cadre là qu'il exhorte, en 1901 à l'occasion du congrès international des Mines et de la Métallurgie, les autres ingénieurs à entreprendre des recherches sur la gestion des hommes et plus largement sur l'administration :

*« La bonne utilisation des dons physiques, moraux et intellectuels des hommes, n'est pas moins importante pour le bonheur de l'humanité que la bonne utilisation de nos richesses minérales. (...) nous devons nous ingénieur à nous dominer nous-mêmes, à découvrir et à appliquer les lois qui rendront aussi parfaits que possible l'organisation et le fonctionnement des machines administratives. »*¹⁸

Fayol traite donc le commandement des hommes, aspect non-technique du travail de l'ingénieur, avec une démarche initialement conçue pour la technique. Ainsi le scientifique de l'industrie propose une vision très rationnelle des relations entre les hommes dans laquelle la norme joue un rôle majeur.

2/ Définir scientifiquement la hiérarchie

¹³ F. Blancpain, « Les cahiers inédits d'Henri Fayol » (texte du 29 juillet 1898) in *Bulletin de l'institut international d'administration publique*, n°28 et 29, juin 1974.

¹⁴ Y. Cohen, *Le siècle des chefs*, Paris, Ed. Amsterdam, 2013, pp. 265-271.

¹⁵ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5bis, DR3, Observations et expériences personnelles (1916).

¹⁶ Y. Cohen, « Fayol, un instituteur de l'ordre industriel » in *Entreprises et Histoire*, n°34, décembre 2003, pp. 29-67.

¹⁷ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5bis, DR3, Observations et expériences personnelles (1916).

¹⁸ H. Fayol, « Communication orale d'Henri Fayol lors de la séance solennelle de clôture (23 juin 1900) » in *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 15 (1901), pp. 759-777.

A/ Une conception mécaniste et centraliste du corps social

Le postulat de travail, la croyance devrions nous écrire, de Fayol réside dans sa vision du corps social. Bien avant la publication d'*Administration industrielle et générale*, il n'est pas rare que l'ingénieur civil compare les organisations industrielles au corps humain. Le fonctionnement du corps humain mis en avant par Fayol n'est pas sans rappeler celui de la Mettrie et de son célèbre ouvrage *L'Homme-machine*¹⁹. Il s'appuie, donc, sur une conception mécaniste du corps humain qu'il applique à l'ensemble des autres corps dont le corps social. L'analogie employée par le technicien de Commentry nous livre donc la vision de deux corps régis par des lois mécaniques. Au sein de son discours du 23 juin 1900 au congrès international des mines et de la métallurgie, il assimile le rôle d'un service administratif à celui du système nerveux :

« Comme le service administratif d'une société industrielle, le système nerveux de l'homme n'est pas visible à l'observateur superficiel ; ses actes ne tombent pas directement sous les sens, et cependant, les muscles, bien qu'ils possèdent une énergie propre, cessent de se contracter si le système nerveux cesse d'agir. Sans son action, le corps humain devient une masse inerte, tout organe dépeint rapidement. Dans tous les organes et dans toutes les parties de chaque organe, le système nerveux est présent et actif. Par des cellules et des fibres, il recueille des sensations et les transmet d'abord à des centres nerveux inférieurs, centres réflexes, puis, de là, s'il y a lieu, au cerveau. De ces centres ou du cerveau part ensuite l'ordre qui, par un chemin inverse, arrive au muscle qui doit exécuter le mouvement. »²⁰

Fayol manifeste un rationalisme scientifique à toute épreuve, n'hésitant pas à affirmer qu'à l'image des sciences mécaniques les phénomènes sociaux sont soumis à des lois naturelles indépendantes de la volonté des hommes. S'il reconnaît la qualité innée de certains dans l'art de conduire les hommes, il fustige l'idée de s'abandonner avec une foi aveugle à la puissance directrice de ceux-ci²¹. Il préconise ainsi la mise en œuvre de lois fondamentales régissant précisément la hiérarchie et définissant le rôle de tout un chacun. Au-delà de cette conception mécaniste, Fayol propose également une vision centraliste, prémisse de sa célèbre unité de commandement, dans laquelle la direction joue un rôle incontournable :

« La société industrielle a aussi ses actes ganglionnaires qui s'effectuent sans l'intervention immédiate de l'autorité supérieure. Cependant, le renseignement, l'information qui vient d'un agent en contact avec le monde extérieur ou avec un autre agent de l'entreprise, va jusqu'à la direction qui examine, décide et donne un ordre, lequel par un chemin inverse, arrive aux agents d'exécution. »²²

Cette centralisation ne semble, dans le discours de Fayol, possible que si l'information arrive à la direction et les ordres en repartent. Ainsi la communication entre les agents permet la mise

¹⁹ J. O. Mettrie, *L'Homme-machine*, Leyde, Imprimerie Elie Luzac fils, 1748.

²⁰ H. Fayol, « Communication orale d'Henri Fayol lors de la séance solennelle de clôture (23 juin 1900) » in *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 15 (1901), pp. 759-777.

²¹ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, DR4, notes manuscrites (1898-1906), carnet de note Hommes-principes (1898).

²² H. Fayol, « Communication orale d'Henri Fayol lors de la séance solennelle de clôture (23 juin 1900) » in *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 15 (1901), pp. 759-777.

en œuvre d'une organisation centralisée. Cependant quels sont les domaines dans lesquels les différents agents se doivent de communiquer ? Fayol ne laisse rien au hasard et dès 1888 il s'essaie, sur la hiérarchie des houillères de Commentry, à la normalisation de ces relations.

B/ Normaliser les relations entre les individus

Les papiers d'Henri Fayol déposés au centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris contiennent un rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry daté de 1888. Ce document est extraordinaire pour un chercheur frotté à l'analyse de l'activité des ingénieurs civils des mines car il offre l'exemple d'un travail rarissime pour un membre de la corporation à cette époque. Fayol définit, en effet, dans ce fascicule, le rôle de chaque membre de la hiérarchie et ne se préoccupe que peu de leurs prérogatives techniques. L'ingénieur précise et norme les relations hiérarchiques et administratives existantes entre les individus. Il ne comptabilise pas moins de 20 degrés dans cette hiérarchie allant du directeur au concierge et en passant par l'ingénieur des ateliers et l'employé du port. Les prérogatives techniques de ces acteurs sont passées sous silence, seules les tâches administratives sont répertoriées et définies²³. Voici, par exemple, un extrait de ce qu'écrit Henri Fayol sur le rôle des ingénieurs divisionnaires :

« L'exploitation est divisée en trois parties distinctes, constituant trois services d'ingénieurs divisionnaires. Les ingénieurs divisionnaires sont chargés de la conduite des travaux de mine compris dans le groupe qui leur est confié ; ils dirigent, guident et surveillent les chefs mineurs et autres employés de leur service dans toutes leurs fonctions ; ils leur expliquent les mesures de sûreté prescrites. Ils sont placés sous les ordres de l'ingénieur principal de l'exploitation auquel ils rendent compte des diverses particularités de leur service. Ils doivent voir tous les chantiers au moins une fois par semaine et aussi souvent que les besoins du service le demanderont, pour suivre la marche des travaux, en assurer la sécurité et les meilleures conditions économiques. (...) »²⁴

Chaque membre de l'entreprise est ainsi replacé dans la hiérarchie : de qui dépend-t-il ? Qui lui est subordonné ? Quel sujet doit faire l'objet d'une communication en direction du supérieur direct et des subordonnés ? A l'instar de la définition du rôle de l'ingénieur principal de l'exploitation, Fayol insiste également sur la fonction de surveillance et de contrôle. Chaque agent est ainsi chargé de contrôler et de surveiller la bonne exécution d'une tâche. Plus la position hiérarchique est élevée plus la fonction de contrôle et de surveillance est étendue. Dans ce cadre là, les subordonnés directs sont donc l'objet de toutes les attentions à l'image de la relation entre l'ingénieur principal et les ingénieurs divisionnaires. Si au sein de ce rapport Henri Fayol définit et norme précisément les relations entre les hommes, il matérialise également cette hiérarchie. En effet, chaque action est l'objet d'un bon à faire signer par le supérieur. Ainsi, la multiplication des actes administratifs de cette nature fait passer la hiérarchie de l'abstraction à la concrétisation²⁵.

²³ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

²⁴ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

²⁵ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

L'écrit dans cette normalisation des relations hiérarchiques devient central. Il est aussi codifié et devient l'indispensable outil de communication avec le supérieur, à l'image des relations entre l'ingénieur principal et le directeur :

« Il remet au directeur des rapports hebdomadaires et des rapports mensuels sur l'extraction des puits et les circonstances particulières de l'exploitation ; le rapport hebdomadaire est remis le jeudi ; le rapport mensuel comprend deux parties : 1°- la description des travaux effectués et la relation des principaux faits de l'exploitation du mois écoulé ; 2°- les résultats économiques ; ces deux parties sont remises à la fin de chaque mois pour le mois précédent. »²⁶

Le rapport devient ainsi l'indispensable ciment d'une autorité opérationnelle. Le chef même en cas d'absence maintient son lien d'autorité à travers l'écrit²⁷. Ainsi une composante centrale apparaît dans la pensée de Fayol : le chef.

3/ Définir le champ d'action du chef et ses pratiques

A/ Les domaines d'intervention du chef

« Ce matin, le cheval du 6^{ème} étage du puits Saint-Edmond a eu la jambe cassée. Prévenu, j'ai aussitôt envoyé un bon aux écuries centrales pour avoir un cheval de rechange. Le chef des écuries a refusé le cheval, parce que le bon n'était pas visé par le directeur, qui était absent. Je suis alors allé moi-même aux écuries centrales, mais toutes mes instances n'ont pas décidé le chef des écuries à délivrer le cheval demandé. L'ordre du directeur était formel. La production du 6^{ème} étage Saint-Edmond n'a pu être extraite. Il me semble que l'autorité devrait toujours être représentée. Il devrait toujours y avoir un suppléant désigné d'avance pour remplacer le directeur absent ou empêché »²⁸

Dès ses débuts dans l'industrie, en mai 1861, Fayol aurait été confronté à ce qui devient quelques années plus tard l'un de ses chevaux de bataille lorsqu'il s'agit du chef : la représentation de l'autorité. En effet, Fayol estime que l'autorité devrait toujours être présente au sein de la hiérarchie même en l'absence du chef. Ainsi lorsqu'il définit, en 1888 au sein de son rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry, les liens hiérarchiques unissant les hommes il prévoit toutes les suppléances de l'autorité hiérarchique. Par exemple les ingénieurs divisionnaires ne peuvent s'absenter sans l'autorisation de l'ingénieur principal qui en réfère au directeur, celui-ci organisant la suppléance de cette autorité sur le terrain²⁹. Il s'agit là d'un des domaines d'intervention majeur du chef pour Fayol : l'autorité. En effet, il ne conçoit pas un chef sans autorité car si celle-ci n'est pas

²⁶ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

²⁷ Y. Cohen, « Fayol, un instituteur de l'ordre industriel » in *Entreprises et Histoire*, n°34, décembre 2003, pp. 29-67.

²⁸ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5, conférences faites les 5 et 14 mai 1923 sur l'administration industrielle et générale à l'Ecole supérieure de guerre et au Centre des hautes études militaires.

²⁹ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

présente à tous les niveaux de la hiérarchie la conduite des hommes deviendrait pour lui irréalisable ainsi que l'ensemble des autres prérogatives du chef.

L'autorité doit notamment permettre de faire appliquer les règlements qui sont rédigés par le chef et ainsi de concrétiser sa volonté³⁰. Au travers de ses règlements, ce sont des grandes directions que le chef impulse à l'ensemble de l'organisation. Il intervient donc dans tous les domaines (technique, économique, comptable...) et devient ainsi le dépositaire de la stratégie de l'entreprise³¹. Néanmoins, il n'est pas question de créer un chef omnipotent mais plutôt un « homme-orchestre » offrant un cadre à l'activité de ses subordonnés.

Dans l'esprit de Fayol, le chef doit aussi porter une attention toute particulière au recrutement et à la formation du personnel. Pour bien conduire les hommes, il faut d'abord les sélectionner et les éduquer. En effet lorsqu'il est ingénieur, Fayol se pose souvent la question de relever la qualité du personnel secondaire et en vient rapidement à la conclusion qu'il faut recruter les surveillants et comptables parmi les meilleurs employés de la houillère³². Dès les années 1860, alors qu'il lutte contre les feux en recrutant et en formant une équipe spéciale, toutes ces notes administratives reviennent sans cesse sur les questions de recrutement et de formation du personnel³³. A cette occasion il mentionne à plusieurs reprises l'importante implication du chef dans la mise en œuvre du recrutement et de la formation. Il revient d'ailleurs sur la formation à l'écriture qu'il met en place lorsqu'il dirige les houillères de Commentry :

« La question d'enseignement du dessin se trouvait réglée. Restait celle de l'écriture. Je cherchai avec les maîtres le type d'écriture désirable dans notre industrie et, désormais, les enfants, dès le début, furent dressés en vue de réaliser ce type. Le résultat se fit attendre quelque temps ; mais il fut pleinement satisfaisant. Il n'y avait plus qu'à le maintenir ou à le perfectionner par une attention soutenue dans le service- ce qui fut fait. Dix ou quinze ans après les employés de Commentry étaient réputés pour leur belle écriture. »³⁴

Alors qu'il définit dans les premières heures de ses fonctions d'ingénieur les domaines d'intervention du chef, Fayol dessine également les contours de la mise en œuvre de l'autorité : les pratiques.

B/ La mise en œuvre de l'autorité ou les pratiques du chef

Lors de son passage aux houillères de Commentry comme ingénieur puis directeur, Henri Fayol met au point à partir des situations vécues et de ses réflexions personnelles des pratiques qui lui permettent de rendre son autorité opérationnelle. Comme le fait remarquer Yves Cohen, chez Fayol le chef se définit d'abord par ce qu'il fait lorsqu'il « administre »³⁵. Dans ce cadre

³⁰ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, note manuscrite (1890).

³¹ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

³² Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5bis, DR3, Observations et expériences personnelles (1916).

³³ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5, conférences faites les 5 et 14 mai 1923 sur l'administration industrielle et générale à l'Ecole supérieure de guerre et au Centre des hautes études militaires.

³⁴ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5bis, DR3, Observations et expériences personnelles (1916).

³⁵ Y. Cohen, *Le siècle des chefs*, Paris, Ed. Amsterdam, 2013, pp. 265-271.

là, les pratiques deviennent centrales dans la conception de l'ingénieur de Commentry. Celui-ci est en constante introspection quant à sa position au sein de l'entreprise et sa pensée s'oriente en direction de la création de pratiques professionnelles lui permettant d'affirmer sa position et de jouer son rôle de chef.

Cependant les pratiques du chef ne deviennent pertinentes que si elles s'appuient sur une hiérarchie normée au sein de laquelle l'information circule efficacement. En effet, il existe dans la pensée du directeur des mines de Commentry des relais au sein de l'entreprise destinés à transmettre à l'ensemble du corps social les directives du chef. Ainsi un seul véritable chef émerge, le directeur, les autres comme l'ingénieur principal ne constituent qu'un relais chargé de transmettre les ordres, de les expliquer et d'en vérifier la bonne application. Si ces « chefs intermédiaires » ont la possibilité d'intimer à leurs subordonnés des directives, celles-ci ne portent que sur la manière d'appliquer l'ordre de la direction et donc du véritable chef. Cet état de fait est très visible dans le rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry rédigé par Fayol en 1888. Chaque membre de la hiérarchie a ainsi cette latitude et doit composer avec les ordres du chef³⁶.

Au sein d'une telle organisation le chef est accaparé par un travail d'écriture et de lecture. En effet, il rédige des règlements et des ordres qui sont transmis par la voie hiérarchique à ses subordonnés³⁷. Afin d'en contrôler la bonne exécution, le chef délègue son autorité à ses subordonnés directs qui sur le terrain vérifient la réalisation demandée et produisent des rapports destinés au chef. Par exemple, Fayol impose à l'ingénieur principal la rédaction de rapports hebdomadaires et mensuels sur l'extraction des puits et les circonstances particulières de l'exploitation. Ces écrits sont bien entendu remis à un moment précis au directeur³⁸. Le chef, chez Fayol, est donc caractérisé par sa pratique intensive de la lecture et de l'écriture des rapports. Ceux-ci constituent les outils indispensables rassemblant l'information nécessaire à son action³⁹.

En 1923, à l'occasion d'une conférence prononcée à l'Ecole supérieure de guerre, Fayol revient sur les dispositions qu'il met en œuvre lorsqu'il prend en main la destinée des mines de Commentry en 1866. Il met notamment en avant le rôle des rapports qui deviennent, pour lui, des moyens de prévoyance, de coordination et de contrôle. Au-delà du rôle de l'écrit et de son utilisation, l'ingénieur civil expose les pratiques qu'il met en œuvre afin de commander les 2000 hommes de la houillère. Dès 1866, il met en place les conférences hebdomadaires des chefs de service. Il s'agit de réunion dans lesquelles le directeur rassemble ses subordonnés les plus proches afin de leur exposer ses vues mais surtout de rapprocher des hommes qui n'ont habituellement que de lointains rapports. L'écrit n'est donc pas la seule pratique du chef, l'échange oral dans un cadre précis apparaît comme essentiel à l'activité de ce personnage. Enfin, il établit lors de sa prise de fonction ce qu'il nomme un programme d'action. Il s'agit de prévisions annuelles et décennales destinées à donner un cap à l'entreprise et lui permettant d'anticiper les changements comme l'épuisement du gisement⁴⁰. A travers son activité

³⁶ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

³⁷ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, note manuscrite (1890).

³⁸ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF4, Rapport sur l'organisation du service technique des houillères de Commentry et de Montvicq (1888).

³⁹ Y. Cohen, « Fayol, un instituteur de l'ordre industriel » in *Entreprises et Histoire*, n°34, décembre 2003, pp. 29-67.

⁴⁰ Centre d'histoire du XX^e siècle de Science-po Paris, Fonds Fayol, HF5, conférences faites les 5 et 14 mai 1923 sur l'administration industrielle et générale à l'Ecole supérieure de guerre et au Centre des hautes études militaires.

d'ingénieur puis de directeur aux mines de Commentry Fayol offre donc à la figure du chef des pratiques précises et raisonnées lui permettant de mettre en œuvre son autorité.

Conclusion

La formation et les premières années comme ingénieur puis directeur d'une houillère demeurent deux moments cruciaux pour Henri Fayol. Lors de ces expériences se forment les prémises d'une pensée qui passera à la postérité avec la publication en 1916 *d'Administration industrielle et générale*. Ainsi, entre 1860 et 1888, il acquiert une méthode qu'il utilise tout au long de sa carrière quelque soit le poste qu'il occupe et se frotte à des situations qui initient chez lui une réflexion quant au travail non-technique de l'ingénieur.

En effet, cette expérience le confronte, dans un premier temps, à la gestion des problèmes humains. Les observations et les solutions qu'il propose constituent le socle de sa future doctrine. C'est à cette période que naît sa conception de la hiérarchie et son idée de circulation de l'information à l'intérieur de celle-ci. S'il n'énonce pas encore clairement sa conception en mettant en avant le système de la passerelle, les jalons de cette réflexion sont désormais posés. C'est également à cette époque que prend corps le rôle du chef dans sa pensée et notamment le fait que les ordres ne peuvent venir que du sommet de la hiérarchie. Il n'est pas encore question d'unité de commandement mais le principe est défini. Il forge aussi des outils, que l'on qualifiera plus tard de gestion, qu'il réutilise tout au long de sa carrière à l'image des conférences hebdomadaires et du programme d'action.