



**HAL**  
open science

## Le dernier texte publié d'Henri Fayol (1926)

Luc Marco

► **To cite this version:**

| Luc Marco. Le dernier texte publié d'Henri Fayol (1926). 2024. hal-04369837

**HAL Id: hal-04369837**

**<https://sorbonne-paris-nord.hal.science/hal-04369837>**

Preprint submitted on 2 Jan 2024

**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.

# Le dernier texte publié d'Henri Fayol (1926)

Présenté et annoté par Luc MARCO

*Professeur honoraire de Sciences de gestion*

*Université Sorbonne Paris Nord*

*Laboratoire CEPN-CNRS*

*Institut IHPM*

Le *Bulletin de la Société Belge des Ingénieurs et des Industriels* a reproduit, dans son numéro 3 du tome VI, le discours qu'Henri Fayol avait prononcé au Congrès international de l'Organisation scientifique du travail, qui s'était tenu à Bruxelles en 1925. Fayol est mort le 19 novembre 1925 et ce congrès s'est tenu du 14 au 16 octobre de la même année, soit un mois environ avant le décès de notre auteur. Ce numéro du *Bulletin* est paru en juin 1926 et, malgré un tirage de 2 400 exemplaires, il est extrêmement difficile à consulter en France<sup>1</sup>. C'est notre collègue Eddy Félix, expert-comptable en Belgique, qui s'est chargé de la photographie de ce document. Nous l'avons ensuite saisi sur un fichier Word pour avoir une version plus « propre » que l'original simplement scanné. Nous avons rajouté plusieurs notes de notre fait.

Le site de l'Ecole des mines de Saint-Etienne présente un discours de Fayol prononcé cinq mois avant sa mort comme le dernier de son cru. Il faut rectifier cette erreur et dater, en l'état actuel de la recherche sur ce sujet, le discours suivant comme étant vraiment le dernier prononcé par le grand organisateur français.

Dans les notes de bas de pages, les initiales HF désignent celles de Fayol, tandis que les initiales LM renvoient à notre fait. Les références bibliographiques et les pages iconographiques sont aussi dues à nous.

Le discours de Fayol était précédé par six textes : 1°) Un rapport au roi de Belgique sur les résultats du Congrès ; 2°) Le discours d'ouverture de Canon-Legrand, président du Congrès ; 3°) Le discours de Wauters, ministre de l'industrie et du travail du gouvernement belge ; 4°) Le discours de Mauro, président de la délégation permanente pour l'organisation scientifique du travail ; 5°) L'allocation de Fréminville, président de la conférence de l'organisation française ; et 6°) Le discours de Le Chatelier, membre de l'Institut de France.

---

<sup>1</sup> Le livret du congrès est paru à l'Imprimerie F. Van Buggenhoudt à Bruxelles, 1925, 59 p. Les *mémoires* ont été édités par l'Imprimerie A. Lesigne, 1925, 317 p. Charles de Fréminville en a tiré un article : « Évolution de l'organisation scientifique du travail à propos du Congrès international de Bruxelles », *Revue de Métallurgie*, 1926, 18 p. (LM).

## **Discours de M. Henri Fayol**

MESSIEURS,

Le Congrès de l'Organisation Scientifique du Travail s'ouvre sous les plus heureux auspices. Les problèmes qu'il agite étaient à l'ordre du jour ; en adoptant le principe d'une conférence économique internationale, la Société des Nations les a placés au premier plan de l'actualité.

Dans une conférence prononcée à Genève en septembre 1924, sous le patronage de la Fédération Universitaire Internationale, je demandais que la Société des Nations prît l'initiative d'une étude générale de l'organisation du travail, d'abord parce que l'organisation imparfaite du travail dans un grand nombre d'entreprises publiques ou privées, par ses conséquences sans cesse répétées, cause finalement des dommages matériels du même ordre que les guerres ; ensuite, parce que les nations ne pourront constituer une association solide que lorsqu'elles seront bien administrées<sup>2</sup>.

Cette proposition reçut de M. Albert Thomas un accueil très encourageant<sup>3</sup>.

Le Congrès répond à un besoin général. Sa date même en fait une sorte de prélude officiel à la conférence économique convoquée par la Société des Nations. Ce fait domine nos délibérations, il nous dicte notre programme.

\*\*\*

Le Congrès tend à réaliser, par une meilleure organisation du travail, une production plus abondante, un meilleur rendement de l'effort humain.

Le Centre d'études administratives poursuit le même but et, en restant sur le domaine administratif, il a obtenu en peu d'années, malgré les très faibles moyens d'action dont il dispose, des résultats intéressants.

Il n'est pas douteux qu'en restant sur le même domaine, mais avec des moyens incomparablement plus puissants, le Congrès obtiendrait des résultats infiniment plus importants.

Atteindrait-il entièrement son but ?

La doctrine administrative professe que lorsque la prévoyance, une bonne organisation, un bon commandement, la coordination et le contrôle règnent dans une entreprise, toutes les fonctions sont bien remplies. Il ne s'ensuit pas que le Congrès doive se désintéresser des opérations techniques, commerciales et financières, mais, s'il entrait dans le détail de leur exécution, il se trouverait sub-

---

<sup>2</sup> DU CROUZET, *Les développements actuels de la Doctrine administrative ; Chronique sociale de France*, janvier 1925. — Bloud et Gay, éditeurs, Paris. (HF).

<sup>3</sup> Albert Thomas (1878-1932), homme politique qui fut l'organisateur de la production d'armements et du travail ouvrier pendant la Première guerre mondiale, puis directeur du BIT depuis novembre 1919. Voir B. W. SCHAPER (1959) *Albert Thomas : trente ans de réformisme social*, Paris, PUF, 381 p. (LM).

mergé sous un flot de communications dont il ne pourrait dégager des conclusions utiles qu'au prix de très grosses difficultés.

Du reste, les opérations techniques, commerciales et financières font l'objet d'autres congrès spécialisés qui semblent mieux en mesure que le nôtre de traiter les questions de leur ressort.

Le plus sage nous paraît être, dans ces conditions, de s'en tenir au problème de l'organisation du travail dans ce qu'il a de plus général.

\*\*\*

Mais qu'est-ce au juste que l'organisation du travail ? Il nous paraît que ces mots doivent être pris dans le sens que la doctrine administrative donne au mot « *Administration* ». Administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Quand toutes ces fonctions sont bien remplies, le travail est bien organisé. Dès lors, le programme du Congrès se précise ; sa mission sera de dégager de l'étude des opérations professionnelles les procédés qui permettent le mieux de réaliser la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Deux doctrines de l'organisation du travail attirent en ce moment l'attention publique : le « Scientific Management » ou « Taylorisme » et la « Doctrine Administrative » ou « Fayolisme ». Si, comme je l'espère, au cours de nos discussions, ces deux doctrines se confondent en une seule, le Congrès aura dans cette doctrine unique la base solide dont il a besoin pour établir ses travaux.

Les disciples de Taylor nous parleront du « Scientific Management » ; je vais vous entretenir quelques instants de la « Doctrine Administrative ».

\*\*\*

*Doctrine Administrative*<sup>4</sup>. — Que cette doctrine soit imparfaite, qu'elle ait besoin d'être amendée et complétée... personne n'en est plus convaincu que moi ; mais, telle qu'elle est, je ne la considère pas moins comme le plus puissant instrument dont on dispose pour perfectionner l'organisation du travail.

La doctrine administrative tend à déterminer, d'une part les conditions de bon fonctionnement des entreprises, d'autre part les principes qui assurent le jeu de ces conditions une fois remplies.

Elle affirme la prééminence de la fonction administrative sur les fonctions techniques, commerciales et financières, soit en raison de l'importance et de la généralité des actes qu'elle comporte (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle) — actes si essentiels à la vie de l'entreprise qu'il n'est pas un agent, si humble soit-il, et quelle que soit sa spécialité qui n'en ait

---

<sup>4</sup> Un résumé de cette doctrine sera inséré dans les comptes rendus du Congrès (HF).

une part à accomplir — soit en raison de l'influence de ces actes sur l'ensemble des opérations effectuées par les autres fonctions.

La notion la plus ferme qui se dégage de la doctrine administrative est la nécessité du chef, assisté d'un état-major, si l'importance de son rôle le requiert, doté de pouvoirs convenables sur le personnel et sur les biens, consacrant aux actes d'administration une part de son activité, qui croît avec sa position hiérarchique ; c'est ensuite la nécessité d'un état-major et d'une documentation spéciale à l'entreprise, destinées à faciliter l'accomplissement des actes d'administration.

*L'état-major* est un groupe d'hommes disposant de la force, de la compétence et du temps qui peuvent manquer au directeur général ; c'est une aide, un renfort, une sorte d'extension de la personnalité du chef. Il n'est pas hiérarchisé et ne reçoit d'ordres que du directeur général. Ce groupe d'agents s'appelle l'état-major dans l'armée et je lui ai conservé ce nom à défaut d'un autre qui m'ait paru préférable<sup>5</sup>.

*L'outillage administratif* comprend : une *étude générale* sur la situation présente, ainsi que sur le passé et sur l'avenir probable de l'entreprise ; un *programme d'action*, synthèse de prévisions à long et à court termes, générales et spéciales ; les *rapports* et les *comptes rendus*, les *procès-verbaux* des conférences des chefs de service et le *tableau d'organisation* de l'entreprise.

Il puise dans la comptabilité une partie importante de sa documentation.

Le gouvernement français vient de donner à cette notion une consécration éclatante en dotant d'un état-major de collaborateurs permanents la présidence du Conseil qui en était dépourvue, et en organisant la confection des documents nécessaires au président pour lui permettre de remplir son rôle<sup>6</sup>.

Tels sont les principaux éléments de la doctrine administrative : ce sont les moyens pratiques de faire de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination et du contrôle.

Les principes qui assurent le jeu des conditions de marche de l'entreprise sont en nombre illimité. « Toute règle, tout moyen administratif qui fortifie le corps social ou en facilite le fonctionnement prend place parmi les principes, aussi longtemps du moins que l'expérience le confirme dans cette haute dignité. Un changement dans l'état des choses peut déterminer le changement des règles auxquelles cet état de choses avait donné naissance<sup>7</sup>. »

---

<sup>5</sup> FAYOL, *Administration industrielle et générale*, page 91 (HF).

<sup>6</sup> Voir MICHEL ANTOINE ET ALII (1975) *Origines et histoire des cabinets des ministres en France*, Genève, Librairie Droz, 179 p. (LM).

<sup>7</sup> *Administration industrielle et générale*, page 26, par HENRI FAYOL, éditeur Dunod, 92, rue Bonaparte, Paris (HF).

D'autre part, « les principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins... Il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative, tout y est question de mesure. On n'a jamais, ou presque jamais, à appliquer deux fois le même principe dans des conditions identiques ; il faut tenir compte des circonstances diverses et changeantes, des hommes également divers et changeants et de beaucoup d'autres éléments variables<sup>8</sup>. »

Ces points précisés, *Administration industrielle et générale* énumère et analyse un certain nombre de principes : division du travail, autorité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, rémunération, centralisation, hiérarchie, ordre, équité, initiative, union du personnel.

La fonction administrative est véritablement l'âme de l'entreprise ; le succès de celle-ci dépend, dans une très large mesure, de la qualité des actes de son administration et, par suite, de la valeur des chefs dont l'administration est le rôle principal.

En général, on juge du fonctionnement de l'entreprise et de sa direction par le résultat qu'elle donne. Si le résultat semble satisfaisant, on dit que l'affaire marche bien, qu'elle est bien dirigée, et l'on admet comme un corollaire que le travail y est bien organisé.

Mais, parfois, certains résultats jugés satisfaisants sont loin d'être aussi bons qu'ils devraient l'être, et, souvent, le résultat est inconnu et trompeur. Il est inconnu dans les entreprises où certains actes ont de lointaines répercussions, ainsi que dans les entreprises en création et dans celles où la comptabilité est insuffisante ; il est trompeur dans les sociétés industrielles où le dividende n'est pas en rapport avec la situation de l'entreprise. De sorte que, souvent, le seul critérium dont on dispose pour apprécier le fonctionnement ou la direction des entreprises est absent ou inexact. De là le trouble et l'embarras que l'on éprouve pour juger du fonctionnement d'une entreprise ou de la valeur de sa direction.

En dehors du résultat, la doctrine administrative fournit deux moyens d'appréciation, ce sont, d'une part, l'examen de la manière dont sont appliqués les principes et les règles essentielles ; d'autre part, l'examen de l'outillage administratif.

Si les règles et les principes sont bien appliqués ou même si l'outillage administratif existe et est en service courant, il y a de très grandes probabilités pour que la direction soit bonne ; la conclusion est contraire si les pièces de l'outillage manquent.

---

<sup>8</sup> *Administration industrielle et générale*, page 25 (HF).

Par conséquent, la première préoccupation des intéressés, dans une entreprise quelconque, devrait être de savoir comme elle est administrée. Cette attitude aurait pour conséquence d'obliger les dirigeants des entreprises privées et les chefs des services publics à faire leur examen de conscience administratif.

Pourquoi tant d'entreprises manquent-elles d'un bon programme d'action ? Pourquoi l'organisation est-elle si souvent défectueuse ? Pourquoi le commandement est-il si souvent insuffisant ? Pourquoi la coordination des actes est-elle si souvent imparfaite ? Pourquoi le contrôle est-il si souvent absent ? En un mot, pourquoi les entreprises sont-elles si souvent mal administrées ?

\*\*\*

*Causes de la mauvaise administration des entreprises.* — La mauvaise ou médiocre administration des entreprises tient à des causes multiples dont la plus générale est l'ignorance des bonnes règles.

Cette ignorance se rencontre partout, dans les petites affaires comme dans les grandes, dans les entreprises privées comme dans les services publics, chez les patrons comme chez les ouvriers, chez les gouvernants comme chez les gouvernés.

Les connaissances administratives sont beaucoup moins répandues que les connaissances professionnelles. Tandis que ces dernières sont dispensées par beaucoup d'écoles, dont le nombre va croissant, il n'y a pas d'établissement consacré à la diffusion des connaissances administratives. C'est à peine s'il existe quelques cours ou quelques conférences institués depuis peu, sous l'inspiration du C.E.A.<sup>9</sup>

L'apprentissage aide beaucoup aussi à répandre les connaissances professionnelles ; il n'y a pas d'apprentissage pour les connaissances administratives.

Enfin, une publicité intéressée attire l'attention sur les procédés de fabrication, sur les machines, les outils nouveaux..., tandis que les innovations administratives, qui ne sont généralement pas pour leurs auteurs l'occasion d'un profit pécuniaire, restent dans l'ombre.

De sorte que les entreprises sont beaucoup moins bien armées au point de vue administratif qu'au point de vue professionnel.

A l'ignorance des bonnes règles s'ajoutent les difficultés que suscitent les faiblesses et les passions humaines. Quoique considérables, ces difficultés ne viennent dans l'ordre des conséquences qu'après celles qui résultent de l'ignorance.

Je place en troisième lieu les difficultés naturelles inhérentes au gouvernement des entreprises, difficultés qui grandissent à mesure que l'entreprise devient plus importante et plus complexe.

---

<sup>9</sup> Centre d'études administratives, créé en 1919 (LM).

Le plus puissant moyen de combattre tous ces maux est, à mon avis, la propagation de la doctrine administrative. Si le Congrès partageait ma manière de voir, l'une de ses principales préoccupations serait l'expansion de cette doctrine.

\*\*\*

*Taylorisme et Fayolisme.* — Le secrétaire général du Congrès, M. Landauer<sup>10</sup>, m'a demandé d'exposer ici comment, à mon avis, peuvent se concilier la Doctrine Administrative et le Scientific Management.

Conciliation implique désaccord ; or, je ne crois pas qu'il y ait une divergence doctrinale entre les deux conceptions. Il y a eu un désaccord apparent, portant sur la valeur à attribuer au principe de l'unité de commandement ; il a depuis longtemps disparu.

Dans une conférence faite à la Société d'Encouragement pour l'Industrie nationale, en 1917, après avoir signalé les services rendus par Taylor à l'organisation du travail des ateliers, j'ajoutais : « Je ne m'arrête pas à une hérésie administrative professée par Taylor dans son ouvrage *Sur la direction des ateliers* à propos de l'unité de commandement et que j'ai signalée dans *Administration industrielle et générale*. Comme je le supposais, Taylor, dans la pratique, a toujours respecté l'unité de commandement. J'en ai eu récemment l'assurance par l'un de ses plus fervents et de ses plus distingués disciples, M. de Fréminville<sup>11</sup> »

Depuis, j'ai toujours pensé que le Scientific Management et la Doctrine Administrative, par des voies différentes, concourent également à améliorer l'organisation du travail. M. de Fréminville vient de nous en donner une nouvelle assurance, au nom de l'École américaine. Je considère donc cette question comme réglée et je vais me borner à dire quelques mots de ce qui rapproche les deux écoles et de ce qui les distingue.

Pour les deux écoles, le succès des entreprises repose également sur la prévoyance, la bonne organisation, le bon commandement, la coordination et le contrôle. L'accord est donc complet sur ce point capital.

Je puis dire qu'au C.E.A. nous avons toujours suivi de très près les travaux américains ; nous les avons même analysés et nous avons constaté que notre doctrine était un guide excellent pour la pleine intelligence de l'œuvre de Taylor et de ses collaborateurs.

Les deux écoles se distinguent par la nature des sujets sur lesquels se porte de préférence leur attention : questions d'ateliers pour l'école américaine, direction

---

<sup>10</sup> Edmond Landauer, industriel belge (1883-1934) disciple de Frederick Winslow Taylor. Voir son livre posthume *Organisation scientifique*, Bruxelles, Comité national belge de l'organisation scientifique, 1935, 159 p. (LM).

<sup>11</sup> Fayol, *L'éveil de l'esprit public*, page 87 (HF).



des grandes entreprises et même des entreprises gouvernementales pour le Centre d'études administratives. Mais, une attention particulière donnée à telle ou telle partie des entreprises, à telle ou telle partie du corps social, à tel ou tel service, à telle ou telle fonction ne constitue pas une opinion sur ce que doit être l'organisation du travail. Les travaux des deux écoles se complètent mutuellement, ils ne sont pas contradictoires.

On peut regretter qu'ils soient restés jusqu'à présent parallèles. Il est évident que des recherches poursuivies de part et d'autre sur le plan commun aboutiraient plus vite à des conclusions plus sûres. J'aime à espérer que le contact permanent des deux écoles sera l'une des heureuses conséquences du Congrès.

*Vocabulaire.* — Le désaccord apparent qui s'est manifesté entre Taylorisme et Fayolisme, à propos de l'unité de commandement, avait pour point de départ des noms différents donnés à la même chose. Il arrive fréquemment aussi qu'on donne au même mot des significations différentes. De là, beaucoup de discussions inutiles et de temps perdu : on pourrait éviter cela en définissant avec plus de précisions les expressions couramment employées dans l'étude de l'organisation du travail.

Je crois qu'une commission chargée de fixer notre vocabulaire contribuerait efficacement à l'œuvre du Congrès<sup>12</sup>.

#### CONCLUSION

En matière d'organisation du travail, comme en toute autre, l'unité de doctrine est éminemment désirable. Or, à mon avis, la doctrine administrative et le taylorisme, pour s'être développés sur des plans différents, ne s'inspirent pas moins des mêmes principes et tendent au même but, par les mêmes moyens : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.

Si les partisans du taylorisme partageaient cette manière de voir, l'unité de doctrine serait un fait accompli. Et, désormais, dans le domaine des recherches comme dans celui des réalisations, tous les efforts faits pour l'amélioration de l'organisation du travail pourraient se poursuivre dans une entente harmonieuse et féconde.

Aussi, le problème se précise, mais il n'en reste pas moins ardu. Les efforts combinés de tous ne seront pas de trop pour découvrir, au milieu de circonstances infiniment variées et variables, quels sont, dans chaque cas, les meilleurs moyens de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler.

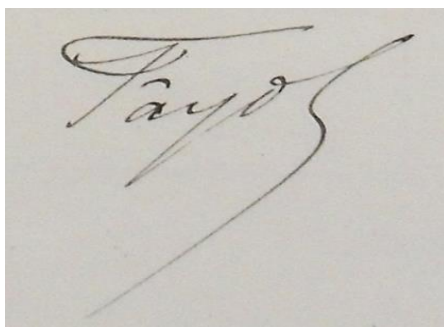
La première étape consisterait à s'entendre sur la meilleure doctrine actuelle. J'espère que le Congrès nous permettra de la franchir.

---

<sup>12</sup> Comité national de l'Organisation française (1928) *Dictionnaire de l'organisation et de la science du travail*, Paris, CNOF, 200 p. (LM).

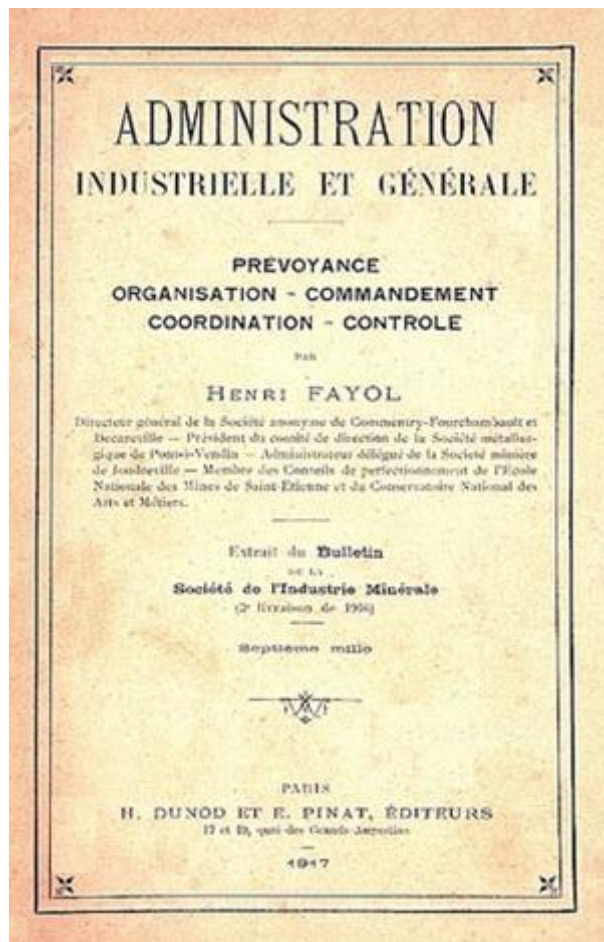
RÉFÉRENCES (PAR LM)

- Aucuy, Marc (1927) « L'organisation scientifique du travail dans ses congrès », *Revue d'économie politique*, vol. 41, n° 6, p. 1444-1470.
- Bertilorenzi, Marco, Dubruc, Nadine, Passaqui, Jean-Philippe (2019) *Henri Fayol, les multiples facettes d'un manager*, Paris, Presses des Mines, 342 p.
- Chanlat, Jean-François (2023) *Homo anthropologicus : la gestion à l'épreuve de la condition humaine*, Caen, Éditions EMS, 240 p.
- Clarke, Jackie (2011) *France in the Age of Organization : Factory, Home and Nation from the 1920s to Vichy*, New York/Oxford, Berghahn Books, 228 p.
- Fayol, Henri (1916) *Administration industrielle et générale*, réédition 2016 avec la troisième partie retrouvée, sous la direction de L. Marco et E. Okamba, Paris, ANDESE et EDI-GESTION, 230 p. Disponible sur le site de l'IHPM.
- Fayol, Henri dir. (1918) *L'éveil de l'esprit public*, Paris, Dunod et Pinat, 289 p.
- Marco, Luc, Vatin, François dir. (2016) « Le centenaire de la disparition de Frederick Taylor », *Journal of Social Management*, n° 1, p. 1-143.
- Mousli, Marc (2013) *Les grandes figures du management*, Paris, Les Petits Matins, 208 p.
- Peaucelle, Jean-Louis, Montes, José (2003) *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Paris, Economica, 316 p.
- Peaucelle, Jean-Louis, Guthrie, Cameron (2019) *Henri Fayol, un patron français*, Paris, Éditions l'Harmattan, 328 p.
- Rojas, Luc (2017) « Henri Fayol et l'industrialisation de l'État », *Revue française d'histoire des idées politiques*, 1, n° 45, p. 165-186.
- Wood, John C. and Michael C. (2002) *Henri Fayol : Critical Evaluations in Business and Management*, London, Taylor & Francis, 877 p.
- Zimnovitch, Henri (2021) « Henri Fayol : ses contributions au contrôle de gestion », in S. Sponem et A. Pezet dir., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Caen, Editions EMS, première édition en 2005.





Photographie de Henri Fayol en son âge mûr (cliché Toolshero).



Page de couverture de son livre principal (cliché LM).