

Pertinence de Henri Fayol

Joep Schrijvers

Independent leadership historian, guest lecturer

Pourquoi parler de Fayol quand on travaille sur le *leadership*, quand on est en train d'écrire un livre sur le conseil aux dirigeants ? Quel type de sources peut-on employer pour parler du *leadership* ? Mon expérience personnelle m'a amené vers Shakespeare, des biographies, des expérimentations. Mais mes sources sont plutôt les manuels, sous la forme d'un « Faites ceci, faites cela, attention à telle chose », etc. L'un des premiers est *Theogonis* (XV^e siècle av. J.-C.). Au Moyen Âge, ils sont appelés les miroirs du prince (*speculum principis*). Un ecclésiastique, un intellectuel, un philosophe, s'adresse à un prince et lui adresse des conseils, des instructions, des admonestations. En ce sens, le livre de Fayol s'inscrit dans la tradition.

Il est possible de construire une grande périodisation des livres de conseils aux dirigeants. Vers 800 avant J.-C., on a des traités sur le *leadership* moral. Vers 500, après J.-C. on trouve des livres qui visent à prévenir le mauvais *leadership*. Avec Machiavel, on a un livre sur le *leadership* effectif. En 1916 apparaît le *leadership* industriel avec Fayol. Et, dans le milieu des années 1970, on se met à parler de *leadership* distribué. Prenons-les dans l'ordre.

Dans les traités de morale, un bon dirigeant est juste, il sert l'intérêt général. Il contrôle ses passions, et sait se gérer lui-même. Or, dans le livre de Fayol, on trouve aussi des notes sur la dimension morale, la vertu.

Prévenir le mauvais *leadership*, on retrouve cette idée chez Popper : « *Not who may be leader is the most important, but to prevent bad leadership* » (Popper, 1945). Elle vient en fait de Jean de Salisbury (1115-1180) qui a écrit le prince-miroir *Policraticus*. Il justifie le tyrannicide : ceux qui ne sont pas les dirigeants doivent avoir le courage de s'opposer (*dissent*) en cas de dérive tyrannique. Mais le mieux est encore d'instruire les dirigeants, qu'ils soient princes séculiers ou ecclésiastiques : « *Rex illiteratus quasi asinus coronatus est* » (un roi illettré est comme un âne couronné).

Le *leadership* effectif commence avec Machiavel. Bien sûr, les racines plongent dans la rhétorique. Il s'agit de décrire les *leaders* non comme ils doivent être mais comme ils sont. Machiavel est le premier à poser la question du comment : comment les dirigeants doivent manier le pouvoir, les émotions, la peine et le plaisir, etc.

Le *leadership* distribué apparaît dans les années 1970 aux États-Unis avec James MacGregor Burns (1978). La tâche du *leader* est de créer de nouveaux *leaders*. Barbara

JOEP SCHRIJVERS
PRÉPARE UNE
SOMME SUR LE
LEADERSHIP, PLUS
EXACTEMENT
LE CONSEIL AUX
DIRIGEANTS
(LEADERSHIP
ADVICE). IL A MENÉ
DES RECHERCHES
SUR FAYOL EN 2014
AUX ARCHIVES
DE SCIENCES PÔ,
CENTRÉES SUR
LA PÉRIODE QUI A
SUIVI LA PARUTION
DU LIVRE. À CETTE
ÉPOQUE, FAYOL
PARTICIPAIT À DES
DÎNERS AVEC DES
ARTISTES, DES
SCIENTIFIQUES,
DES HOMMES
POLITIQUES
ORGANISÉS SUR LE
MANAGEMENT.

Kellerman de Harvard écrit *The end of leadership* (Kellerman, 2012). Tout le monde participe au *leadership*, écrit-elle. La ligne entre le *leader* et le suiveur devient *fuzzy*.

Mais revenons au *leadership* industriel. Le livre de Fayol est le premier livre de *management*. Peut-on comparer Fayol avec Machiavel ou Burns ? Je le pense. À cause de l'orientation du *leader*, de l'objet de l'intervention, de l'environnement des échanges, de la manière de diriger et de la base de connaissance.

L'orientation du dirigeant tout d'abord. Très clairement, il est orienté vers le futur. Or, ce n'est pas évident du tout dans l'histoire du *leadership*. De même, l'orientation est vers le résultat (*output*). La *Charta caritatis* de Cîteaux montre des procédures très détaillées. Mais tout est orienté sur un contrôle basé sur le passé : les règles de Cîteaux. L'orientation de Fayol est complètement contraire : elle est fondée sur l'avenir. L'approche est téléologique (en finalité), non déontologique.

L'objet de l'intervention porte sur l'organisation et la ré-organisation. Il s'agit de combiner des ressources.

L'environnement des échanges. Pasteur : le hasard ne favorise que les esprits préparés. Chez Fayol, il y a des plans, mais ils doivent s'adapter à l'imprévu et être revus. Il y a chez lui l'idée de *kairos* (le dieu Kairos est, chez les Grecs, celui de l'opportunité, le moment qu'il faut saisir).

La manière de diriger (*way of leading*) repose sur des instruments, certes, il y a un côté méthodique mais aussi une sagesse pratique (*phronesis*).

La base de connaissance suppose que l'on fasse une analyse inductive et que l'on teste les idées pour arriver à une doctrine enseignable. La vraie raison de l'absence d'enseignement administratif dans nos écoles professionnelles, c'est, selon Fayol, l'absence de doctrine.

Qui peut être le chef ? Chez Jean de Salisbury, on a l'image du corps et de la tête. Fayol parle quant à lui du système nerveux. À la différence de Taylor, il ne pense pas machine, il pense organisme, biologie : « *Tous les agents d'une entreprise participent donc plus ou moins à l'administration.* » Pour lui, le *management* n'est pas du ressort d'une caste.

Il y a dans son livre des continuités au niveau des conseils donnés. Les vertus : « *Volonté réfléchie, ferme, persévérante ; activité, énergie et, s'il y a lieu, audace ; sentiment du devoir, souci de l'intérêt général.* » Connaître la psyché des autres, pas de favoritisme, des règles de style de vie, de la sagesse pratique.

D'où l'intérêt de consacrer à Fayol un chapitre d'un livre sur le *leadership* : en un sens, il est le premier théoricien de la *supply chain*.

Quelle fut la réception de Fayol aux Pays-Bas ? Trois phases doivent être analysées. Tout d'abord, la première réception de ses idées (1916-1949). Un fonctionnaire, publie un premier article en 1922 (Romeijn, 1922). En 1926, une exposition sur l'efficiencia est organisée à Amsterdam. Le CEA y tient un stand et parle de Fayol qui vient de mourir un an auparavant. Enfin, Theodore Limperg (Bloemen, 1988), un économiste et comptable, parle lui aussi de Fayol. Il est important de constater qu'il n'est pas un ingénieur. Il insiste sur l'unité de commandement, les plans et la stimulation des initiatives des employés.

La diffusion des idées de Fayol se fait plus largement durant la deuxième période. Le livre de Fayol n'a jamais été traduit en flamand. Seules les conférences l'ont été. La diffusion s'est donc opérée *via* la traduction en anglais de 1949. Étrangement, la

réception est assez négative. Fayol est placé dans le même panier que Taylor, et reçoit les mêmes critiques : des théoriciens non humains, qui disciplinent le travail, ayant pour métaphore la machine, des ingénieurs.

Lors de la troisième période, Fayol est réhabilité. On s'aperçoit qu'il construit des ponts entre théorie et action *via* la recherche-action. On met en avant l'esprit de corps, la culture, l'autorité dans l'organisation.

Aujourd'hui, si nous lisons les manuels sur lesquels travaillent les étudiants, Fayol tient une place et une bonne place. Il a été quasiment canonisé.

On peut conclure cette intervention avec trois citations de Fayol :

Le chef d'une grande entreprise doit posséder une assez grande compétence dans la fonction spéciale caractéristique de l'entreprise.

Viser à faire régner dans le personnel l'activité, l'initiative et le dévouement.

C'est une faute que de s'écarter de la voie hiérarchique sans nécessité ; c'en est une bien plus grande de la suivre quand il doit en résulter un dommage.

DÉBAT

Question : Comment concilier les trois interventions, notamment du point de vue de l'existence ou non d'un management général ?

Réponse : Très clairement, j'ai lu Fayol dans la perspective d'un livre sur l'histoire du *leadership* avec à l'esprit cette question : y a-t-il matière à écrire un chapitre sur Fayol dans ce livre ?

Question : Quand vous dites que Fayol est différent dans la mesure où il est tourné vers le futur, c'est un aspect essentiel de la modernité. Il ne reflète ici que son temps. S'il n'avait pas écrit cela, quelqu'un d'autre l'aurait fait.

Réponse : C'était un peu la question que posait Hervé. En tout cas, il l'a fait. Il est certain, par ailleurs, qu'il reflète en cela la modernité.

Question : Fayol recommande de lire des livres ; lui-même, a-t-il beaucoup lu ?

Réponse : Dans les archives on trouve des notes de lecture de livres. Mais je ne sais pas à quel rythme il lisait.

Question : Pour revenir au management général, quel a été le rôle de cette dimension dans la réception aux Pays-Bas ?

Réponse : Il y a des écoles de *management*, aux Pays-Bas, reposant sur les idées des années 1920. Dans les quinze dernières années, il y a eu un débat important sur les *managers* : peut-on nommer à la tête de Philips un *manager* qui n'est pas un ingénieur ?

Question : Ce livre a cent ans. Que peut-on en faire aujourd'hui ? Les entreprises d'aujourd'hui n'ont rien à voir avec celles d'il y a cent ans.

Réponse : Silence...

Commentaire : Concernant la dimension morale, il me semble qu'il y a deux choses. D'une part, la morale avancée par Fayol semble être la morale laïque telle qu'elle était enseignée dans les écoles, même primaires, en France à l'époque. D'autre part, Fayol travaille dans l'univers de la mine qui est très particulier. Sans solidarité, sans principes moraux dans les relations entre travailleurs, on peut facilement aller à la

catastrophe. Il est probable que la manière dont Fayol parle des relations humaines dans l'entreprise est marquée par ce contexte particulier.

Commentaire : Je pense qu'il ne faut pas oublier l'apparition du concept d'organisation dans les années 1950. C'est une étape essentielle de la dynamique ■

Références

Bloemen Erik (1988) *Scientific management in Nederland, 1900-1930*, Amsterdam, NEHA.

Burns James MacGregor (1978) *Leadership*, New York, Harper Collins.

Kellerman Barbara (2012) *The end of leadership*, New York, HarperBusiness.

Popper Karl (1945) *The open society and its enemies*, London, Routledge.

Romeijn P. (1922) "Bezuiniging Door Organisatie", *Economisch Statistische Berichten*, December 6.

Waddell M. Chrysogonus (1999) *Narrative and legislative texts from early Cîteaux : Latin text in dual edition with English translation and notes*, Cîteaux, Commentarii cistercienses.



Uppsala
(19 octobre 2016)