

HENRI FAYOL

(1841-1925)

Comment faire de la direction d'entreprise un métier ?

Son expérience à la société industrielle et minière de Commentry-Fourchambault-Decazeville, où il a fait toute sa carrière et dont il a été directeur général de 1888 à 1918, a inspiré à Fayol sa réflexion sur la façon de diriger une entreprise. Ayant reçu une formation d'ingénieur, il constate qu'en revanche il n'a pas été préparé à diriger du personnel.

Considéré comme l'un des fondateurs, avec Taylor, de l'école classique du management, H. Fayol analyse l'organisation comme un ensemble d'activités qu'il classe en six catégories (activités techniques, commerciales, financières, sécurité des biens et des personnes, activités comptables et administratives).

Son approche est centrée sur le rôle de la direction qui a en charge une partie importante des activités administratives et auquel, selon lui, ceux qui l'exercent ne sont pas suffisamment préparés. Il en définit les cinq composantes fondamentales :

1. **Prévoir** : mettre en place un programme d'action qui permet de prévoir l'avenir ;
2. **Organiser** : définir une structure et des principes de commandement ;
3. **Commander** : assurer le bon fonctionnement de l'organisation en respectant les règles et procédures et en suscitant l'adhésion du personnel ;
4. **Coordonner** : assurer la cohérence des différentes tâches effectuées ;
5. **Contrôler** : vérifier si tout est conforme aux règles, principes et objectifs.

Fayol met en avant quatorze principes que les dirigeants doivent respecter pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, parmi lesquels : la division du travail et la spécialisation, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, la rémunération en fonction de la contribution de chacun aux performances, la hiérarchie, l'ordre, la stabilité du personnel... Il insiste en particulier sur l'unité de commandement, qui est pour lui, à la différence de Taylor, une condition indispensable à l'exercice de l'autorité.

Pour Fayol, l'efficacité économique implique l'efficacité sociale. Il s'ensuit la nécessité de mettre en œuvre des méthodes efficaces pour diriger les Hommes. Celles-ci doivent être étudiées de la même façon que l'on étudie les sciences de l'ingénieur.

Principal ouvrage

Administration industrielle et générale, 1916