

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 99 (1954)
Heft: 2

Artikel: Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile [suite]
Autor: Décosterd, Roger
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342563>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile

(Suite)

B. LE COMMANDEMENT MILITAIRE

1. *L'unité de doctrine*

La doctrine administrative ayant manifestement puisé aux sources de l'organisation militaire, il est normal que nous examinions tout d'abord le commandement militaire, puis que nous analysions le commandement dans l'entreprise civile. Une autre raison à cela est à situer dans le fait que le militaire a réalisé depuis longtemps cette unité de doctrine préconisée par Fayol en matière de commandement. L'organisation d'état-major a fait ici ses preuves depuis des siècles. Le principe du chef unique prenant toutes les décisions et assisté dans la préparation de celles-ci par des aides était déjà reconnu dans l'Égypte antique, où le « Mohar », attaché au pharaon, se chargeait de préparer les campagnes. Cette conception s'affirma dans les temps modernes. Seul, Napoléon la négligea. Ce grand capitaine ne possédait pas d'état-major à proprement parler ; Berthier n'était pour lui qu'un secrétaire traduisant ses ordres. Le génie stupéfiant de Bonaparte le conduisit aux succès que l'on connaît, en dépit de cette lacune dans l'organisation de son entreprise. Cependant, lorsqu'il s'est agi de conduire une masse d'un demi-million d'hommes dans un pays dont les caractéristiques et le climat exigeaient un travail constant de préparation et d'organisation, le système s'est écroulé. Ce fut le drame de la campagne de Russie.

L'état-major dans sa conception actuelle apparut au XIX^e

siècle dans l'armée prussienne. C'est là qu'on vit pour la première fois le rôle particulier de l'état-major précisé, les bureaux distincts s'occupant des questions d'organisation, de renseignements, d'opérations et de ravitaillement créés dans toutes les armées et les différentes activités groupées et coordonnées par un véritable corps d'état-major. Pasdermajian donne de l'état-major la définition suivante ¹¹ : « Dans son sens original, le mot état-major désigne, dans l'armée, les auxiliaires, les officiers qui sont adjoints à un chef pour l'aider, le conseiller et le décharger. Le commandant d'une armée, d'un corps d'armée, d'une division et même d'un régiment, ne peut pas tout régler, ni rassembler lui-même les éléments de sa décision, ni enfin, le plus souvent, communiquer celle-ci aux exécutants. C'est la raison pour laquelle on lui adjoint un état-major d'auxiliaires capables, une fois que le chef a indiqué les grandes lignes de sa décision, de prévoir et de préparer tous les détails se rapportant aux questions d'opérations, d'instruction, de transports, de ravitaillements, d'installations ».

L'unité de doctrine a toujours été à l'origine de la force de toutes les grandes organisations. L'armée en donne un exemple permanent ; elle a su créer cette extension de la personnalité du chef dont parle Fayol par ce moyen direct de décharge qu'est l'état-major. Le système d'état-major n'est rien d'autre que celui du travail intellectuel de plusieurs en vue d'une décision à prendre par un seul.

Quelque importante que soit l'unité de doctrine dans l'organisation militaire, il faut toutefois se garder de vouloir l'étendre à l'art du commandement. L'esprit français, par son goût prononcé de l'abstraction et du système, est particulièrement exposé à tomber dans ce travers que souligne Charles de Gaulle, dans un livre remarquable ¹² : « Il semble que l'esprit militaire français répugne à reconnaître à l'action de guerre le caractère essentiellement empirique qu'elle doit revêtir. Il

¹¹ PASDERMAJIAN : *Le gouvernement des grandes organisations*, page 14.

¹² CHARLES DE GAULLE : *Le fil de l'épée*, page 106.

s'efforce sans cesse de construire une doctrine qui lui permette, a priori, d'orienter l'action et d'en concevoir la forme, sans tenir compte des circonstances qui devraient en être la base. » Il convient ici de bien faire la différence entre la technique et l'art du commandement. Tout en tenant compte des principes de tactique et des enseignements de la guerre, le chef militaire doit surtout faire montre, dans ses décisions, d'esprit d'initiative et d'audace. La tactique doit être inventive. Il faut toujours surprendre pour ne pas être surpris.

Ceci dit, revenons à la technique du commandement, pour constater que celle-ci comprend trois phases que nous allons analyser tour à tour :

- l'appréciation de situation, où se manifestent les forces intellectuelles du chef,
- La décision, au travers de laquelle s'exprime la volonté du chef et
- l'ordre, dans lequel apparaît le sens pratique du chef.

2. L'appréciation de situation

Napoléon, dont les maximes de guerre ne se comptent pas et ont presque toutes conservé leur entière valeur, a dit notamment : « Le talent d'un militaire à la guerre consiste à lever les difficultés ». Prélude à la décision, l'appréciation de situation n'est rien d'autre qu'une analyse minutieuse des conditions dans lesquelles la mission reçue devra être remplie, des difficultés à surmonter, des circonstances favorables, de nos possibilités et de celles de l'ennemi. C'est l'œuvre intellectuelle du chef qui recherche les moyens d'être le plus fort dans la bataille ou, à tout le moins, le plus rusé ; mieux encore, d'être à la fois le plus fort et le plus rusé.

L'appréciation de situation poursuit un double but. Pour le chef qui s'apprête à prendre une décision, elle vise à réduire le nombre d'incertitudes à un minimum. Pour les subordonnés,

elle permet d'établir un point de vue commun pour l'ensemble des exécutants. D'après le nouveau règlement sur la « Conduite des troupes », approuvé par le Conseil fédéral le 26 décembre 1951, les éléments de base de l'appréciation de situation sont les suivants :

- Mission
- Moyens
- Terrain
- Situation météorologique
- Renseignements réunis sur l'ennemi
- Délais disponibles

Précisons d'emblée, avant de pousser plus avant l'étude de l'appréciation de situation, que ces différents éléments s'interpénètrent réciproquement à un degré plus ou moins accentué et qu'il est faux, comme on le voit parfois dans nos écoles et cours tactiques, d'exiger des officiers qu'ils les analysent séparément, l'un après l'autre. La mission, par exemple, doit être appréciée en fonction de tous les autres éléments ; le terrain sera apprécié diversement selon les conditions atmosphériques ; les délais disponibles seront également considérés en fonction du terrain, et ainsi de suite.

La *mission*, seul élément de l'appréciation de situation connu intégralement, constituera la base de la décision du chef. Elle détermine pour lui l'axe invariable de sa pensée, dont il ne pourra s'écarter qu'en en endossant la pleine responsabilité. Selon que son initiative lui vaudra un succès ou un échec, il sera décoré ou... passé par les armes ! Une vieille tradition dans l'armée exige qu'un chef se pose toujours la question, avant d'émettre un ordre : « De quoi s'agit-il ? » Cette précaution est excellente, si l'on veut éviter que la mission primitive ne se trouve éclipsée par des objectifs secondaires.

Les *moyens* en effectifs, en armes et en munitions, leur état au moment de l'appréciation de situation influent naturellement sur la décision à prendre. Il est facile de se représenter que, dans notre pays surtout, il en est de même pour le

terrain. Celui-ci constituera même souvent pour nous un des moyens les plus efficaces pour obtenir le succès escompté. Quant aux *circonstances atmosphériques*, elles permettront par exemple de préparer une action de surprise par mauvais temps. En montagne surtout, elles sont susceptibles de faciliter ou de compromettre la mission reçue. Les *renseignements reçus sur l'ennemi* et concernant le déroulement des opérations devront être accueillis avec circonspection, parce que souvent exagérés ou dépassés par les événements. En revanche, le facteur *temps* joue un rôle considérable dans la prise de décision. Il est à placer immédiatement après la mission dans l'ordre d'importance des éléments de l'appréciation de situation.

Soulignons encore que cette appréciation de situation ne doit pas se faire à la réception d'un ordre seulement. Le chef clairvoyant envisage les différentes éventualités quant à la suite des opérations ou à l'évolution de la situation. Il ne doit pas se laisser surprendre par l'arrivée de nouveaux ordres, mais bien les prévoir. D'où la nécessité pour lui d'être déchargé par son état-major de toutes les questions d'exécution, d'organisation, de coordination et de contrôle, afin de consacrer le plus clair de son temps à la réflexion, à l'hypothèse, à l'analyse de situation.

3. *La décision*

La décision est l'acte de commandement par excellence. C'est par elle que se manifeste la volonté du chef. D'après le colonel-divisionnaire Schumacher, c'est la transposition de l'appréciation de situation du domaine des considérations dans celui de la volonté¹³. Cette décision est le fruit de mûres réflexions ; elle fait endosser à son auteur une immense responsabilité, surtout en cas de guerre. « L'intervention de la volonté humaine dans l'enchaînement des événements a quelque chose d'irrévocable. Utile ou non, opportune ou malheureuse, elle entraîne des conséquences indéfinies. Le sentiment seul de

¹³ *Ziel und Methodik der militärischen Beurteilung der Lage*, dans la « Schweizerische Arbeitgeber Zeitung », N^{os} 40 et 41 des 4 et 11 octobre 1946.

cette audace est un grave élément d'intimidation. Beaucoup d'hommes ne le surmontent pas aisément dans la vie courante et la masse de ceux qui subissent est innombrable par rapport aux entrepreneurs. Combien plus pénible est la décision à la guerre, alors qu'elle traîne après elle le sort de tant de pauvres vies et qu'en haut comme en bas on ne la jugera que sur ses effets ! La responsabilité y prend un tel poids que peu d'hommes sont capables de la supporter tout entière ; c'est pourquoi les plus hautes qualités de l'esprit n'y suffisent point. Sans doute, l'intelligence y aide, sans doute, l'instinct y pousse mais, en dernier ressort, la décision est d'ordre moral ¹⁴. »

C'est à leur esprit de décision que l'on reconnaît bien souvent les grands chefs. Il n'est pas rare de voir des chefs inaptes à se décider se donner par l'agitation l'apparence et l'illusion de l'activité en s'attachant à de futiles détails ou en accomplissant eux-mêmes de menues besognes. Tant il est vrai qu'il est beaucoup plus difficile de penser pendant une journée entière que de travailler pendant le même laps de temps ¹⁵.

4. *L'ordre*

Après l'analyse de situation et la décision, le moment est venu pour le chef d'émettre un ordre, c'est-à-dire de communiquer au subordonné tout ce dont il a besoin pour remplir sa mission, sans toutefois l'accabler de détails superflus. Le choix est souvent malaisé, mais toujours important. Tous les détails doivent être systématiquement négligés, au profit de l'ensemble. A tout prendre, il est préférable d'exagérer dans le sens du laconisme que dans celui de la prolixité car l'expérience prouve que les erreurs d'exécution sont plus grandes et plus fréquentes dans le cas d'ordres diffus que dans le cas d'ordres trop brefs.

Qu'il soit verbal ou écrit, l'ordre doit être clair, précis et concis ; il ne doit surtout jamais prêter à l'équivoque. C'est

¹⁴ CHARLES DE GAULLE : *Le fil de l'épée*, pages 20 et 21.

¹⁵ PROFESSEUR WALTHER : *Cours II sur l'économie de l'entreprise*.

pourquoi le règlement de service de notre armée prévoit que tous les ordres donnés doivent être répétés sur-le-champ par le subordonné, à moins qu'ils ne puissent être exécutés à l'instant même, sous les yeux du supérieur¹⁶.

Les matières contenues dans l'ordre sont traitées pour l'ensemble de notre armée dans la succession suivante :

- Orientation
- Intention du chef
- Mission particulière du ou des subordonnés
- Prescriptions spéciales concernant :
 - a) L'exploration, la sûreté, la défense contre avions et la protection antiaérienne, les liaisons et les transmissions
 - b) La distribution de matériel, les ravitaillements et les évacuations
 - c) Les postes de commandement, l'axe de transmission
 - d) Le poste collecteur de rapports, la distribution d'ordres.

L'*orientation* renseigne en quelques mots le subordonné sur la situation, dans la mesure où il a besoin de la connaître pour remplir sa mission. L'*intention du chef* constitue la partie essentielle de l'ordre ; on l'appelle aussi souvent l'idée de manœuvre. Clairement exprimée, elle rend le subordonné capable d'agir dans l'esprit de l'ordre reçu, détermine l'objectif final, les moyens à utiliser pour l'atteindre. Cette intention, doit s'énoncer de manière lapidaire et en termes simples, surtout aux échelons inférieurs du commandement. Elle doit laisser pressentir la mission au subordonné¹⁷ et permettre la continuation de l'action amorcée, même en cas de disparition

¹⁶ *Règlement de service de l'armée suisse*, chiffre 178.

¹⁷ Un instructeur dans une Ecole centrale pour futurs commandants d'unité avait l'habitude d'exiger de ses élèves qu'ils donnassent en quelques traits de crayon leur idée de manœuvre. Il épinglait ensuite les croquis contre un tronc d'arbre et demandait chaque fois à un autre officier de formuler l'idée de manœuvre sur la base du dessin présenté, puis de donner les missions au subordonné.

du commandement. La *mission* indique au subordonné ce que le chef attend de lui. Quant aux *prescriptions spéciales*, elles font souvent l'objet de dispositions particulières, comme nous le verrons plus loin, ou alors sont condensées au maximum. L'emplacement du poste de commandement est toujours communiqué aux subordonnés.

On attache, dans l'armée, une très grande importance à la forme de l'ordre en bannissant tous les termes vagues susceptibles de faire naître l'incertitude chez le subordonné. Certaines expressions telles que « tenter », « s'opposer à l'ennemi » « autant que possible », « éventuellement », ne sauraient être tolérées dans un ordre militaire.

L'ordre verbal est la règle jusqu'à l'échelon compagnie. A partir de là, il est noté dans ses données essentielles par un auxiliaire. Dès l'échelon régiment, et exception faite de quelques ordres particuliers très brefs, c'est l'ordre écrit ou dicté qui fait règle, tous les ordres verbaux devant être confirmés par écrit.

On s'est préoccupé au cours des dernières années surtout d'assurer une méthode de donnée d'ordre qui ne porte aucun préjudice à la rapidité de l'action. A cet effet, on échelonne les ordres selon leur degré d'urgence et l'on fait un usage abondant de l'*ordre préalable*, destiné à déclencher des mesures préparatoires (préparation de la troupe en vue d'un départ, mise en marche sur un axe déterminé, réalisation provisoire d'un dispositif, articulation en vue de l'occupation de secteurs défensifs, etc.) Outre l'ordre préalable, notre armée connaît encore l'*ordre partiel*, qui fixe certaines mesures particulières (ravitaillement, subsistance, etc.), l'*ordre particulier* qui s'adresse à un chef déterminé, le plus souvent dans le cas d'une modification inopinée de la situation et l'*ordre général* qui groupe les missions imparties à chacun des subordonnés et leur permet ainsi d'avoir une vue d'ensemble sur l'action envisagée.

Cette organisation minutieuse à l'extrême de la technique du commandement militaire est nécessaire si l'on veut assurer

d'un bout à l'autre de la hiérarchie la discipline de fer indispensable au succès de toute entreprise au combat. Elle n'est possible qu'en raison de l'unité de doctrine constatée plus haut dans l'organisation militaire, dans l'instruction des hommes et des cadres et aussi parce que les milliers d'entreprises que constituent les unités et les corps de troupe d'une armée poursuivent un but commun.

5. *La voie du service*

On désigne dans l'armée par voie du service le chemin que suivent les affaires de service du haut en bas de l'échelle et inversement. Ces affaires passent d'un échelon à l'autre, de telle façon que chacun est renseigné sur les affaires courantes de son ressort, ce qui évite les ordres contradictoires ¹⁸.

Ce procédé, fort en honneur dans toutes les armées, s'applique également à la transmission des ordres. Un chef, de quel rang qu'il soit, ne peut donner des ordres qu'à ses subordonnés immédiats et il outrepasserait ses compétences en intervenant directement auprès d'autres subordonnés. Nous retrouvons là le principe de l'unité de commandement, dont nous avons déjà parlé ¹⁹.

On s'est toutefois vite rendu compte que, dans bien des cas, il serait opportun d'abréger la voie de service afin d'éviter des pertes de temps d'une part et une hypertrophie dangereuse des chancelleries militaires de l'autre. C'est la raison pour laquelle le « Règlement de service » autorise une infraction au principe de la voie du service lorsque les questions traitées sont manifestement sans importance pour les échelons intermédiaires (pièces qu'on renvoie après en avoir pris connaissance, invitation directe à un inférieur de fournir un rapport par la voie du service, communications administratives des services techniques, etc.). Une autre entorse est tolérée dans les cas

¹⁸ *Règlement de service de l'armée suisse*, art. 21.

¹⁹ Cf. A/4, L'unité de direction et l'unité de commandement.

d'urgence, à la condition de prévenir sur-le-champ les commandants par-dessus lesquels on a passé.

En dépit de ces possibilités tout à fait réglementaires, force nous est de reconnaître que la plupart des chefs militaires se montrent très stricts quant à l'observation de la voie du service. Cette attitude est compréhensible car elle contribue au renforcement de la discipline. On peut toutefois se demander, étant donné la complexité actuelle des entreprises militaires, si elle ne risque pas d'accabler les échelons supérieurs du commandement par des questions de détail, et, par là, d'alourdir inutilement les états-majors en multipliant leurs tâches administratives et, partant, leurs effectifs en personnel de bureau. Le principe de la « passerelle » instauré dans les entreprises civiles et dont nous parlerons plus loin ²⁰ nous paraît, à cet égard, très judicieux et susceptible de remédier aux inconvénients mentionnés plus haut.

C. LE COMMANDEMENT DANS L'ENTREPRISE CIVILE

1. *Les fonctions administratives essentielles*

Lorsque nous commençâmes l'étude du fayolisme, nous fûmes frappé par la confusion qui régnait dans les différents ouvrages parlant de la doctrine administrative au sujet du nombre des groupes d'opérations communes à toutes les entreprises. Si la plupart d'entre eux distinguent avec raison six fonctions essentielles, il en est d'autres qui n'en voient que cinq ²¹. Cette erreur est due à la nature particulière de la fonction administrative, que Wilbois et Vanuxem sont peut-être les seuls à avoir distinguée de manière explicite. Après avoir parlé des cinq premières fonctions (technique, commerciale, financière, comptable et de sécurité) ils poursuivent en ces

²⁰ Cf. C/3, La voie hiérarchique. Les passerelles.

²¹ C'est même le cas dans le « Larousse du XX^e siècle », édition de 1930, dans sa définition du fayolisme.

termes : « C'est tout et ce n'est pas tout. En y regardant de plus près, on s'aperçoit que ces fonctions se tiennent — la fabrication, par exemple, dépend de la vente — et que leurs agents dépendent les uns des autres. Pour qu'une affaire réussisse, il ne suffit pas qu'elle ait de bons produits et une bonne publicité, si celle-ci n'est pas adaptée à ceux-là ; il ne suffit pas qu'elle ait les meilleurs ingénieurs et les meilleurs ouvriers, si tout le monde s'ignore ou s'envie. Dès lors, pour garantir le *lien* entre ces choses et entre ces gens, il faut une sixième fonction, une fonction résiduelle, une fonction accolade, une fonction facteur commun, plus pressentie que définie, et que nous avons nommée déjà, sans la décrire encore, fonction *administrative* »²².

La fonction administrative se subdivise elle-même en un nombre considérable de fonctions plus ou moins importantes, réparties entre tous les membres du corps social d'une entreprise. La direction de l'entreprise s'est naturellement réservé les fonctions administratives essentielles, au nombre de trois : l'*invention*, qui ressortit à la prévoyance extraordinaire et assure la vie future de l'entreprise (c'est là le but premier de toute entreprise, quelle qu'elle soit) ; l'*organisation*, dont le rôle consiste à mettre à la disposition de l'entreprise un instrument aussi parfait que possible, dont le rendement économique soit élevé au maximum et le *commandement*, qui dirige les services et assure la bonne marche de l'entreprise²³.

Fayol attribuait au commandement une importance telle qu'il envisagea même de traiter cette question à part. Ce n'est finalement qu'en raison des nombreuses relations du commandement avec les différents éléments de la fonction administrative qu'il se décida à l'incorporer à celle-ci²⁴.

²² WILBOIS ET VANUXEM : *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*, page 48.

²³ D'après PALEWSKI : *L'organisation scientifique du travail*, page 59.

²⁴ Cf. FAYOL : *Administration industrielle et générale*, page 13.

2. *Les procédés de commandement*

Bien que le commandement civil comporte de nombreux points identiques à ceux du commandement militaire — nous le verrons plus loin — les procédés appliqués sont plus variés, plus nombreux aussi, en raison de la diversité même des entreprises et de leurs activités quelquefois diamétralement opposées. Ces procédés de commandement sont, dans l'ordre où nous allons les examiner, l'étude générale de l'entreprise, la conférence des collaborateurs, le programme d'action, enfin les ordres, les directives et les instructions.

L'*étude générale de l'entreprise* est à la fois un procédé d'organisation et un acte de commandement. Il s'agit là d'une œuvre collective dont le but est de diffuser parmi tous les collaborateurs des notions précises sur la valeur de l'entreprise, son plan économique, sa structure sociale, son appareil de production et sa hiérarchie. Le fait d'obliger les individus aux divers échelons de la hiérarchie à décrire leurs fonctions et leurs obligations permettra à la direction de l'entreprise de redresser de nombreuses erreurs, de combler les insuffisances, bref d'apporter tous les correctifs permettant une amélioration du rendement.

La *conférence des collaborateurs* réunit, à intervalles périodiques, les chefs de service de l'entreprise. Minutieusement préparée par le chef, elle lui permet de recueillir les idées de chacun, de se pénétrer des caractères de ses subordonnés, d'établir des contacts directs, de s'assurer que ses ordres sont bien compris et de prendre des décisions. Ce procédé de commandement présente des avantages considérables.

Le *programme d'action* est en quelque sorte une partie intégrante de l'étude générale de l'entreprise. D'après Fayol, c'est à la fois le « résultat visé, le ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, les moyens à employer ; c'est une sorte de tableau d'avenir où les événements prochains sont figurés avec une certaine netteté, selon l'idée qu'on s'en est faite, et

où les événements lointains apparaissent de plus en plus vagues ; c'est la marche de l'entreprise prévue et préparée pour un certain temps. » L'établissement de ce programme s'effectuera en s'appuyant sur deux facteurs principaux : d'une part, les possibilités du service de production et de l'autre, celles du service de vente ²⁵. Un exemple remarquable à cet égard est le programme d'action établi par les établissements de chaussures Bata. Vendant sans intermédiaire, le chef sait, chaque samedi, ce que chacune de ses succursales a vendu pendant la semaine et règle ainsi la production pour la semaine à venir.

Une fois le programme d'action établi, le chef possède les éléments nécessaires à la prise de décision, laquelle se traduira par des ordres, des directives ou instructions.

Palewski ²⁶ fixe de la manière suivante les points qu'un ordre, quel qu'il soit, doit nécessairement comporter :

1. La situation générale à laquelle il se rattache
2. La mission particulière de l'agent auquel il est adressé
3. Les dispositions particulières qui doivent en résulter (Répartitions, passages dans les services, etc.)
4. Les ordres donnés aux services voisins, s'il y a lieu
5. Le sens des liaisons ou la manière dont elles doivent jouer
6. Les rapports particuliers demandés, s'il y a lieu.

On remarque d'emblée la similitude entre l'ordonnance de l'ordre civil et celle de l'ordre militaire. Nous y reviendrons plus tard.

Par *directives* ou *instructions*, nous entendons l'ensemble des indications destinées à fixer la ligne de conduite d'un subordonné, son attitude générale. Ce ne sont plus des conseils, mais ce ne sont pas encore des ordres.

²⁵ Lt-colonel RIMAILHO : *Organisation à la française*, première partie, page 19.

²⁶ PALEWSKI : *L'organisation scientifique du travail*, page 70.

3. *La voie hiérarchique. Les passerelles*

La voie hiérarchique est la sanction de l'unité de commandement. C'est le chemin suivi, en passant par tous les degrés de la hiérarchie d'un corps social d'une entreprise, par les communications émanant de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Elle est le pendant de la voie du service, dont nous avons parlé en traitant le commandement militaire.

Cependant, comme il existe de nombreuses opérations dont le succès repose sur une exécution rapide, on a cherché, dans les entreprises civiles, à concilier le respect de la voie hiérarchique avec l'obligation de faire vite et d'éviter des pertes financières notamment. Un moyen a été trouvé, qui consiste à tolérer les relations directes soigneusement contrôlées des agents de l'entreprise entre eux ; c'est celui que Fayol a joliment appelé la « passerelle ».

Palewski définit la passerelle comme le « procédé exceptionnel qui permet d'atteindre un organe spécialisé sans remonter la chaîne hiérarchique ; l'emploi de ce procédé doit être suivi d'un compte rendu à l'autorité supérieure »²⁷.

Seules les administrations publiques demeurent réticentes à l'égard de ce procédé dont l'application est extrêmement facile et qui ne compromet ni la hiérarchie, ni l'unité de commandement.

(A suivre)

Cap. ROGER DÉCOSTERD

²⁷ PALEWSKI : *L'organisation scientifique du travail*, page 72.