

## La théorie du chef d'entreprise chez Fayol

Armand Hatchuel<sup>1</sup>

### RESUME<sup>2</sup>

Armand Hatchuel nous présente une nouvelle lecture d'Henri Fayol (1841-1925), à partir d'une analyse sémantique et contextualisée de son *Administration industrielle et générale* et de textes peu étudiés de Fayol, tels que *La Notice*. Fayol se fait le théoricien d'une figure du chef d'entreprise qui permet de lier entreprise, innovation et travail.

A partir de l'abolition des corporations en 1830, trois figures principales incarnent une symbolique du « pouvoir exécutif ». Nous retrouvons la figure du « patron-entrepreneur », source d'ambiguïté entre patron de métier, héritier du système de formation des corporations, et patron à son compte, un marchand faisant usage du système des « commis » ; celle de l'« administrateur » qui fait référence à la chose publique ; et celle du « gérant de société » qui n'est pas encore une fonction et a plutôt trait au simple représentant.

Fayol se distingue dans son œuvre de ces trois représentations d'« ancien régime » et intègre à sa pensée les grands bouleversements de son temps, à savoir **l'introduction du laboratoire et l'arrivée des ingénieurs** et des bureaux d'étude.

En conséquence, le dirigeant a pour mission centrale d'agir en faveur du « **perfectionnement** » de l'entreprise, comme objectif universaliste au sens de la philosophie des Lumières, qui suppose de savoir associer au projet d'entreprise le savant. Ce perfectionnement s'organise et se réalise au travers de l'action d'un état-major qui applique le « **programme** » prévu par la direction.

Compte tenu des incertitudes inhérentes à l'activité de l'entreprise, Fayol met alors au nombre des qualités du chef d'entreprise l'idée de « **prévoyance** » qui consiste à proposer des programmes plus ou moins précis et détaillés pour faire face à un « **inconnu** » impondérable dans cette aventure qu'est l'entreprise. Au lieu de la

---

<sup>1</sup> Armand Hatchuel est professeur à l'Ecole des Mines ParisTech et directeur-adjoint de son Centre de Gestion Scientifique : <http://cgs-mines-paristech.fr/equipe/armand-hatchuel/>

<sup>2</sup> Résumé et compte-rendu par Rachelle Belinga, doctorante, CGS Mines ParisTech

réduire, la recherche scientifique génère de l'incertitude. Elle suppose la cohésion et l'union du personnel autour du chef d'entreprise. Le « **corps social** », notion empruntée à Proudhon, conditionne non seulement la bonne réalisation du programme mais aussi sa qualité intrinsèque.

Il est possible de tirer de la pensée fayolienne un certain nombre d'enseignements. En particulier, nous devons retenir la **mission universaliste du chef d'entreprise**, comme acteur « inséré » dans la société, mais aussi la **dimension créatrice du pouvoir exécutif** ainsi que, et peut-être surtout, la **nécessité d'une pensée du « corps social »**.