

Henri Fayol⁵¹: Conseils aux futurs ingénieurs
(Extrait de: Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod,

Vous êtes heureux de penser que vous allez enfin pouvoir être utiles et vous avez le légitime désir de conquérir une situation honorable en rendant des services.

Les qualités que vous allez avoir à mettre en oeuvre ne sont pas exactement celles qui permettent d'arriver aux premiers rangs à l'Ecole. Ainsi la santé, l'art de manier les hommes, la tenue, qui ne sont pas cotés aux examens, ont une certaine influence sur le succès de l'ingénieur. Les circonstances aussi sont diverses; il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les premiers et même les majors ne soient pas toujours ceux qui réussissent le mieux.

Vous n'êtes pas préparés à prendre la direction d'une entreprise, même petite. L'Ecole ne vous a donné ni les notions administratives, ni les notions de comptabilité nécessaires à un chef d'entreprise. Vous les eût-elle données qu'il vous manquerait encore *ce qu'on appelle pratique, expérience* et qui ne s'acquiert qu'au contact des hommes et des choses.

Vous n'êtes pas davantage préparés à conduire immédiatement un grand service technique. Aucun chef d'industrie ne commettra l'imprudence de vous confier immédiatement le fonçage d'un puits de mine, la conduite de haut-fourneau ou d'un laminoir. Il faut d'abord que vous appreniez le métier que vous ne connaissez pas.

Comme la plupart de vos prédécesseurs, vous débutez donc en qualité d'ingénieur en second ou dans des fonctions plus modestes. On n'attend pas

⁵¹ Eléments biographiques: (1841-1925)

Fayol réalise toute sa carrière dans une seule et même société: la *Commentry-FourchambaultDecazeville*, dont il assume la direction générale de 1888 à 1918. Appartenant aux premières générations de cadres dirigeants, Fayol dénonce l'absence d'une doctrine consacrée en matière d'administration des firmes. Il n'y a, pour lui, que des doctrines personnelles qui, sous un même intitulé, sont souvent contradictoires. C'est pour remédier à cette situation, qu'à partir de son expérience personnelle, il rédige son ouvrage-clé, *Administration industrielle et générale*, publié, en 1916 dans le *Bulletin de la Société de l'industrie minérale* et édité en 1918. Il y définit la fonction administrative sous la forme de cinq infinitifs («prévoir», «organiser», «commander», «coordonner» et «contrôler») et l'accompagne de quatorze principes généraux d'administration. Cet écrit, devenu depuis un classique, lui vaut d'être considéré comme un des fondateurs de l'école «moderne» du management. A l'encontre d'une image traditionnelle qui fait de Fayol l'apôtre de la bureaucratie, son ouvrage, indique la jaquette de couverture de l'ouvrage réédité en 1999 chez Dunod, « préconise la communication transversale et fustige la multiplication des échelons intermédiaires». Le lecteur intéressé trouvera une excellente présentation des écrits de Fayol dans Jean-Louis Peaucelle, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003.

de vous un jugement mûr, une connaissance pratique des procédés techniques ni une vision étendue des mille détails qui touchent de plus ou moins près à votre fonction, mais on vous demande d'apporter, avec votre diplôme, de la réflexion, de la logique, de l'esprit d'observation, le dévouement dans l'accomplissement de votre tâche. Les notions théoriques que vous possédez vous permettront de vous assimiler rapidement les détails de n'importe quel genre de travail.

Votre avenir dépendra beaucoup de votre capacité technique, mais il dépendra plus encore de votre capacité administrative. Même pour un débutant, savoir commander, prévoir, organiser et contrôler est le complément indispensable des connaissances techniques. On ne vous jugera pas sur ce que vous savez, mais sur vos œuvres.

L'ingénieur accomplit très peu de choses sans l'intervention des autres, même à ses débuts. Savoir manier les hommes est pour lui une nécessité immédiate.

Vous aurez d'abord comme subordonnés directs des contremaîtres, anciens ouvriers pour la plupart, qui furent choisis parmi leurs camarades en raison de leur intelligence, de leur conduite et de leur aptitude au commandement. Ils ont l'expérience des ouvriers et celle de l'atelier qui vous manquent et ils le savent bien. Ils savent aussi que vous êtes relativement très savants et ils ont pour la science un très sympathique respect. Ce sont là les bases de l'accord tacite qui doit s'établir entre vous.

N'oubliez pas que le contremaître représente de nombreuses années d'expérience et un jugement développé par une pratique quotidienne et pensez qu'à son contact vous pourrez acquérir de précieuses, d'indispensables données pratiques, complément nécessaire de l'enseignement de l'Ecole.

Vis-à-vis des ouvriers, observez une attitude de politesse et de bienveillance; attachez-vous à les étudier dans leur conduite, leur caractère, leurs aptitudes, leur travail et même dans leurs intérêts personnels. Rappelez-vous que dans tous les milieux sociaux se trouvent des hommes intelligents. Par un habile commandement, on obtient non seulement la discipline, mais encore tous les dévouements pouvant aller, dans des circonstances difficiles ou périlleuses, jusqu'à l'abnégation, au sacrifice de soi-même.

Dans le service, mesurez soigneusement vos paroles et n'exprimez aucun reproche immérité. N'hésitez pas à reconnaître ouvertement, le cas échéant, que votre observation était basée sur une interprétation inexacte des faits ou des règlements.

Efforcez-vous de vous concilier la sympathie de votre chef par un zèle de bon aloi dans l'exercice de vos fonctions; il aura pour vous une bienveillance dont vous ne devrez pas abuser.

Apportez dans votre appréciation des choses et des gens qui vous entourent de la réserve et de la mesure. Faire la critique avec l'idée de contribuer

à une amélioration, c'est très bien; mais toute autre espèce de critique est un acte de légèreté et de malveillance.

Ayez confiance en vous-mêmes sans tomber dans la présomption; il ne s'agit pas de mépriser les opinions ni de négliger l'expérience des autres, mais il faut savoir défendre ses vues avec confiance et enthousiasme lorsqu'on possède son sujet et qu'on est sûr de soi. Vous arriverez difficilement à convaincre les autres si vous n'êtes pas vous-mêmes convaincus.

Votre temps ne sera jamais complètement absorbé par vos travaux professionnels; vous pourrez toujours trouver le temps nécessaire à l'étude.

Travaillez à compléter vos connaissances professionnelles, mais ne négligez pas votre instruction générale. Les chefs qui vous inspirent le plus d'estime et d'admiration n'ont pas cessé, vous le verrez, de s'instruire par un effort constant.

Soyez convaincus qu'il y a beaucoup à apprendre autour de vous. Tout est intéressant à condition de s'y donner. Prenez note des choses au fur et à mesure qu'elles se présentent à votre esprit; si vous les classez avec méthode vous ne tarderez pas à constater que vous avez fait ainsi un travail utile.

Nul doute, si vous aimez votre métier, que vous rencontrerez bientôt des questions qui vous attireront et que vous voudrez approfondir. Consacrez leur vos loisirs; recherchez ce qu'ont fait les autres sur les mêmes sujets; voyez s'ils n'ont pas laissé quelque problème à résoudre.

Le savoir ne vous viendra pas par l'unique accomplissement des tâches quotidiennes : instruisez-vous par les livres, par les revues, par l'effort personnel, sinon vous ne récolterez que des déceptions.

Faites-vous inscrire comme membres des principales sociétés techniques de votre spécialité, suivez les réunions, assistez aux congrès. Vous vous mettrez ainsi en relation avec les hommes éminents de votre profession. Essayez-vous de bonne heure à publier, sur des sujets que vous aurez étudiés, des notes d'abord modestes qui vous permettront de prendre et de donner votre mesure.

Avoir une bonne santé est une condition essentielle pour faire son chemin dans le monde. Il faut donc soigner sa santé. Ne dépassez pas la mesure de vos propres forces. Combinez dans ce but les exercices physiques et les efforts intellectuels.

Il pourra vous arriver d'avoir à soutenir dans des circonstances critiques un travail intense de jour et de nuit, jusqu'à épuisement. Un peu de repos rendra facilement à vos facultés un fonctionnement normal. Mais sachez que les excès de travail sont parfois aussi dangereux que les autres excès. Quand le cerveau est fatigué et n'obéit plus, il est temps de se distraire. Ne jamais prendre de vacances est une habitude fâcheuse; le rendement individuel s'en ressent et comme quantité et comme qualité.

Soyez vaillants et enthousiastes comme il convient à la jeunesse; ne vous laissez jamais aller au découragement.

Quand on a mis dans son oeuvre le meilleur de soi-même, qu'on a supporté fatigues et désagréments pour la faire aboutir, on est récompensé de sa peine par la satisfaction de lui voir prendre vie.

Ayez de l'initiative, ayez même de l'audace. La crainte des responsabilités est un indice de faiblesse.

N'oubliez pas que toute l'intelligence, tous les efforts, toutes les qualités consacrés à la prospérité d'une entreprise peuvent échouer; le hasard, les circonstances ont parfois une grande influence sur le succès des affaires et par conséquent sur celui des hommes qui la dirigent.

Mais il ne faut pas s'exagérer le rôle de la chance. Celui qui réussit une première fois peut être simplement heureux; si son succès se répète, on est bien obligé d'admettre que sa valeur personnelle a dans le succès le rôle principal.

Vous appartenez à l'élite intellectuelle, vous ne devez donc pas vous désintéresser de votre temps; vous devez être au courant des idées générales qui agitent la société moderne dans tous les domaines.

Vous vous devez non seulement à vous-mêmes, mais aussi à vos collègues, à vos chefs, et à l'entreprise que vous servez; votre tenue, votre attitude, vos propos, votre conduite doivent montrer que vous avez le sentiment exact de votre responsabilité.

Enfin ne perdez pas de vue que le mariage est l'acte le plus important de la vie civile; que de cet acte dépendent beaucoup le bonheur de la vie et le succès même de la carrière; que vous devez vous efforcer d'être dignes d'une bonne compagne et que vous devez faire un choix digne de vous.