



FAYOL

Fayol¹ était, comme Taylor, ingénieur de formation. Le premier des mines, le second de la transformation. Les deux ont laissé des marques, plus ou moins indélébiles, sur l'organisation du travail. On ne parle plus de Fayol de nos jours, et on parle trop de Taylor.

Traisons de Fayol ici, et réservons Taylor pour le prochain numéro de Tagète. Henri Fayol a, le premier, suggéré de diviser l'organisation en grands groupes de fonctions: 1) les activités techniques (la production, la fabrication, l'adaptation); 2) les activités commerciales (les achats, les ventes et les échanges); 3) les activités financières (la quête, l'usage et l'optimisation des investissements d'opération); 4) les activités de sécurité (la santé et la sécurité des travailleurs); 5) les activités comptables (les entrées aux livres, le bilan, les coûts et les statistiques); 6) les activités managériales (la planification, l'organisation, le commandement, la coordination, le contrôle -- POCCC).

Sa contribution la plus éminente a trait à l'activité managériale. Celle-là même qui, aujourd'hui, est au centre des préoccupations en matière de modèle d'affaires concurrentiel dans le marché international. Son modèle sent trop le mode 'command-and-control', dénoncé par les chantres de la théorie nouvelle du management, pour retenir encore l'attention de l'organisation. Mais Fayol a aussi parlé d'unité, continuité, flexibilité et précision dans l'organisation, en vue du traitement des ressources à la base de la production des biens en économie moderne. Il ne s'en sera pas tenu aux seules généralités d'Adam Smith, au sujet de la spécialisation et de la division du travail. Il sera allé au fond des choses.

On en voudra pour preuve, les quatorze principes de management que Fayol a énoncés: 1) la spécialisation de la tâche permet aux acteurs de développer l'expertise nécessaire à une productivité accrue; 2) l'autorité, ou le pouvoir de décisions, doit aller de pair avec la responsabilité des actes; 3) la discipline existera, s'il y a équation entre le leadership des dirigeants et la conformité aux règles des travailleurs; 4) le travailleur ne devrait avoir qu'un seul supérieur immédiat; 5) les employés engagés dans une même activité devraient avoir de mêmes objectifs de réalisation; 6) la direction devrait voir en tout temps à ce que les objectifs de l'organisation priment; 7) la juste rémunération devrait prévenir l'insatisfaction au travail; 8) la centralisation ou la décentralisation du pouvoir de décisions est affaire de spécificité de l'organisation; 9) une hiérarchie des fonctions est nécessaire pour l'unité de l'organisation, et plus encore une bonne communication entre les différents niveaux de l'organisation; 10) l'ordre matériel (économique) et l'ordre immatériel (social) devraient permettre de minimiser les coûts d'opération et de maximiser les efforts de production; 11) la justice et l'équité de traitement devraient exister; 12) le management devrait se nourrir de stabilité entre dirigeants et travailleurs; 13) le personnel devrait pouvoir faire preuve d'initiatives soutenues, et donc non entravées, par les dirigeants; 14) l'esprit de corps devrait traverser l'organisation.

¹ Fayol, H., (1949), *General and Industrial Management*, Pitman; *Administration Industrielle et Générale* (1916).