

L'organisation des communications

Autor(en): **Bardet, Ph.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **24 (1966)**

Heft 4

PDF erstellt am: **05.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-136048>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

A. DÉFINITION DU PROBLÈME

Plus une entreprise croît, plus sa structure se fractionne; plus nombreuses sont les unités dont elle se compose, spécialisées d'abord selon le critère des procédés (fabrication, vente, etc.), puis selon celui de l'étendue géographique de ses opérations (succursales, subsidiaires, etc.) et, à un dernier stade, selon celui des matières qu'elle utilise ou des produits de son industrie. Plus nombreux sont alors les niveaux décisionnels qui séparent la direction suprême des échelons où se situe l'exécution (employés de bureaux, ouvriers dans les fabriques, personnel itinérant sur le marché); plus la structure d'organisation comporte d'unités spécialisées et d'échelons hiérarchiques, plus pressant devient le besoin de coordonner l'effort de l'ensemble. C'est là un besoin auquel seule l'organisation des communications est en mesure de répondre. Problème d'organisation relativement simple dans une petite entreprise, qui devient extrêmement complexe dans une grande entreprise.

1. Concept de l'organisation

Le concept de l'organisation a subi une profonde transformation depuis l'époque où, vers le milieu du siècle dernier, les premiers principes d'une théorie scientifique ont été ébauchés. Toutefois, ces principes se révèlent être rudimentaires; et c'est du concept moderne de l'organisation qu'est né l'intérêt voué aujourd'hui au problème des communications.

1.1. Notions traditionnelles

A ses débuts, la science de l'organisation s'est contentée d'une observation sans doute soigneuse quoique limitée des manifestations de l'effort collectif; elle se bornait à l'étude d'activités extérieurement apparentes (acheter, produire, vendre). L'observation de l'individu ou du groupe dans l'accomplissement de son travail a conduit Taylor, Fayol et d'autres après eux, à distinguer certaines catégories de fonctions se prêtant à des définitions plus ou moins rigoureuses. Sans doute, cette méthode avait-elle ses mérites. Et l'on distingue aujourd'hui encore volontiers, tant dans la doctrine que dans la pratique, entre fonctions administratives, techniques, commerciales, financières, de sécurité et comptables. Aussi les instruments utilisés pour représenter la répartition des fonctions dans une entreprise (l'organigramme) et pour définir les activités nécessaires à leur accomplissement (la description de fonctions ou le cahier des charges) ont-ils conservé toute leur valeur. Il en va de même des techniques de l'organisation industrielle dont la préoccupation demeure centrée sur l'exécution, plus particulièrement sur celle de travaux faisant appel à des installations ou à des équipements.

Mais ces notions premières de l'organisation ne permettent d'aborder que des problèmes partiels et de ne trouver que des solutions fragmentaires. Le terme de *micro-organisation* caractérise bien le produit de l'effort déployé dans le cadre de ce concept ¹; il demeure confiné au domaine de la sous-optimisation.

1.2. Concept moderne

L'évolution qui a conduit au concept plus large de l'organisation aujourd'hui accepté dans les milieux scientifiques, encore que peu appliqué dans la pratique, a débuté il y a une trentaine d'années. C'est alors qu'ont commencé à être exploitées des connaissances empruntées aux sciences exactes ² pour déterminer les facteurs d'influence auxquels le comportement humain est soumis; c'est aussi vers cette époque que se situe le développement pratique de la socio-psychologie ³; en même temps ont lieu les premières applications des mathématiques dans la prise de décisions visant un avenir dont le propre est de n'être qu'imparfaitement connu. On sait l'essor pris aujourd'hui par le planning à long terme et la faveur dont jouit cette autre discipline qu'est la technique économique, volontiers appelée aussi recherche opérationnelle ⁴.

Il est aujourd'hui reconnu que la science de l'organisation ne se limite plus aux seuls domaines de l'action ni à l'exécution du travail dans ses manifestations extérieurement perceptibles; elle s'étend aux aspects socio-psychologiques du comportement humain d'une part, et se consacre d'autre part, à la prise de décisions et aux facteurs qui déterminent des choix.

1.3. Décisions et communications

Dans ce concept élargi, le domaine des communications s'avère être un sujet de préoccupation cardinal de l'organisation; et peut-être en est-il le principal. La structure d'organisation d'une entreprise traditionnellement représentée par l'organigramme assume désormais une nouvelle signification; les différentes unités auxquelles sont attribuées différentes fonctions se révèlent en définitive être autant de stations vers lesquelles aboutissent et d'où émanent différents types de communications; la structure n'est en dernière analyse autre chose qu'un réseau de communications ⁵.

Il ne saurait en être autrement. Car, en effet, le produit de l'effort collectif, la rentabilité d'une entreprise si l'on veut, dépend en premier lieu de la qualité des décisions qui précèdent l'action, qui la provoquent et qui la guident; et en second lieu seulement du degré de perfection apporté dans l'accomplissement des actes qui eux, succèdent aux décisions. Or, une décision est provoquée par des informations; le contenu et la qualité d'une

¹ Groupe d'études méthodologiques du CNOF: *Méthodologie vers une science de l'action*, Paris, Gauthier-Villars, 1964, p. 3.

² LEWIN KURT: *Field Theory in Social Science — Selected theoretical papers*, New York, Harper & Brothers, 1951.

³ MAYNTZ RENATE: dans *Organisation*, TFB-Handbuchreihe, Berlin, Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, 1961, p. 29. Egalement CNOF: *op. cit.*, p. 163 et s.

⁴ LESOURNE J.: *Technique économique et gestion industrielle*, Dunod, Paris, 1958, p. 7, « La technique économique n'est autre que la recherche opérationnelle au niveau de la direction générale de l'entreprise. »

⁵ HUMBLE J. W.: « Communication: Management's responsibility », dans *Personnel Management* 1961/43, n° 357, p. 190 et s. « In fact a manager is at the centre of a complex communication system. »

décision dépendent de l'ampleur et de l'exactitude des informations sur quoi elle se fonde¹. Ainsi l'organisation d'une collectivité se manifeste-t-elle en premier lieu par les institutions qu'elle adopte pour assurer l'acheminement vers des centres décisionnels de l'information et de la documentation qui provoquent des choix et qui déterminent leur qualité.

La traduction de décisions une fois prises en actions appelle à son tour le recours à des communications. On peut donc poser comme second principe que la qualité de l'effort d'une collectivité dépend du degré de connaissance qu'ont les exécutants des décisions à l'origine des tâches qu'ils ont à exécuter. Il s'agit ici de mobiliser des volontés, de vaincre des résistances, d'obtenir l'accord et la collaboration de plusieurs dans la réalisation de ce qui n'était, avant d'être communiqué, guère plus qu'une intention, qu'une idée. Ainsi l'organisation d'une collectivité se reflète-t-elle par ailleurs dans les institutions qu'elle adopte aux fins d'assurer l'acheminement vers les échelons responsables des messages qui provoqueront l'exécution et inciteront à réaliser les décisions prises.

Si, dès lors, organiser les communications signifie régler le processus de la prise de décisions et assurer la traduction de ces décisions en actions, il est permis d'affirmer en guise de conclusion qu'organiser une entreprise signifie aujourd'hui, dans une large mesure, organiser ses communications. Comment organiser les communications, est par conséquent un problème qu'aborde inévitablement la direction de toute entreprise moderne d'une certaine envergure.

B. PRINCIPES GÉNÉRAUX

2. Critères et objectifs

Il convient tout d'abord de préciser ce qu'il y a lieu d'entendre par communications pour les besoins de l'organisation. Dans le langage commun, ce terme désigne aussi bien le contenu d'un message que le véhicule ou le moyen par lequel il est transmis. Mais communiquer est surtout le processus grâce auquel le contenu d'un message est tout à la fois exprimé par son auteur et transmis pour être entendu par son destinataire. Dans une entreprise, une connaissance quelle qu'elle soit (idée, jugement, décision) ne devient le patrimoine de la collectivité, n'est partagée et exploitée que si elle est exprimée et transmise. Aussi bien, le problème de l'organisation des communications consiste-t-il à instituer et à installer un ensemble de principes et de règles régissant l'expression et la transmission de messages; cet ensemble constitue pour une entreprise son système des communications. Un *système des communications* est donc l'ensemble des principes et règles fixant qui dit quoi à qui et dans quelle forme.

Les buts de l'organisation des communications sont, on l'a vu, ceux de l'organisation en général: décider et prescrire qui fait quoi et comment. Ce n'est que par le sujet abstrait auquel elle se consacre que l'organisation des communications se distingue puisqu'il s'agit ici d'informations et de décisions; avec cette différence en plus que si l'un des buts de l'organisation est la coordination, c'est le but principal d'un système des communications².

¹ CERESC: *L'information et la documentation de l'entreprise en matière de méthodes et de techniques de gestion*, Paris, Dunod, 1963, p. 7, « Il y a passage de l'information à la documentation quand il y a passage du brut à l'élaboré. »

² MARCH JAMES G. et SIMON HERBERT A.: *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1958, p. 164, « Where the available means of communication are primitive—relative to the communication needs—so will be the system of coordination. »

Cependant l'assujettissement à un ensemble de règles des messages qu'émettent ou reçoivent les différentes unités d'une entreprise, poursuit des buts particuliers. L'un de ces buts est de provoquer de la part des centres émetteurs de communications une prise de conscience des conséquences engendrées par leurs messages. L'examen des communications échangées dans une entreprise révèle parfois une certaine incertitude de la part de leurs auteurs: voulaient-ils enseigner un procédé, exhorter à l'appliquer, signaler son existence ou ordonner qu'il soit observé? Un autre but principal d'un système des communications découle du premier: permettre à ceux qui reçoivent un message de leur côté de discerner de quoi il s'agit, pourquoi il leur est adressé et surtout dans quelle mesure il affecte leur comportement.

2.1. Classification des communications

L'institution d'un système des communications appelle manifestement une classification des communications, d'une part, et une terminologie, de l'autre, distinguant les unes des autres les communications de différents types. La doctrine traditionnelle distingue entre communications formelles et communications informelles. Or, tout message est assujéti à certaines conventions, ne serait-ce déjà qu'à celles du langage parlé ou écrit; toutes les communications sont par conséquent formelles. Il n'y en a point à proprement parler d'informelles. Certaines situations, il est vrai, sont perçues instinctivement; ainsi des décisions qui n'ont pas été exprimées sont parfois devinées. Ce n'est à la vérité que lorsqu'un message prend cette forme qu'on peut qualifier sa communication d'informelle¹. En revanche, la distinction entre communications formelles et informelles est justifiée si l'on qualifie de formelles les communications qui sont régies par des principes et des règles d'organisation. Les communications informelles sont alors celles qui ne le sont pas.

Il existe cependant différents autres critères de classification. L'un des mieux connus consiste à diviser les communications selon la direction de leur acheminement en ascendantes, descendantes ou latérales. Un autre critère consiste à distinguer entre communications externes et internes. Ou encore, selon qu'elles subissent ou non des transformations au cours de leur cheminement, en originaires ou dérivées; il est souvent fait état de la distinction entre communications périodiques et apériodiques. Mais l'un des critères de classification digne d'être retenu est celui qui distingue entre communications normatives, instrumentales et institutionnelles; cette distinction se fonde en effet sur les différents buts que différents types de communications sont destinés à atteindre².

Le critère des buts est le seul qui pratiquement répond aux besoins de l'organisation. Selon ce critère, virtuellement toutes les communications tombent dans l'une des deux grandes catégories: celles dont le but est de renseigner ou d'enseigner, qu'on peut qualifier d'informatives; et celles dont le but est de provoquer une action déterminée, qu'on qualifiera d'impératives³.

¹ BARNARD CHESTER I.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1956, p. 90, « both in primitive and in highly complex civilization 'observational feeling' is likewise an important aspect of communication. » Egalement SIMON HERBERT A.: *Administrative Behavior*, New York, The Macmillan Company, 1957, p. 157.

² BARNARD CHESTER I.: *op. cit.*, p. 184, « All communication relates to the formulation of purpose and the transmission of co-ordinating prescriptions for action. »

³ Critère de base de la classification des communications qu'évoque aussi COOPER JOSEPH D.: *How to communicate Policies and Instructions*, Washington, BNA Inc., 1960, p. 22.

D'autres critères tels que ceux qui ont été évoqués plus haut ne sont pas sans intérêt, mais ils ne peuvent dans la pratique être que d'une importance secondaire ¹.

Certaines communications présentent des caractéristiques de l'une et de l'autre de ces deux catégories principales. C'est ainsi que des communications impératives ont parfois aussi un but informatif; l'inverse n'est pas vrai. Mais toute communication a un but dominant qui est soit de renseigner soit de donner un ordre.

Un critère de distinction valable est celui de la généralité ou au contraire de la particularité du sujet dont traite une communication. La signification d'une information relative à la constitution dans une entreprise d'une unité chargée des relations publiques a une portée plus générale que celle qui annonce le changement d'adresse d'une succursale de vente; il en est de même de l'instruction introduisant le contrôle budgétaire par rapport à celle prescrivant les modalités de la facturation.

Un autre critère utile est celui de la portée dans le temps. Aussi bien les communications informatives que les communications impératives peuvent-elles différer selon qu'elles sont d'un intérêt transitoire ou d'une portée éphémère ou au contraire d'un intérêt constant ou d'une portée permanente. Les unes cessent d'elles-mêmes d'être applicables alors que la validité des autres subsiste aussi longtemps qu'elles n'ont pas été expressément révoquées.

C. CONSIDÉRATIONS PRATIQUES

Le choix d'une classification et d'une nomenclature propres à identifier différents types de communications constitue la première étape d'introduction d'un système. Ce n'est qu'ensuite qu'il sera possible de formuler les règles prescrivant qui dit quoi à qui et dans quelle forme. Des moyens techniques tels que formules préimprimées, codes de références, circuits de distribution, dossiers de circulation, index de classement et autres assureront le bon fonctionnement du système.

3. Communications informatives

3.1. La documentation externe

L'alimentation d'une entreprise en connaissances provenant de sources externes revêt une importance proportionnelle au volume de ses opérations, à leur diversité et aux dimensions de ses objectifs d'avenir. Le terme *documentation* est conventionnel. Qu'on adopte celui de renseignement, d'information externe ou un autre est indifférent; il s'agit des facteurs décisionnels de caractère exogène. L'organisation dans ce domaine présente une double difficulté; premièrement du fait de la variété infinie des sujets dont la documentation traite; secondement parce que la responsabilité de l'exploiter peut selon les sujets être le fait de toutes les unités et de tous les échelons de l'entreprise. Il en est notamment ainsi du produit des activités volontiers réunies sous l'appellation de relations publiques. Le soin, en effet,

¹ Arbeitskreis Dr. KRÄHE: *Unternehmungsorganisation*, Westdeutscher Verlag Köln und Opladen, 1963, p. 22. Introduire dans un système comme le fait l'auteur des communications telles que questions, réclamations, etc., ne présente qu'un intérêt mineur.

des relations de l'entreprise avec le milieu politique, économique ou social dans lequel elle évolue, implique des contacts avec ces milieux. Or ces contacts contribuent de façon significative à alimenter l'entreprise en documentation. La responsabilité, sinon de la réunion, tout au moins de l'exploitation de la documentation, comme celle du soin des relations publiques, devra par conséquent être distribuée parmi les différentes unités et entre les différents échelons de l'entreprise.

La responsabilité, en revanche, de coordonner l'effort de recherche et de gérer le patrimoine de connaissances acquises au titre de documentation, soit d'en assurer la réunion systématique, la diffusion et la conservation, peut avantageusement être confiée à une unité spécialisée. Cette unité typiquement d'état-major et donc nécessairement rattachée à l'échelon faitier pourra aussi assumer les tâches d'un secrétariat de direction. Une telle centralisation plus administrative qu'opérationnelle est particulièrement indiquée dans le monde d'aujourd'hui et peut conduire à de sensibles économies d'efforts puisqu'un grand nombre de publications périodiques évoquent des sujets identiques et que beaucoup d'associations et de groupements s'intéressent aux mêmes problèmes.

Le fonctionnement d'une telle centrale de documentation fait appel à des procédés relativement simples. Il suffit, par exemple, que chacune des principales unités de l'entreprise soit chargée de l'exploration de sources et de la lecture de publications déterminées intéressant le domaine de sa spécialisation; chaque unité aura la responsabilité du soin des rapports avec certaines institutions ou autorités. Elles signaleront à la centrale la documentation digne d'intérêt qui pourra alors être réunie et résumée sous forme d'un *bulletin de documentation* périodiquement mis en circulation à l'attention des destinataires d'un circuit donné. Ce procédé permettra aussi à la direction de l'entreprise d'être informée d'actions projetées par des groupements et associations et de décider de la façon d'y contribuer.

On notera donc que sauf en ce qui concerne des domaines hautement spécialisés tels que la finance et la comptabilité ou la recherche et le développement, documentation et relations publiques sont des fonctions étroitement liées.

3.2. L'information interne

Dans la plupart des entreprises, l'information interne destinée à alimenter les centres décisionnels constitue par son volume une portion majeure des communications ¹. Cette information, acheminée dans le sens ascendant ou latéral, bien qu'abondante, est souvent d'une valeur significative médiocre. Il en est ainsi notamment quand elle ne se justifie que par d'anciennes traditions; de même quand elle est motivée par le seul souci de rappeler à des échelons subordonnés la surveillance à laquelle ils sont soumis. Beaucoup de rapports périodiques et de statistiques reflètent ce souci policier. La tâche de l'organisation consiste ici à éliminer ces rapports de surveillance et à améliorer la qualité de l'information en fonction des besoins décisionnels. On exigera par exemple que les rapports périodiques du personnel itinérant relatant ses activités soient munis d'appréciations des faits saillants constatés et de suggestions. Sans doute l'activité de toute unité demande-t-elle à être contrôlée; mais ce n'est pas par le moyen des communications qu'il sera le mieux répondu à ce besoin.

¹ VON ALBACH HORST: « Organisation », *op. cit.*, p. 355, « Entscheidungsprozess und Informationsfluss in der Unternehmensorganisation ».

L'information interne est en grande partie assurée par des communications dont la fréquence, la forme, le contenu et la distribution peuvent être fixés. Ici de nombreuses possibilités s'offrent d'améliorer le rendement de l'effort grâce à des mesures d'organisation. Les communications périodiques consacrées à l'information interne s'intitulent habituellement *rapports*. Fréquemment accompagnés de données chiffrées et de statistiques, les rapports peuvent être assujettis à des règles tendant à leur conférer la plus grande valeur significative possible. La méthode de la comparaison est la plus répandue; la technique des indices fournit les renseignements les plus instructifs. Comparer les ventes de bicyclettes pour enfants d'une année avec celles d'une autre année ne signifie pas grand-chose; mais comparer ces ventes par rapport au nombre d'enfants en âge de scolarité signifie infiniment plus.

Cependant l'information interne nécessite aussi des communications apériodiques; provoquées par des occasions fort diverses, il est impossible d'en dresser un catalogue¹. Certaines communications de cette catégorie ont, sans être périodiques, un caractère répétitif; elles peuvent être désignées de façon à permettre leur identification. Ainsi, on préférera à une appellation insipide telle que *note interne* des désignations telles que *compte rendu de mission*, *procès-verbal de réunion*, *proposition au comité de direction*, etc. Les communications qui servent à relater des circonstances imprévues ne peuvent être assujetties à des règles rigoureuses, sauf à celle-ci: aucune information de ce genre ne devrait en principe atteindre des destinataires d'un échelon supérieur à l'état brut sans être accompagnée d'une explication, pourvue d'une appréciation et complétée par une proposition suggérant l'attitude à adopter ou les mesures à prendre².

Si l'information interne acheminée de bas en haut est généralement abondante, le souci en revanche que manifestent les directions d'entreprises à l'endroit de l'information des cadres et du personnel varie. Il s'agit ici de l'information d'intérêt général acheminée de haut en bas. L'importance de ce type d'information annonçant par exemple les décisions touchant le développement à long terme, les réformes de structure ou les modifications intervenues dans la constitution de l'effectif (nominations, retraites, etc.) ne saurait être assez soulignée. Car une diffusion généreuse d'informations de ce genre est favorable à l'entretien d'un climat d'entreprise satisfaisant³. S'agissant d'information d'un intérêt général et permanent, ces communications pourront par exemple être intitulées *information générale*; elles seront émises sous la signature, sinon de l'autorité suprême, tout au moins de cadres supérieurs et distribuées selon un circuit leur assurant la plus large diffusion possible⁴.

Une institution dont l'utilité est reconnue comme moyen de diffusion de l'information et de la documentation, est celle des *comités*; institution permanente, le comité se distingue du groupe de travail constitué pour accomplir une tâche déterminée et dont l'existence est par conséquent limitée. L'organisation des comités considérés comme un instrument du

¹ REDFIELD CHARLES E.: *Communication in Management*, The University of Chicago Press, 1953, p. 125, « Special, nonrecurring, or 'when occurring' reports cover events rather than periods of time. »

² D^r STRATOUDAKIS PAN.: « Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem » dans *Zeitschr. für Betriebswirtschaft*, 1962, n° 4, p. 211, « Die Informationen derart zu fassen, ist Aufgabe der mittleren Führungsschicht...; sie spielt die Rolle des Filters. »

³ MERRIHUE WILLARD V.: *Managing by Communication*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960, p. 241, consacre à ce sujet un chapitre intitulé « Use of Communication in Administering Change ».

⁴ LUGASSY FRANÇOISE dans *Gestion*, 1964, n° 7, p. 14, « L'information dans l'entreprise » traite en particulier de l'information interne dans l'optique de l'intégration de l'homme dans l'entreprise.

système des communications se manifeste dans les modalités de préparation des séances d'une part, et de l'exploitation de leurs résultats de l'autre. Plus un comité réunit de participants d'un niveau hiérarchique élevé, plus ce qu'il produit revêt d'importance; par conséquent plus les méthodes régissant la préparation des séances méritent-elles d'être rigoureuses. Les procès-verbaux définissant les problèmes abordés, exprimant les questions auxquelles ils donnent lieu et résumant les décisions prises deviennent alors de précieux moyens d'information. Mais une des vertus principales, souvent méconnue, des comités, est qu'ils favorisent des dialogues organisés et non improvisés entre des partenaires dont les intérêts sont divergents. Il est, dans la plupart des entreprises, impossible de réconcilier les objectifs commerciaux avec les nécessités de la production sans le secours d'un comité.

Il convient enfin de mentionner au chapitre de l'information interne un groupe de communications dont la particularité est d'être d'un intérêt passager ou d'une portée éphémère. S'agissant parfois de simples renseignements ou encore de recommandations, ces communications peuvent aussi être impératives. Dans la pratique on les rencontre souvent intitulées *ordre de service*. Cette désignation évoque bien de quoi il s'agit quand on a par exemple affaire à une communication annonçant la période de clôture des bureaux à l'occasion d'une fête nationale ou l'ouverture d'une nouvelle voie d'accès à un atelier consécutive à la transformation d'un bâtiment. Mais elle convient mal lorsqu'il s'agit d'exhorter des employés à s'assurer contre des accidents de skis ou de leur suggérer d'assister à une conférence qui pourrait leur être profitable. Une désignation telle que *circulaire administrative* pourra être jugée préférable. La plus grande partie des circulaires administratives dans une entreprise est émise par l'unité chargée de l'administration du personnel; certaines émanent des services généraux responsables de l'entretien de locaux et de leur équipement.

4. Communications impératives

Il arrive qu'on hésite à admettre ouvertement que l'effort collectif ne peut être provoqué et guidé que par des ordres. Cependant un système des communications implique nécessairement le traitement des communications impératives. Les règlements dont les organisations militaires sont coutumières témoignent à cet égard d'un grand souci des détails ¹.

Toutes les communications de cette catégorie ne se prêtent pas également à être assujetties à des règles précises. Car un grand nombre d'ordres sont donnés dans toute entreprise au gré des besoins qui touchent l'exécution du travail quotidien. Seules peuvent être assujetties à de telles règles les communications qui visent des situations prévisibles et impliquent des actions de caractère répétitif. Or un grand nombre de situations prévisibles se présentent dans chaque entreprise qui appellent un également grand nombre de décisions et d'actions d'un tel caractère; c'est à elles que s'adresse le système des communications impératives. Par contraste avec les missions occasionnelles et les instructions données de cas en cas, ces communications ont une portée permanente.

¹ Voir par exemple les « Instructions du Département militaire fédéral concernant l'élaboration de prescriptions de service » du 9 janvier 1962; également VIGNAL LEON: *Correspondance militaire et correspondance des militaires*, Paris, 1952, où on trouvera des exemples de ce souci du détail.

Elles se distinguent entre elles par leur généralité et, par voie de conséquence, par le degré de liberté qu'elles laissent dans leur application à ceux auxquels elles sont destinées. Elles se distinguent en outre par l'étendue plus ou moins vaste de leur champ d'application; elles peuvent n'intéresser que certains échelons hiérarchiques ou uniquement certains ensembles d'activités particulières. Ainsi donc les communications impératives comprennent-elles diverses sous-catégories.

Les principes fondamentaux qu'énonce de façon laconique l'*objet social* ou qu'on trouve parfois exprimés dans une *philosophie d'entreprise* sont d'une portée très générale mais intéressent tous les membres d'une entreprise. Les principes et les normes de comportement dont le but est de définir les limites et l'orientation de décisions plutôt que de fixer les modalités de leur exécution constituent les *politiques*¹. Les politiques sont générales lorsqu'elles touchent à des fonctions qui traversent toute l'entreprise telles que la finance, le personnel ou l'organisation; également lorsqu'elles expriment ou précisent des objectifs généraux tels que par exemple l'étendue géographique des opérations ou la qualité des produits. C'est aussi à l'aide d'une communication impérative de portée générale qu'une direction introduira dans l'entreprise un système des communications. De tels principes ou politiques seront exprimés dans la forme de communications qu'on peut intituler *directives générale* et dont l'émission sera réservée à la direction suprême. Des directives spéciales seront par ailleurs émises par des échelons subordonnés quand les politiques qu'elles expriment ne s'appliquent qu'à un domaine d'activité comme par exemple aux achats ou à la publicité. La collection des directives générales et spéciales en vigueur dans une entreprise correspond à ce qui, pour une organisation politique, est sa constitution.

Une autre catégorie des communications impératives est représentée par celles qui prescrivent des *méthodes et procédés*². Prescriptions précises et souvent détaillées, elles ne laissent point ou peu de liberté d'interprétation. On peut en distinguer de deux sortes. Les unes s'attachent à fixer la participation de différentes unités et leurs contributions respectives en vue de décisions ou d'actions déterminées; par exemple, le choix d'objectifs à long terme ou celui de programmes d'exécution. Ces méthodes prescrivent parfois le recours à des techniques hautement spécialisées telles que calculs de rentabilité, modèles opérationnels et autres. Il s'agit là de méthodes administratives qu'on peut qualifier de générales parce que les décisions auxquelles elles doivent aboutir impliquent le concours de spécialistes de différents domaines et la participation de différents échelons hiérarchiques.

D'autres méthodes administratives peuvent être qualifiées de spéciales lorsqu'elles visent l'exécution de tâches relevant d'une fonction donnée; par exemple, la facturation. Les méthodes qui concernent l'exécution de tâches recourant à des techniques hautement spécialisées sont souvent appelées procédés lorsqu'elles prescrivent les modalités d'utilisation d'installations ou d'équipements tels qu'un ordinateur ou de techniques particulières comme par exemple celles du contrôle de qualité.

Ainsi les méthodes administratives et les procédés expriment-ils du point de vue de l'organisation le *comment* alors que les organigrammes et les descriptions de fonctions précisent le *qui et quoi*. La plupart des méthodes administratives, mais non les pro-

¹ BOUCHET GUY: « L'entreprise et ses politiques » dans *Travail et Méthodes*, 1964, n° 187, p. 21 et s., propose d'utiles critères de distinction entre différents types de politiques, telles que politiques structurales, évolutives et d'adaptation.

² REDFIELD: *op. cit.*, p. 50, distingue aussi entre politiques et méthodes, mais va plus loin « Both policy and procedure can be further delineated. There is, first, substantive material... There are, second, policies and procedures on institutional or administrative matters. »

cédés, ont pour but de coordonner l'effort, de mettre en contact, de réunir des responsabilités que la structure d'organisation a divisées.

Une méthode administrative ou un procédé sera volontiers exprimé dans la forme d'une communication dite *instruction* et qui pourra être soit *générale* soit *spéciale*.

Il convient pour conclure de relever qu'un des intérêts principaux d'un système appliqué aux communications impératives est de permettre la constitution de collections complètes, systématiques et dignes de foi, des principes, des politiques, des méthodes administratives et des procédés en vigueur dans une entreprise¹. Qu'on appelle ces collections des *manuels*, des *règlements* ou autrement importe peu. Le fait est qu'elles représentent des inventaires susceptibles d'être tenus à jour et révisés, des règles auxquelles les membres d'une collectivité organisée ont à se conformer.

¹ COOPER JOSEPH: *op. cit.*, p. 162-163, traite de certains aspects techniques de la conservation et de la revision de ces communications de base sous les titres significatifs « The Logic of Revision » et « The Management of Ideas ».

