COMMENT VIVRE, BIEN QUE CADRE

Manuel de Communications

L. Ron Hubbard

Le manuscrit de ce livre a été préparé
par RICHARD de MILLE
qui a aidé au développement du système
de communication présenté ici

Publié et pour davantage d'informations :

Ron's Org Grenchen

Max Hauri

Mazzinistrasse 7

2540 Grenchen / Suisse

Tel: +41 (0) 32 513 72 20

theta@ronsorg.ch

www.ronsorg.ch

En collaboration avec :

www.spiritech.fr

Domaine Public

2024

Titre original anglais :

How to Live Though an Executive

1953

REMARQUE IMPORTANTE

Nous sommes heureux de vous présenter une partie de l'œuvre de L. Ron Hubbard dans son originalité, indépendante et libre de toute institution autoritaire. Grâce à ce livre, vous pouvez devenir plus heureux, plus autonome et plus efficace.

Depuis 1983, l'intention de la Ron's Org est d'aider les personnes intéressées à apprendre et à appliquer les différentes techniques de Dianétique et Scientologie* à disposition pour retrouver leur autodétermination, et pouvoir vivre en harmonie avec leurs propres choix, ceci sans dogme, ni contrôle de la pensée.

IMPORTANT : En lisant ce livre, assurez-vous de ne jamais dépasser un mot que vous ne comprenez pas complètement.

Avez-vous déjà vécu l'expérience de vous retrouver au bas d'une page et de constater que vous ne saviez plus ce que vous aviez lu ? C'est exactement ce qui se passe lorsque vous ignorez des mots mal compris ou incompris.

Très souvent on ne sait pas qu'on n'a pas complètement compris quelque chose ou qu'on ne l'a compris que partiellement. La confusion ou l'incapacité à comprendre quelque chose est un indicateur certain de l'incompréhension.

Donc, si vous vous sentez confus ou si vous préférez arrêter de lire, il y aura un mot proche d'où vous vous trouvez dans la lecture qui n'est pas entièrement clair pour vous. Il est préférable de revenir à l'endroit où vous avez eu des problèmes et de chercher le mot que vous ne compreniez pas bien. Trouvez la définition et clarifiez le mot dans un bon dictionnaire jusqu'à ce que vous le compreniez. Et maintenant, lisez à nouveau la même section. Si tout va bien,

vous n'aurez alors plus de difficultés et vous pourrez continuer à lire avec plaisir et intérêt.

Un glossaire à la fin du livre contient les définitions de certains termes utilisés.

Contactez la Ron's Org Grenchen si vous avez des questions ; nous serons heureux de vous répondre ou de vous diriger sur un thème approprié à vos questions.

Notre site www.ronsorg.ch est à votre disposition pour davantage d'informations et autres ouvrages ou articles d'intérêt.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

SECTION UNE: LE CHARIOT À BŒUFS DU PLANNING MODERNE 10

SECTION DEUX: POURQUOI LES ENTREPRISES SE COMPORTENT-ELLES EN PSYCHOTIQUES 23

SECTION TROIS: L'ÉVALUATION EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE 34

SECTION QUATRE: LA PROGRESSION D'UN MESSAGE 43

SECTION CINQ: COÛTS, FUITES ET RAISONS 56

SECTION SIX: LIGNE DE COMMANDE ET LIGNE DE COMMUNICATION 65

SECTION SEPT: LE COURRIER ET LE BUREAU ENCOMBRÉ 73

SECTION SEPT: LE COURRIER ET LE BUREAU ENCOMBRÉ 73

SECTION HUIT: DÉVELOPPER LE CERVEAU D'UNE ENTREPRISE 77

SECTION NEUF: ADOPTER UN SYSTÈME SPÉCIFIQUE 81

SECTION DIX: QUELQUES PROBLÈMES DE RÉALISATION 95

SECTION ONZE: BUTS DE GROUPE ET MANAGEMENT 109

SECTION DOUZE: LE CRÉDO D'UN MANAGER BON ET QUALIFIÉ 133

A PROPOS DE L'AUTEUR 136

GLOSSAIRE 140

INTRODUCTION

L'expérience de L. Ron Hubbard dans le maniement et l'organisation des communications et des systèmes de communication est vaste. Instruit comme mathématicien et ingénieur à l'université George Washington, il fut rapidement intéressé par les problèmes liés aux relations humaines et, en plus de cela, aux applications de l'électronique. Il a étudié et travaillé plusieurs systèmes de communication pour mener ce système à la perfection. Des systèmes tels que : le Signal Corps de l'armée des États-Unis, le système du Corps des Marines, le système de la Marine Marchande (variantes britanniques et hollandaises incluses et les pratiques et raffinements en temps de guerre), les systèmes de communication du Gouvernement des États-Unis, les systèmes de la US Navy (notamment le courrier, le classement, la radio, les codes, les réseaux pour les débarquements amphibies, et, le plus complexe de tous, les centres d'information de combat, de la gestion des avions de chasse aéroportés et à la recherche et destruction sous-marine). Les points les plus bénéfiques de ces systèmes ont été utilisés et leurs erreurs les plus évidentes et flagrantes ont été évitées.

Dans son étude des systèmes de communications commerciaux et organisationnels, à la fois entre les bureaux et entre les usines, M. Hubbard a découvert qu'on pouvait encore en espérer beaucoup avant même d'avoir une circulation rudimentaire d'information. Ses calculs démontrent qu'à cause de communications médiocres uniquement, la plupart des entreprises commerciales et industrielles fonctionnent à moins de douze pourcent d'efficacité. De plus, le personnel le plus précieux dans les affaires américaines est gaspillé par un service de communications inadéquat. Ils passent leur temps

en grande partie dans des efforts pour communiquer et pour obtenir l'accomplissement de leurs plans et de leurs ordres.

Reconnaissant que le rôle du Cadre est la planification et la supervision, M. Hubbard, après une enquête auprès de nombreuses entreprises, élabora et composa les systèmes qui sont exposés dans ce livre. Il eut deux sujets principaux à l'esprit. Un, de faire gagner du temps aux Cadres et rendre possible pour eux de remplir leur propre rôle dans une entreprise. Deux, de réduire la confusion parmi les employés et ouvriers qui, servis par des canaux et des méthodes de communication inadéquates, ne peuvent avoir une compréhension claire des problèmes et des inquiétudes du management.

En plus du fait que les employés sont rendus inefficaces et confus par des incompréhensions de leur travail à effectuer. Un système de communication médiocre rend possible, pour différents éléments indésirables autant pour l'employé que pour le gérant, d'interférer entre la production et le management et de créer des troubles qui sont reflétés dans des grandes grèves paralysantes. Ces éléments gagnent de la puissance en refusant les informations à l'employé ou en pervertissant l'information.

Le concept de M. Hubbard est que quiconque dans une entreprise est, dans une certaine mesure un dirigeant, qu'il gère l'entière entreprise, un petit groupe de gens, ou simplement un dossier ou une machine. Chacun, avec sa responsabilité, fait partie d'un neurone ou du système nerveux de l'entreprise, et il ne peut pas fonctionner sans des instructions claires et adéquates. Ni ne peut fonctionner à moins qu'il puisse obtenir une coopération.

Loin de s'opposer aux associations d'employés, M. Hubbard voit dans celles-ci une des rares tentatives d'améliorer les conditions et les fonctions de l'employé. Selon lui, tous les ennuis survenus à ces associations proviennent directement de l'incapacité de

l'employé, sous les systèmes actuels, à maintenir une communication réciproque adéquate avec ceux qui rendent possible, pour lui, l'accomplissement d'un travail. L'interruption de la communication rend l'employé anxieux et confus, il devient ouvert à la suggestion qu'il n'est pas et qu'il ne fera jamais partie de la gestion de l'entreprise pour laquelle il travaille et qu'il doit par conséquent vivre sous un climat constant de guerre larvée ou ouverte avec les Cadres supérieurs.

L'employé sent qu'il peut uniquement se révolter contre les sources d'autorité qu'il ne peut pas atteindre et lesquelles, utilisant des systèmes de communications médiocres, l'atteignent rarement. Après une vaste étude dans ce domaine, M. Hubbard composa le système présent. Il a utilisé, en particulier, sa connaissance du mental humain et son fonctionnement sous conditions optimales et non optimales. Ici, une entreprise est traitée comme un organisme et est découverte comme étant soit malade soit en bonne santé, en rapport direct avec l'incapacité ou la capacité de ses systèmes de communication à transmettre des ordres, exécution et information à travers son corps entier.

Selon l'opinion de nombreuses personnes ayant étudié le système de communication de M. Hubbard, nous nous retrouvons maintenant devant une inévitable révolution constructive dans la gestion d'usine et la production nationale. – L'EDITEUR.

Nota Bene : Un glossaire des termes spécifiques se trouve à la fin de ce livre.

SECTION UNE:
LE CHARIOT À BŒUFS DU PLANNING MODERNE

À aucun moment et par aucun homme, le sujet de la communication n'a été examiné en détail. Nous commençons seulement maintenant à l'étudier et à élaborer les principes et les pratiques de la communication. Il est attendu que cette étude donnera lieu à la création d'une profession de communicateurs qui servira l'industrie, le commerce et le gouvernement à faire circuler des communications.

La communication pourrait être considérée comme l'étude et la pratique de l'échange d'idées, d'individu à individu, d'individu à un groupe, d'un groupe à un individu et d'un groupe à un groupe. Par le passé il n'a pas été clairement compris que l'échec d'un groupe à communiquer des idées en son sein conduit à l'échec de celui-ci, que l'échec de communication entre le groupe et son directeur conduit à l'échec de la direction. Uniformément, d'un bout à l'autre de l'industrie et du commerce, les faillites dont la mauvaise direction, l'insubordination ou l'incompétence générale sont tenus pour responsables, peuvent être correctement attribuées à l'échec de la communication.

Le directeur et ses subordonnés souhaitent bien travailler ensemble. Ils sont souvent compétents dans les opérations qu'ils doivent estimer et réaliser. Mais, manquant d'un héritage culturel dans le domaine de la bonne communication, ils se trouvent incapables, dans de nombreux cas, d'utiliser leurs compétences efficacement. Ne réalisant pas ce qu'est ce manque, ils critiquent les compétences et les motivations des uns et des autres, et donc créent la discorde et d'avantage d'échecs de communication.

Les idées nouvellement développées et organisées en Scientologie ont éclairé le sujet de la communication comme jamais auparavant. Il y a un parallèle clair, dans le domaine de la communication, entre l'individu et le groupe. Avec une communication médiocre, l'individu n'est pas sain, le groupe n'est pas efficace. Sans communication, l'individu est mort, le groupe dissous.

Nous avons appris qu'un individu qui ne peut pas communiquer avec son propre passé à travers la mémoire est grandement désavantagé et un individu qui ne peut pas communiquer avec le présent à travers la perception est impuissant, étant incapable d'évaluer les efforts requis pour rencontrer et créer le futur. La communication au sein de l'individu est essentielle et indispensable. Manquant de mémoire, qui est la communication avec le passé, et de perception, qui est la communication avec le présent, l'individu ne peut pas prévoir le cours de l'action. Il ne peut pas s'occuper de ses propres problèmes. Il est considéré comme fou. C'est la même chose pour les groupes.

Dans une entreprise qui a des communications médiocres, le management ne peut pas planifier. La fonction du management est de prévoir mais il ne peut pas accomplir cette fonction. Bien entendu, un Cadre peut sembler planifier. Il peut tenir continuellement des réunions, des discussions, des conférences. Il peut distribuer des consignes. Il peut parler à propos de la planification. Mais à moins qu'il ne soit en réelle communication avec son entreprise, à moins que les rapports qu'il reçoit reflètent les évènements et les processus réels, et qu'il les reflète tous, il planifie dans le vide. Ses planifications ne seront pas accomplies, parce qu'elles ne seront pas appropriées. Elles ne seront pas tenues, parce que, avec une communication si médiocre, elles ne seront pas même reçues. Rien ne va fonctionner dans cette entreprise sans une bonne communication.

En revanche ce qui est considéré comme une bonne communication dans notre société se situe au niveau du voyage en char à

bœufs dans les déserts sans piste et les montagnes inexplorées. Les systèmes de communications primitifs que nous utilisons ne supportent pas la charge, que ce soit sous forme de volume adéquat ou avec une rapidité suffisante. Alors que le transport du matériel est passé du navire à voile à l'avion à réaction, les communications n'ont progressé que jusqu'à l'équivalent d'un bateau à vapeur de Fulton. Le téléphone, le télégraphe, la radio, les duplicateurs, le courrier par avion, et la télévision, peuvent nous amener à penser injustement que les communications sont développées convenablement pour notre époque. Mais ce ne sont que des aides mécaniques. Ce ne sont pas des communications. Les *gens* communicants et les *pratiques* communicantes sont bien plus importants que les *appareils* communicants.

La technologie des communications ne doit pas être confondue avec la technologie de la construction, de la maintenance et d'opération des machines de communication. La technologie des communications s'occupe de l'échange des idées. Elle s'occupe de la nature de la pensée au sein de l'individu et au sein du groupe. Son élément d'opération n'est pas une machine mais un être humain. Dans une entreprise de la taille d'une petite usine, un système de communication presque parfait peut être institué sans l'aide d'une technologie matérielle plus compliquée que des crayons, du papier, des feuilles de papier carbone, et quelques casiers et classeurs. Mais les individus exploitant ce système devraient en savoir plus au sujet des communications que tous ces téléphones, télégraphes, radios, bélinographes et opérateurs de télévision, constructeurs et mainteneurs du monde réunis. Inversement, une entreprise de taille modérée pourrait avoir à sa disposition tous les appareils de communication envisageables – enregistreurs, relais, transferts de vide, transferts de ligne de tram, téléphones, machines à écrire de duplication, machines à ronéotyper automatiques, perforatrices électroniques de classement, et n'importe quel autre appareil ingénieux et fascinant – et malgré

cela être à quatre-vingt-dix pourcent inefficace en communication. Et ceci se produit souvent.

La Scientologie a révélé un fait important en relation à un système de communication : la position de la personne sur l'Échelle des Tons régule ce que sera son niveau de communication. Un individu qui est en colère va inverser la réalité, transformer le noir en blanc. Un individu sournois va modifier la réalité autant qu'il le peut sans être repéré. Un individu apathique va échouer à passer toutes communications à part celles qui transportent un message apathique et sans espoir. Alors qu'un individu monte sur l'Échelle des Tons, il communique de mieux en mieux. Ses communications sont de plus en plus directes, précises et constructives. En d'autres mots, la ligne transporte de plus en plus de thêta. Au fur et à mesure que l'individu s'éloigne d'une position haute sur l'Échelle des Tons, il communique de plus en plus mal. Ses communications sont de moins en moins ouvertes, honnêtes et utiles. La ligne transporte de plus en plus d'enthêta.

Si nous savons qu'un homme est en colère lorsqu'il nous dit quelque chose, nous pouvons évaluer sa communication comme étant moins sincère que s'il était simplement ennuyé. Si nous savons qu'il a peur, nous pouvons presque entièrement ignorer sa communication. Cependant lorsqu'il revient à un niveau plus élevé, nous pouvons à nouveau considérer sa communication comme valable. S'il ne revient pas à un niveau plus haut, il est légitime de ne pas communiquer avec lui, à moins que ce soit dans le but de le ramener à un niveau plus élevé. Pour le bien du système de communication, il doit, soit être amené à un niveau plus haut soit avoir la ligne de communication coupée. Un communicateur à niveau de Ton bas est bien plus destructif qu'un téléimprimeur qui imprime « Xl xst mxxntxnxnt txmps pxxr txxt lxs bxns gxrs dx fxnxr lx pxrtxx. » Nous ne penserions même pas laisser une telle machine dans le circuit. Nous devrions encore moins penser à laisser un communicateur effrayé ou furieux dans le système.

Le Ton d'un groupe peut être mesuré par son niveau de communication. Si ses communications internes sont bonnes, son Ton doit être haut. Si sa communication est défaillante, son Ton ne doit pas être si haut. Si sa communication est pervertie, c'est une entreprise malade. Si sa communication cesse, il meurt.

On ne commence pas le travail d'estimation du niveau de Ton d'un groupe en discutant avec le management ou en observant les compétences individuelles des ouvriers. On peut supposer que le management connaît quelque chose à propos des affaires et que les ouvriers sont capables de faire leur travail. L'enquête va être plus rapide et plus valable si le système de communication du groupe est examiné – car ceci est le système nerveux du groupe. Un groupe avec une bonne communication ne va pas être sérieusement handicapé par la présence de quelques idiots. Un groupe avec une communication médiocre ne peut pas réussir même s'il contient des grands intellectuels.

Le niveau de Ton d'un groupe peut être élevé, comme par magie, par l'introduction d'un véritable communicateur. Le communicateur entre dans le fonctionnement du groupe avec l'unique but d'établir et de maintenir de bonnes lignes de communication. Il ne s'inquiète pas de la conduite ou de la compétence des individus dans l'entreprise sauf lorsque cela concerne les communications. Il insiste pour qu'une certaine procédure de communication soit suivie. Lorsque cette procédure commence à fonctionner, le Ton du groupe s'élève automatiquement, le travail s'améliore, il y a moins de gaspillage et plus de coopération. Il n'y a rien à dire au sujet du travail, du gaspillage ou de la coopération. Tout ce qui est nécessaire c'est la poursuite de la procédure de communication. C'est un gros travail, mais il peut être fait.

Le niveau de Ton du communicateur par rapport aux sujets autres que la communication, bien qu'important, peut être partiellement compensé par l'éducation dans la communication. Il pourrait être sournois à propos du sexe, en colère au sujet de la politique et

ennuyé à propos de la religion, et pourtant être un communicateur efficace – à condition qu'il n'ait pas à s'occuper de messages aux sujets de sexe, politique ou religion. S'il avait à s'occuper de ces sujets, on pourrait attendre que sa formation et sa pratique dans la bonne communication, surmontent, à un degré considérable, sa tendance à s'occuper de ces messages d'une manière basse de Ton. Il est probable, et plus que probable, que l'opération en tant que bon communicateur l'amènerait lentement en haut de l'Échelle des Tons, en général.

Par conséquent, il n'est pas nécessaire pour le communicateur d'être loin au-dessus de la moyenne en tant qu'individu, bien que sa connaissance de la communication le placera très loin au-dessus de la moyenne dans cette fonction vitale et omniprésente, et le rendra extrêmement important et utile pour le groupe. Il ou elle doit uniquement avoir envie de garder les lignes actives, de voir le flux des communications, de voir le système fonctionner comme il est prévu de fonctionner, et d'empêcher toute interférence dans cette opération.

Plus le Ton du groupe est bas, plus le travail du communicateur va être difficile. Plus le Ton du groupe est haut plus ce sera facile. Mais au fur et à mesure que le communicateur fait son travail, le Ton du groupe s'élèvera.

Un groupe qui est bas de Ton va maudire et menacer le communicateur. Le personnel d'un navire de la marine, où le Ton est habituellement bas, va constamment râler et fulminer contre les gens de la communication. Le communicateur est sur la sellette. Les membres de l'entreprise qui font le planning sont en colère contre lui parce qu'il ne peut pas s'occuper de leurs besoins assez rapidement. Les membres de l'entreprise qui sont autoritaires le réprimandent pour avoir l'audace de communiquer quelque chose. Il se trouve dans un dilemme constant entre la pseudo-sécurité et avoir quelque chose de fait. Il doit ajuster ses opérations pour transmettre les communications les plus thêtas possibles en utilisant le temps,

l'équipement, la technologie, le personnel et les restrictions autoritaires qui lui ont été données. Le peu qu'il connaît à propos de la communication, il l'a appris à travers sa propre expérience. Ceux qu'il sert en savent encore moins. Ils n'ont pas la conception de sa propre fonction. Ils pensent à lui comme une *machine* communicante, sujette à leur volonté. Et pourtant, malgré tout ceci, ils ont un étrange respect pour lui – un respect qui est hérité du passé.

Les communicateurs ont toujours été des gens sacrés, parce que les lignes de communication ont été sacrées. Une société qui a des entreprises ou qui progresse garde ses lignes de communication sacrées ou elle perd ses entreprises et sa progression. Le prêtre provient du caractère sacré de sa fonction en tant que point de communication : il se trouve entre les gens et leur divinité, et relaie les messages dans les deux sens. Il n'est pas le dieu. Il ne possède pas le dieu. Mais il contrôle la ligne de communication vers le dieu. Tout individu dans cette société qui penserait qu'il possède sa propre ligne de communication vers le dieu, ne tiendrait plus le prêtre comme sacré.

Dans l'université, la Grande Autorité sur les Éponges est importante parce qu'elle se trouve entre ses étudiants et un grand nombre de livres sur les éponges. Si toute la connaissance sur les éponges était contenue dans un volume de taille moyenne, les étudiants pourraient le lire, et la Grande Autorité n'aurait plus aucune importance. De manière à empêcher ceci d'arriver, ou quoique ce soit du genre, la Grande Autorité dit clairement aux étudiants qu'il y a un *grand* nombre de livres sur les éponges, que la connaissance dans ceux-ci est diverse et conflictuelle, qu'elle seulement les a tous lus, et que les étudiants sont, de toute façon, congénitalement incapables de les comprendre. Si, d'un autre côté, la Grande Autorité comprend son travail, elle relaie tout ce qu'elle sait au sujet des éponges aussi simplement qu'elle le peut. Elle peut être si bonne à relayer l'information qu'elle est considérée comme un grand professeur. Cela signifie qu'elle est un grand communicateur. Elle

initie et découvre, seulement rarement, des documents à propos des éponges. Elle n'est que rarement quelqu'un de créatif ou d'inventif. Mais, de temps en temps, elle est un bon communicateur, et lorsqu'elle l'est, elle est aimée par ses étudiants et enviée par ses collègues.

Un homme sur un poste de communication qui va relayer tous les matériaux, qui va les modifier uniquement pour les rendre plus compréhensibles, qui va les retarder seulement quand ils sont incomplets et proches d'être complétés, et qui va couper la ligne si et seulement si elle est enthêta et destructive, est un homme qui s'en sortira bien comme communicateur. Un communicateur ne s'embrouille pas avec la section de création de but, la section du planning ou la section de la production. Sa fonction les atteint tous, mais seulement pour communiquer, pas pour usurper les activités d'une section de l'entreprise.

Certains hommes initient de nouvelles idées. Souvent ce sont de piètres communicateurs. Le communicateur qui est assigné à un tel individu a le même problème que le professeur qui interprète une vaste bibliothèque de livres à des étudiants. Le communicateur doit exprimer ce que l'homme créatif est en train de faire. Il doit demander à l'homme créatif de lui donner les matériaux sous une forme qui peut être comprise par tous les gens qui sont sur la ligne de communication. Il doit comprendre ce dont l'homme créatif parle, avant qu'il puisse en communiquer quoi que ce soit aux autres. Cela rend le communicateur, pour un tel point de création, quelqu'un d'extrêmement important. Traduire les expressions codées d'un génie qui est absorbé par la création d'une idée est un travail à plein temps. Parfois le génie agit en tant que son propre communicateur. Parfois il est un génie dans la communication. Mais plus souvent il est un génie dans la conception de quelque chose que personne ne comprend et au sujet duquel il communique très médiocrement. Il est nécessaire dans ce genre de cas d'avoir un communicateur assigné à plein temps pour ne rien faire d'autre que

de comprendre ce que cet homme fait et le communiquer aux autres.

Lorsque le communicateur s'occupe d'une gestion de planning, la difficulté de traduction n'est pas si grande, mais le volume l'est. Un manager est constamment en train de donner des ordres, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit. Le magnat des affaires, qui travaille vingt-quatre heures par jour, peut très bien user trois ou quatre communicateurs au cours d'une journée. Si quatre communicateurs étaient assignés pour le suivre durant des rotations de six heures, l'économie de son temps, de son énergie et de la réalisation de ses idées, paieraient leurs salaires plus d'une centaine de fois. Le manager serait toujours en communication avec son entreprise mais n'aurait jamais à s'*inquiéter* au sujet de la communication. D'habitude un manager est rarement en communication avec son entreprise et il est toujours inquiet au sujet de la communication.

Le management existe pour faire des plans. Le management n'existe pas pour communiquer. C'est le rôle du communicateur. La plupart du management passe quatre-vingt-dix pourcent de son temps à communiquer et dix pourcent à faire des plans. Si le management n'avait pas à penser à la communication, il pourrait être dix fois plus libre pour planifier. Le travail du communicateur n'est pas seulement d'insister pour que le management communique, mais aussi de participer aux activités du management en tant qu'observateur, pour que tout ce qui nécessite d'être communiqué puisse être communiqué sans même que le management n'ait même à y penser.

Une nécessité primordiale existe avant que cela puisse se produire. Le management doit compter sur et faire confiance au communicateur et au système de communication. Le communicateur à la tête d'une grande industrie doit connaître cette industrie autant que le manager lui-même. Cela ne signifie pas que le communicateur devrait être capable de faire fonctionner l'industrie. Cela signi-

fie qu'il devrait être familier avec tous les problèmes de l'industrie et en particulier familier avec les méthodes et les opinions du manager, ainsi il saura quoi communiquer et quoi ne pas communiquer. Si le manager énonce toutes ses pensées à voix haute, le communicateur doit en connaître assez pour ne pas le communiquer. L'usine peut se débrouiller sans les sentiments du manager au sujet du score de son golf, ses remarques sur la nouvelle secrétaire au sujet du charme de sa silhouette, ses désirs nébuleux de faire faire faillite à la concurrence, ses inquiétudes à propos l'empiétement du collectivisme, etc., etc. Toutes ces choses sont précieuses pour le communicateur du manager, parce qu'elles aident le communicateur à savoir quoi communiquer et comment l'évaluer, mais ce ne sont pas des plans pour l'opération et elles n'ont pas besoin d'être communiquées à l'usine comme ordres, rumeurs ou ragots.

Lorsque le management acquiert de la confiance pour le communicateur, le management ne va plus s'exprimer par des ordres secs, inexpliqués et mécaniques. Il pensera et s'exprimera lui-même librement. Lorsque, au cours de cette pensée, un plan défini est formulé, il sera automatiquement mis dans le système de communication, et, comme détaillé plus bas, *il sera inévitablement réalisé ou refusé ouvertement*. Le management, faisant confiance au système de communication, sera enfin libre de planifier.

Un communicateur dans une organisation militaire est dans l'embarras, parce qu'il ne peut pas persuader les généraux de lui faire confiance. Les généraux parleront à leurs prostituées mais pas à leurs communicateurs. Beaucoup de batailles ont été perdues à cause de ce triste fait. Le général ne dira pas à son propre centre de message que dire aux troupes, parce que l'information est secrète. Mais le plan a déjà fuité dans les bars en direction de l'ennemi. Cela s'appelle la sécurité. La sécurité est une chose dangereuse. Ça rend une entreprise irrationnelle en la privant de données. La meilleure sécurité dans la communication serait la communication la

plus rapide et la plus complète de toutes les données vers tous les points de réception. Le plan entrerait en action avant que l'ennemi ne puisse faire quoi que ce soit à ce sujet. Le secret est rarement la meilleure méthode d'opération. En tant qu'opération habituelle d'un général, c'est désastreux.

Le communicateur, dans une entreprise qui a des objectifs secrets ou des plans secrets pour atteindre des buts, devra sacrifier un peu d'efficacité du système de communication pour la confidentialité. Mais la plupart des entreprises ont très peu besoin de confidentialité pour autant qu'elles le sachent. Et la plupart des secrets dans les entreprises industrielles et commerciales sont dédiés non pas au bénéfice de l'opération, mais à l'avantage de quelque individu ou sous-groupe. Lorsque cette sorte de secret est retirée par un système de communication, la coopération ouverte et honnête est la seule méthode *possible* d'opération.

Le communicateur doit connaître le but de l'entreprise. S'il ne le connaît pas, il ne peut pas fonctionner comme communicateur, il peut seulement fonctionner comme une machine communicante, ce qui n'est pas la même chose. Au moment où le management garde un but ou un plan secret vis-à-vis du communicateur, le management doit à nouveau prendre la responsabilité des communications. L'usurpation de la fonction de communication par le management est la cause principale de l'échec dans la communication organisationnelle. Le management ne peut pas planifier s'il communique, parce qu'il n'a pas le temps de faire les deux. Le management doit planifier, afin d'être le management. Si le management ne se donne pas la peine de communiquer, il ne laissera personne d'autre communiquer. Très rapidement le management se retrouvera complètement hors communication avec l'usine.

Souvent nous découvrons une tentative de faire fonctionner l'usine prise sur le temps de la production, sans pratiquement l'accord de la direction du management. Les contremaîtres lâchent des colombes, utilisent la cartomancie, ou une planche de ouija pour

deviner ce que le management veut faire, et ensuite ils se passent le mot parmi les ouvriers pour dire que ceci ou cela devrait être fait. Lorsqu'un ordre arrive finalement du management, il n'est pas en accord avec ce que les contremaîtres ont obtenu de leur planche de ouija. Récriminations, délais, contrats gouvernementaux et chaos général s'ensuivent – tout ceci parce que personne ne communique, personne ne voit que la communication de toutes les idées à toutes les personnes concernées prend place à n'importe quel moment. Ceci ne peut être fait que par un système de communication. Ça ne peut pas être fait occasionnellement par les Cadres, comptables et tourneurs.

Cela mesure l'état de notre société qui dit qu'un communicateur n'est rien de plus qu'une fille qui tape sur un téléimprimeur ou un garçon qui transporte des messages. La secrétaire d'un homme est censée ne rien faire d'autre que de répondre aux lettres auxquelles il veut qu'elle réponde. Elle n'est pas censée utiliser son cerveau. Mais si c'est un Cadre brillant, sa secrétaire sera un communicateur dans le sens où nous utilisons maintenant ce mot. Elle évaluera ce qu'il lui dit et s'assurera que cela arrive à la bonne personne au bon moment, et elle ne l'ennuiera pas avec ceci. Il est occupé à planifier. Tout ce qu'elle lui demande de faire est de lui donner les bonnes données. Il fait des plans, elle les communique. C'est une équipe qui fonctionne.

Dans des temps anciens, le messager représentait le caractère sacré d'une communication. Il y avait une université de messagers. Les messagers avaient des diplômes. Ils pouvaient voyager n'importe où. Leur profession était régie par de nombreuses affectations. Un faux messager pouvait être détecté rapidement par un véritable messager. Seul un messager pouvait communiquer entre deux forces. Il arrivait avec un drapeau blanc (maintenant dégradé comme symbole de reddition) et il était en sécurité peu importe le message qu'il transportait parce que sa personne était sacrée.

De nos jours, la communication n’est pas une profession spécialisée. Ce qui est appelé communication est seulement l’opération, la maintenance et le développement de machines pour assister le communicateur. Mais il n’y a pas de communicateur. Il est significatif qu’une grande technologie existe pour le transfert physique des communications d’un lieu à un autre, mais qu'aucune technologie n’existe pour la création des communications elles-mêmes.

SECTION DEUX:
POURQUOI LES ENTREPRISES
SE COMPORTENT-ELLES EN PSYCHOTIQUES

Les lignes de communication ont des propriétés intéressantes. Elles ont, on peut dire, leur propre vie et leur propre puissance.

Une forte ligne de communication thêta (porteuse de raison) a une façon de maintenir sa propre vie et de se défendre des interférences. Si elle est trafiquée, elle explosera au moment où elle est interrompue et elle fera exploser la personne qui l'interrompt. N'importe quelle personne qui interrompra une ligne qui transporte des données thêtas harmonieuses, raisonnables et bien organisées, doit être en train d'agir de manière suicidaire compulsive, parce que les gens qui dépendent de cette ligne vont prendre des mesures fortes pour la préserver et la protéger. Même si on ne leur a jamais rien dit à propos de la communication en tant que science ou art, la valeur d'une ligne de communication est implicite dans toute opération de thêta, au sein de l'individu ou du groupe. Si un homme se met en travers d'une forte ligne de communication et bloque son flux, elle lui explosera au visage.

Si la ligne n'est pas aussi forte, l'individu pourrait réussir à la bloquer. Le communicateur, voulant restaurer cette ligne d'opération, doit seulement démontrer que cette ligne a été interrompue par cet individu. L'individu sera ensuite expulsé de la ligne et, très probablement, rejeté de l'entreprise. Partout où il y a une personne qui pervertit une ligne de communication, il y a un germe de mort dans l'entreprise. Si l'entreprise contient beaucoup de vie, elle ne tolérera pas une telle infection.

Si l'entreprise ne contient cependant que peu de vie, une personne autoritaire astucieuse pourrait étouffer les lignes de commu-

nication indéfiniment, les pervertissant juste assez pour ses buts mais pas assez pour les couper complètement. Si cette personne autoritaire s'avère être le manager, le résultat sera une atmosphère d'oppression, d'incertitude et de rébellion, si familière aux employés et associés de cette figure courante des affaires américaines, le tyran autodidacte.

Le management qui a goûté aux plaisirs de la planification créative n'aura plus de temps, ni de patience, pour les pouvoirs dérisoires qui peuvent être dérivés de la perversion des communications au sein d'une entreprise. Un bon système de communication permet au management d'être le cavalier d'une course de chevaux. Un système de communication médiocre ne donne au management que le plaisir incertain de conduire une mule têtue.

Les lignes de communication sont plus souvent interrompues par négligence qu'intentionnellement. Les gens sont juste trop occupés à suivre les procédures de communication requises. Ils négligent de faire le léger geste supplémentaire qui est nécessaire à leurs données pour qu'elles entrent correctement dans le système de communication. Ou, s'il n'y a pas un tel système, ils négligent même de dire à quelqu'un ce qui doit être fait ou ce qu'ils ont fait. Le communicateur en chef, dans n'importe quelle industrie qui est en train d'instituer un système de communication, va passer la plupart de son temps à instruire les gens des procédures et leur rappeler de les utiliser. Il devra les persuader qu'il est nécessaire de le faire, non pas parce que quelqu'un le demande, mais parce que l'entreprise ne peut ni fonctionner ni vivre en son absence.

Le système de communication est conçu pour prendre et préserver des bouts d'information tels que « La clé de la porte arrière de l'entrepôt numéro trois a disparu » ou « Il y a un carton de roulements à rouleaux non réclamé dans le dispensaire » ou « L'eau potable dans les toilettes des femmes est légèrement radioactive » et les garder en mouvement jusqu'à que quelque chose soit fait à leur sujet, et ensuite les conserver dans un fichier pour référence

dans le futur. Un objet comme « La clé etc. » devrait être expédié fébrilement par le système de communication jusqu'à que la serrure soit changée et les nouvelles clés remises. Bien sûr, le système de communication n'émettrait aucun ordre à ce sujet. Il présenterait seulement l'information aux points d'autorité jusqu'à ce qu'un ordre soit émis.

Le flot d'ordres qui est émis par quelque point d'autorité dans une grande entreprise est fait de beaucoup de petits points. Ces points sont les pensées minute par minute de l'entreprise. Le système de communication est le véhicule pour ces pensées, c'est le système nerveux du groupe.

Nous avons souvent comparé une entreprise à un organisme vivant. Nous pouvons amener cette analogie plus loin, déclarer qu'une entreprise sans système de communication est comme une éponge : insensible, immobile et impuissante. Les formes de vie supérieures ont très bien développé des systèmes nerveux, par lesquels toutes les parties de l'organisme sont en communication les unes avec les autres. Si le système nerveux d'un organisme n'est pas prévu pour ressentir la douleur, il ne peut pas se retirer ou s'occuper du danger. Son potentiel de survie est bas. S'il désire attaquer, il doit être en communication immédiate et fiable avec tous ses membres. Son aptitude à attaquer et à se défendre, et donc sa survie, dépendent directement de la communication.

Un système de communication n'est pas seulement le système nerveux mais aussi le cerveau de l'entreprise – autrement dit, il forme l'intermédiaire, la masse de tissus à travers laquelle l'esprit de planification de l'entreprise (tous ces individus qui initient des plans, du plus grand au plus petit) opère. Un esprit ne peut pas opérer sans mémoire. Que l'esprit fasse fonctionner un organisme ou une entreprise, il doit être capable de communiquer avec son passé. La mémoire est absolument essentielle à l'opération d'une entreprise. Une entreprise avec un mauvais système de fichier se comporte en psychotique. Le système de fichier, étant la mémoire de

l'entreprise, est une partie intégrante du système de communication, qui est le cerveau de l'entreprise. Les deux ne peuvent pas être séparés, ou alors un comportement psychotique va se manifester dans l'entreprise.

Le management ne peut pas planifier sans une excellente mémoire opérant dans l'entreprise. Cette mémoire ne devrait pas être et, en fait, ne peut pas être enfermée dans les têtes d'un ou deux individus. Elle doit être disponible pour tous les niveaux de calcul et de planification de l'entreprise. Elle doit être précise. L'évaluation de l'information qui la contient doit être exacte et sincère. L'entreprise devient névrosée au moment où l'information dans sa mémoire est biaisée.

La survie d'une entreprise dépend de sa capacité à percevoir, à calculer, et à se souvenir. Tout ceci prend place au sein des tissus qui forment le système de communication. Un groupe, comme un individu, doit savoir ce qu'il a fait, ce qu'il fait, et ce qu'il prévoit de faire. Un groupe, comme un individu, doit avoir cette donnée disponible immédiatement, à volonté. Plus un système de communication est proche (incluant perception, mémoire, estimation des efforts futurs, et relais d'ordres) du fonctionnement d'un esprit humain, meilleur sera le fonctionnement de l'entreprise. Lorsque la mémoire de l'entreprise réside uniquement dans l'esprit de quelques individus, l'entreprise ne fonctionne pas comme un groupe, et n'a pas de réelle mémoire de groupe, mais emprunte seulement les souvenirs de ces individus au lieu d'avoir sa propre mémoire. Ceci est très insatisfaisant. Autant avec un individu qu'avec un groupe, il y a une relation directe entre la raison et la capacité à communiquer avec les enregistrements du passé, tout comme avec les perceptions du présent.

Les lignes de communication ont aussi des faiblesses.

Une ligne de communication peut être coupée, interrompue ou invalidée de cinq manières.

La première manière est simplement de couper la ligne, d'empêcher toute information de voyager sur la ligne, de ne passer aucune dépêche.

La seconde est de pervertir la ligne, d'altérer les communications qui vont sur cette ligne.

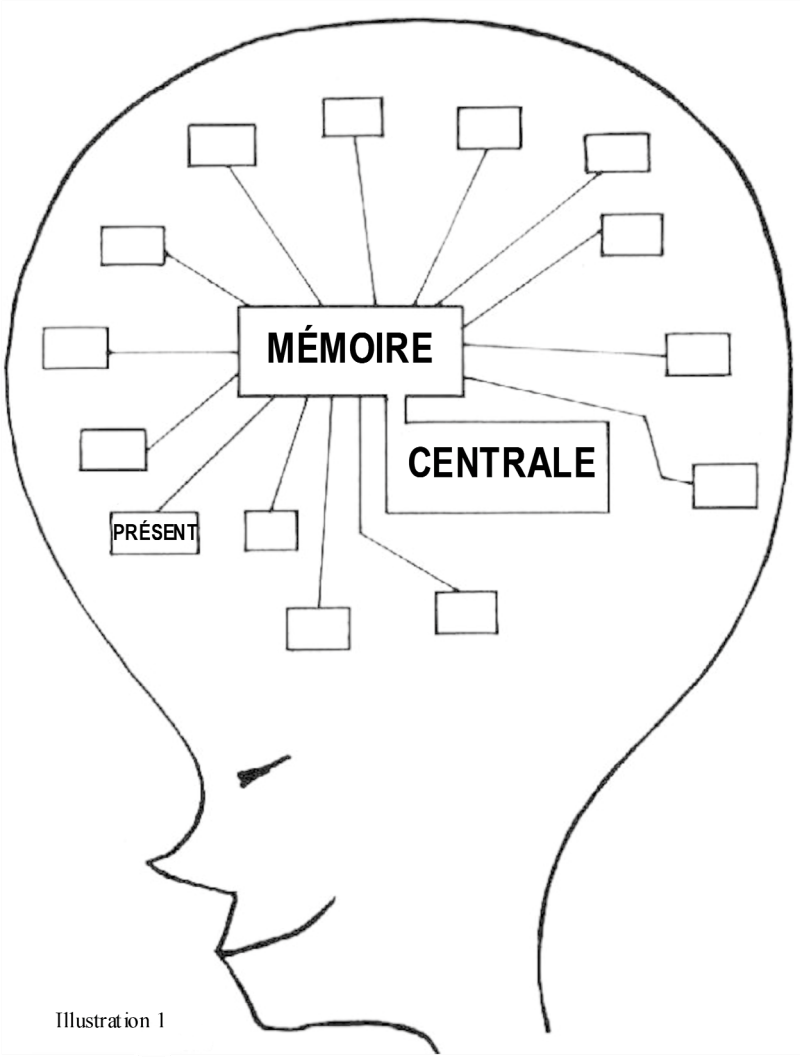


Illustration 1

La troisième est de sortir tous les messages constructifs de la ligne et de laisser tous les messages destructifs sur la ligne. C'est couper la ligne par censure.

La quatrième est d'introduire des données destructives sur la ligne, de charger la ligne avec de l'enthêta.

La cinquième est de saturer la ligne, permettre à n'importe quelle donnée d'y aller, sans sélection. Ceux qui sont du côté de la réception vont avoir tellement de données à traiter qu'ils vont devenir négligents et irresponsables dans leur gestion de ces données.

Bien entendu, la meilleure manière d'empêcher les communications de se produire est de ne pas établir de ligne de communication en premier lieu. C'est habituellement ce qui se passe. Mais si une ligne est établie, elle peut être détruite en la coupant, en la pervertissant, en censurant le thêta, en introduisant de l'enthêta ou en saturant la ligne.

Il y a au moins trois manières de saturer la ligne. Une est d'échouer à évaluer les dépêches concernant l'importance et la vélocité, dans un système où le trafic est abondant. Ensuite le destinataire doit tout lire pour découvrir quel élément traiter en premier. Une autre manière est de permettre aux messages d'être verbeux, avec beaucoup de discussion et peu de données. Une autre manière est de mettre de côté une grande quantité de matière et d'ensuite de tout envoyer d'un coup – ne rien envoyer pendant cinq jours et puis envoyer 100'000 mots, puis rien pendant cinq jours. Le destinataire a tellement à faire d'un coup qu'il va avoir tendance à dévaluer la communication en général. Si un communicateur laisse négligemment deux mois de matériel s'empiler sur son bureau et ensuite qu'il le libère tout d'un coup, les gens seront si abasourdis par l'énorme volume qu'ils n'y feront pas attention et le matériel pourrait être perdu.

Un communicateur, parce qu'il est un communicateur, ne va pas vouloir de lignes coupées du tout. Il devra savoir comment les empêcher d'être coupées, et la première aptitude qu'il aura besoin pour les empêcher d'être coupées sera l'aptitude à évaluer la matière qui passe sur la ligne. Certains éléments seront très importants, d'autres pas si importants. Ils devront être évalués. Certains éléments, importants ou non, devront être faits immédiatement s'ils doivent être faits – ils auront, en d'autres mots, une haute vélocité.

Ils devront être évalués par le communicateur. L'importance et la vélocité de chaque message doit être inscrite dessus par le communicateur, afin que le destinataire, s'il a une pile d'une centaine de messages, sache lequel gérer en premier et, la plupart du temps, lequel traiter ensuite.

Afin d'être capable d'évaluer les messages de cette manière, le communicateur doit connaître le fonctionnement de l'entreprise autant que l'homme qui envoie l'ordre. Il doit faire sa propre évaluation du message. L'homme qui émet l'ordre pourrait dire au communicateur: « Cet ordre concernant les orchidées pour ma femme est un message d'une priorité absolue, d'une vélocité maximale. Note-le ainsi et envoie-le immédiatement. » Il est normal pour un Cadre de dire ceci, mais ce n'est pas bon pour le communicateur de se soumettre à cette requête – à moins que l'ordre soit vraiment une priorité absolue et très urgent. C'est le communicateur qui décidera comment ce message sera communiqué. Il va probablement l'évaluer comme étant d'une haute vélocité, si les orchidées arrivent cette nuit – mais il va indubitablement l'évaluer comme étant d'une *basse importance*. Cela va signifier pour le système de communication que si l'autre travail n'est pas trop pressant, les orchidées devraient être achetées pour Mme Cadre cet après-midi – ou pas du tout, puisqu'il pourrait très bien avoir un temps limite noté sur le message, « avant 17 heures » ou quelque chose de la sorte.

Si un Cadre essaie d'imposer son évaluation de l'ordre sur le communicateur, ou s'il ne veut pas laisser le communicateur libre de le combiner avec le reste de l'opération, ou s'il cache, d'une manière générale, l'information au communicateur, le système de communication, simplement pour cela, cessera de fonctionner correctement et les communications vont commencer à échouer. Dès qu'un Cadre agit comme si le communicateur n'était pas assez bon ou pas suffisamment fiable pour savoir quelque chose, le Cadre sera en train de couper une ligne de communication, parce qu'il va

être en train de priver le communicateur des données dont il a besoin pour *évaluer* le matériel que le Cadre daignera lui donner.

Un ordre qui était très important pour un Cadre, ne sera peut-être pas très important pour l'entreprise. Cela dépendrait du communicateur de ce Cadre de connaître l'importance de l'ordre en relation avec tout ce qui était manié par le système de communication. S'il ne savait pas, cela dépendrait de lui de demander au bureau central des communications de l'évaluer pour lui. Le communicateur est intéressé par l'opinion du Cadre en ce qui concerne l'importance de ce message. Il pourrait même être d'accord avec. Mais il pourrait ne pas l'être. Et l'opinion du communicateur est celle qui compte.

Dans une entreprise bas de Ton, les Cadres, du concierge en chef jusqu'au sommet, vont essayer de tout garder secret. Cela rend difficile pour le système de communication d'évaluer leurs communications. Le nombre d'éléments qui doivent être classifiés pour la sécurité dans une organisation qui a des buts et des plans constructifs et créatifs devrait être très petit. Parfois, dans une telle entreprise, nous trouvons un individu pour qui le bureau est un Niagara de communications secrètes et confidentielles. Tout ce que cet individu envoie doit être délivré en personne, doit être uniquement délivré au destinataire, est scellé avec de la cire, et doit être uniquement envoyé par un messager spécial digne de confiance. Ouvrez un de ces messages et vous trouverez « Joe – Veux-tu venir dans mon bureau pour une conférence privée ? – Bill. » C'est tellement secret, qu'il ne peut pas le dire même dans une communication secrète. Cet individu n'accomplit qu'une seule chose avec toute cette confidentialité. Il provoque, aussi maigres que soient les lignes de communication dans l'entreprise, l'échec de celles-ci. Tout ce qui est gardé secret devient une inconnue dans l'équation qui est mise en place pour évaluer et accélérer les communications. Seules quelques-unes de ces inconnues sont nécessaires pour rendre im-

possible l'évaluation correcte. Tout ordre ou travail qui est gardé secret va augmenter les chances de doublon ou de conflit.

Les communicateurs vont devoir insister, fréquemment au début, pour que les gens laissent le communicateur être au courant de ce qu'ils font – ou ceux qui n'ont pas de communicateur à disposition dans leur bureau, qu'ils agissent en tant que leur propre communicateur et laissent le bureau central des communications savoir ce qu'ils font. Si le premier vice-président appelle le peintre en chef et lui dit de peindre la porte d'entrée du bâtiment en rouge, et que le second vice-président appelle le peintre assistant et lui dit de peindre la porte d'entrée en vert, il va y avoir du gaspillage et de la dissension. Mais si ces deux ordres passent par le système de communication, ils vont se heurter l'un contre l'autre, et le conflit sera signalé et réglé avant que les peintres en viennent aux mains ou, au moins, avant qu'ils épuisent beaucoup de peinture et de temps précieux. Lorsque le communicateur découvre que le vice-président a appelé le peintre par téléphone, il devrait lui rappeler que les ordres sont supposés passer par le système de communication. Le vice-président se mettra peut-être en colère ou se moquera du communicateur dans ce cas-là. Toute entreprise qui ne peut pas coopérer avec un système de communication a besoin malheureusement de réparation. La facilité avec laquelle un système de communication peut être assimilé par une entreprise est une mesure de la santé de celle-ci.

Le nouveau communicateur devra résister à beaucoup de critique et d'« humour » avant qu'il s'installe, même dans une entreprise en assez bonne santé. Le communicateur devrait s'y attendre. S'il ne peut pas le supporter, il ne peut pas fonctionner comme un communicateur. Il devra développer des facultés de persuasion. Il devra avoir une complète confiance en sa profession, et il devra savoir cela parfaitement. Son seul avantage sera qu'il n'est sous l'autorité d'aucune des personnes avec qui il interagit (bien qu'ils ne vont tout d'abord pas le croire et essaieront de le licencier de

temps en temps) et alors il sera capable de leur parler d'égal à égal. Dans son inviolabilité, il peut se permettre d'être confiant, digne et utile, même envers les points les plus récalcitrants de la ligne de commande.

Le communicateur n'est pas un messager. Il est un coordinateur. Il n'est pas dans l'entreprise pour faire communiquer tout le monde. Il est là pour aider tout le monde à faire sa propre communication correctement. C'est un superviseur.

SECTION TROIS:
L'ÉVALUATION EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE

Un communicateur s'occupe de faits. L'une des choses les plus importantes qu'il fait avec eux est de les évaluer. Le communicateur ne gère pas une bibliothèque, il gère un cerveau. Il y a une différence. Il y a dix millions de livres se trouvant dans une bibliothèque, bourrés de faits. Ces faits sont pratiquement bons pour personne, parce qu'ils n'ont pas été évalués. Ils montrent que quelqu'un a été très occupé à recueillir des faits, mais ils ne montrent rien d'autre. Si nous voulons retirer quelque chose de bon de ces faits, nous devons aller dans la bibliothèque et commencer à évaluer tous les faits que nous pouvons trouver sur le sujet qui nous intéresse. Nous devons les évaluer par rapport à notre propre expérience.

Beaucoup de domaines qui passent aujourd'hui pour de la science ne sont qu'un peu plus que des immenses silos de faits non évalués et donc inutiles. Les faits qu'un communicateur doit relayer et ficher sont destinés à être utiles au moment du relais et plus tard quand ils seront sortis du fichier. Par conséquent, ils doivent être évalués.

Si Jacqueline, dans le bureau d'affaires, commande un nouveau manteau de laine d'agneau au département des achats, afin d'avoir le rabais d'entreprise, sa commande va passer à travers le système de communication. Dans le même bureau, la donnée pourrait arriver que le vice-président projette de vendre le terrain sur lequel l'usine est située. Le communicateur dans ce bureau devra mettre ces deux éléments sur la ligne. Puisqu'il n'est pas en train de construire une bibliothèque, mais de gérer un cerveau, il ne peut pas mettre ces deux éléments sur la ligne avec la même évaluation. Il devra attribuer l'évaluation la plus basse au manteau de Jacqueline

et donner l'évaluation la plus haute pour celui du vice-président. Une donnée est aussi importante que le nombre d'autres données qu'elle évalue. La vente du terrain affecterait tous ceux qui travaillent dans l'usine, tout l'équipement, toutes les commandes – l'intégralité des affaires, en d'autres mots. Le manteau de Jacqueline affecte uniquement Jacqueline et quelqu'un dans le département des achats pendant une brève période. La vente du terrain va changer toutes les planifications de l'entreprise. Le manteau de Jacqueline ne va pas changer de planification du tout.

Bien entendu, si le manteau de Jacqueline était du vison, cela pourrait avoir plus de portée – mais le communicateur ne ferait pas attention à ceci. Il n'est pas un enquêteur. Il est un communicateur. Si le manteau de Jacqueline est du vison, ce fait va apparaître dans les fichiers, mais il portera cependant l'évaluation d'importance la plus basse. Le détective qui vient pour se renseigner au sujet de Jacqueline et du vice-président pourrait trouver la communication du manteau très enrichissante. Si le détective envoie un message au président au sujet de tout ceci, le communicateur pourrait prendre le soin de marquer *ce* message « important ». Mais le communicateur ne va pas prendre sur lui d'enquêter, de critiquer, de corriger ou d'assister quiconque dans l'entreprise à propos de quoi que ce soit, mis à part la communication.

D'un autre côté, si le communicateur découvre que ses messages ne passent pas, il utilisera tous les moyens à sa disposition pour en trouver la raison. Lorsqu'on en vient à la communication, il est aussi sensible au flux de ses lignes qu'un électromètre, et il est attentif à leurs vie et liberté continuelles. Le communicateur a l'autorité sur un seul sujet uniquement : la communication. Lorsque le système échoue d'une quelconque manière, il ne se repose pas avant que le système ne soit restauré.

Au cours de la recherche de la raison du non fonctionnement de sa ligne de communication, le communicateur peut découvrir un vaste complot contre l'entreprise. Il n'y est pas intéressé. Au mo-

ment où il obtient sa ligne à nouveau ouverte, son travail est terminé. Si la ligne est ouverte – si toutes les lignes sont ouvertes partout dans le système – le complot va être dévoilé. Quelqu'un sur la ligne de commande va le remarquer et faire quelque chose à ce sujet. Tout ce que le communicateur a à faire est de garder les lignes ouvertes. Le communicateur n'initie pas d'ordres ou de messages sur n'importe quel sujet autre que la communication. Ce n'est pas à lui de faire passer ses opinions sur l'état de l'entreprise. Ce serait le rôle d'un enquêteur.

Si quelqu'un sur la ligne de commande faisait un travail destructif ou non productif, ce fait apparaîtrait dans les communications de ce département qui ont été classées. Le communicateur pourrait, s'il n'était pas trop occupé, avoir une opinion sur cet individu, mais il ne l'exprimerait pas. Si par contre, cet individu échouait à répondre aux messages ou à envoyer les rapports de routine à temps, le communicateur prendrait chaque action nécessaire pour le corriger – même faire un rapport au président lui-même. Mais si le communicateur rapportait au président, il rapporterait uniquement que la ligne de l'individu en question était brisée et qu'il n'avait aucun moyen de la réparer. Il ne dirait rien au sujet du travail de l'individu – il n'aurait pas à le faire. Un échec de communication d'une telle magnitude montrerait que quelque chose était terriblement faux. Ce serait à la ligne de commandement de découvrir ce que c'était.

Une distinction claire doit être faite entre l'*importance* d'une communication et sa *vélocité*. Bien entendu, plus la donnée est importante, plus on s'attend à ce qu'elle soit rapide ; mais il va y avoir beaucoup d'exceptions à ceci.

L'exception la plus fréquente va être l'ordre qui a un temps limite. Une voiture est commandée pour accueillir l'arrivée du représentant de la branche de Salt Lake City. Ce représentant ne s'attend pas à être accueilli ; il s'attend à prendre un taxi ; il a toujours pris un taxi ; il est habitué à cela ; il aime ça. Évidemment, l'importance

de cet ordre va être faible. S'il n'était pas effectué, personne ne verrait la différence. De l'autre côté, l'ordre est donné mardi matin à 11h et l'avion est prévu d'arriver à 11h28. Si cet ordre doit être exécuté, il doit avoir la plus haute vélocité dont est capable le système de communication.

Il n'y a ensuite pas de relation figée entre l'importance et la vélocité. De temps en temps il va y avoir une donnée très importante sur la ligne qui aura pourtant la vélocité la plus basse : « Au département des expéditions – si la consignation X32 n'est pas hors de l'état au 31 mars, l'intégralité de l'usine pourrait être confisquée par le gouvernement ! » Vélocité minimale. Pourquoi ? Parce que la date de l'ordre est le 2 mars, et la consignation X32 est prête à être envoyée. Cet ordre serait marqué *importance maximale*, mais ce ne serait pas un ordre pressant. D'autre part, si la date était le 30 mars, on pourrait s'attendre du communicateur en chef qu'il prenne l'ascenseur express pour le département des expéditions et reste là-bas jusqu'à que la marchandise parte.

La vélocité d'une donnée dépend principalement de la quantité d'opérations qu'elle va corriger ou interrompre. Si un livre va être imprimé, et qu'une donnée se présente va changer les titres de quatre chapitres, cette donnée doit être traitée aussi rapidement que possible. Cette donnée a une priorité de plus en plus grande alors que le moment de mettre sous presse approche. Après que la mise sous presse a commencé, cela ne vaudra plus le coup de les arrêter. Ce sera trop tard. À ce moment la donnée n'a pas de priorité. Elle retourne à travers les canaux à la vitesse habituelle, pour causer des soucis à quelqu'un qui a donné l'ordre trop tard. Cela va dans les fichiers pour indiquer qui était en faute et qu'est-ce qui s'est passé. Mais sa vélocité n'est plus élevée. C'est juste un enregistrement du fait que le système de communication a reçu cet ordre trop tard.

Beaucoup d'individus sur le point de commander vont surévaluer leurs dépêches. Ils vont véritablement envoyer des ordres idiots à vélocité maximale. Le communicateur n'est pas vraiment

intéressé à l'idiotie des ordres. Son rôle est d'estimer la quantité d'opérations que cet ordre va interrompre. Les chances sont que, si c'est tellement idiot, ce sera refusé, que ce soit de vélocité maximale ou seulement de trafic normal.

Si le communicateur sait qu'il y a une bonne raison de refuser cet ordre, il a un plan d'action qui s'ouvre à lui – non pas de bloquer le message ou d'écrire « Merci d'ignorer ceci ! » sur le message, mais d'attacher au message du matériel relatif à partir des fichiers qui montrent que cet ordre est irréalisable. Lorsqu'il fait ceci, il fait fonctionner son système de communication comme un cerveau. Il aligne les données dans la mémoire de l'entreprise avec la donnée nouvellement reçue, afin que l'entreprise puisse arriver à une décision valide.

Si l'ordre est marqué « vélocité maximale » mais qu'il consiste en une requête de conserver en stock une douzaine d'interrupteurs à bascule jusqu'à l'année prochaine, le communicateur va devoir réévaluer la vélocité. Ces messages « vélocité maximale » peuvent sortir tout le reste de la ligne et prendre beaucoup de temps et d'efforts au système. Ils ne devraient pas être fréquents. Le communicateur trace « vélocité maximale » du message avec un crayon bleu et substitue par « trafic ».

Le communicateur pourrait utiliser trois classifications dans son classement, basées sur le degré de changement dans les plans qui serait causé par le message. « Interruption opérationnelle » serait la classification la plus haute – ou juste « Interruption ». « Alerte » pourrait être la suivante. « Trafic » serait la troisième. Seules peu de communications seraient marquées « Alerte ». Très peu seraient marquées « Interruption ». Cependant cette sorte de classification ne distinguerait pas entre importance et vélocité, et le communicateur pourrait décider qu'il est nécessaire de faire une distinction, alors il adopterait, probablement, un système de nombres et de lettres.

Dans diverses entreprises, divers systèmes de classement ont été utilisés. Le genre de classement fait dépend du but de celui qui classe. Dans les opérations de renseignement militaire, l'information peut être classée en termes de fiabilité de l'informateur et de la probabilité de l'importance de l'information selon l'opérateur. Pour le reformuler, les lettres de A à D représentent la fiabilité de l'informateur, et les nombres de 1 à 5 représentent la probable vérité de l'information. « A » signifie une personne d'intégrité connue qui est entraînée à faire des rapports sur le sujet. « B » pour une personne d'intégrité inconnue qui est entraînée. « C » est une personne d'intégrité connue qui n'est pas entraînée. Et « D » est une personne d'intégrité inconnue qui n'est aussi pas entraînée. Les nombres de 1 à 5 sont des degrés diminuants de probabilité. Le nombre 5 signifierait « impossible ». « D5 » serait alors de l'argot pour la pire information qu'un opérateur pourrait avoir dans ses mains : une histoire impossible de la part d'un menteur ignorant.

Un système de communication pourrait avoir comme rôle de classer chaque pièce d'information de cette manière. Chaque individu sur un poste de commande qui initie un message serait classé de A à D, quel que soit son rang. Le communicateur ne pourrait pas se permettre d'être dupé par un rang. Le vice-président pourrait avoir l'habitude d'exagérer ou de bluffer. Il pourrait parler beaucoup et savoir peu. Ce serait au communicateur de décider.

Avec un tel programme, un message du vice-président au peintre pourrait être intitulé, « Vice-Prés. Jones au Dép. Peinture (Smith), C3, limit., trafic, » qui signifierait « Jones est honnête mais il ne sait pas de quoi il parle. Ce message a une importance limitée (autrement dit, il aura une incidence sur une partie limitée de l'opération). Sa vélocité est normale. » Le peintre ne serait pas lié à cette évaluation de quelque manière que ce soit. S'il pensait que Jones avait le dernier mot et que le message était d'importance transcendante, il pourrait agir en conséquence. L'évaluation servi-

rait uniquement à donner à ce message ce que le communicateur considérait comme gestion correcte, et lui donner un classement utile pour plus tard, dans le fichier. Cela servirait à expédier ces quelques messages qui ont besoin d'être expédiés. Cela aiderait la personne qui était en train de regarder les lignes, à voir ce qui se passait d'un coup d'œil. Son œil serait accroché par les symboles qui signifient « important » ou « pressant » (deux choses différentes, il faut le rappeler). Sans aucune limitation du trafic, la vigilance maximale subsisterait.

Le système décrit pourrait être réduit pour une petite entreprise. Naturellement, dans une entreprise de dix personnes, on utiliserait un système bien plus simple. Le système décrit fonctionnerait pour une entreprise qui couvre un millier de villes, un millier de compagnies militaires, une centaine de départements, ou un gouvernement. N'importe qui dans une telle entreprise qui voudrait avoir des nouvelles de n'importe qui d'autre ou avoir ses communications reçues aurait à apprendre comment communiquer à travers le système. Il aurait à apprendre comment rendre ses messages succincts sans omettre des informations. S'il écrivait une lettre de dix pages au président ou à l'officier commandant ou à l'administrateur en chef, rapportant une dispute avec un collègue et démissionnant de son poste, le communicateur refuserait simplement le message. Le communicateur insisterait pour qu'il simplifie le message en : « Je ne m'entends pas avec Jones. Il n'est pas raisonnable. Je démissionne ! » La lettre de dix pages pourrait être gardée dans les fichiers comme une référence et son existence pourrait être indiquée sur le message – ou elle pourrait être attachée au message comme une feuille d'information, mais le communicateur ne peut pas permettre que le message prenne une telle forme que le président ne la lira pas, ou va perdre du temps à la lire. Le communicateur doit garder les lignes fluides.

Le pire type de message qui peut être envoyé est probablement la voix enregistrée. Les enregistrements faits sur un dictaphone

sont parfois envoyés comme messages. Cette sorte de message est l'exemple parfait de ce qui peut être mauvais avec une communication. Ce type de message contient, intrinsèquement et inévitablement, tous les défauts possibles. Tout d'abord, il est conçu pour faire gagner du temps à quelqu'un, celui d'une dactylo ; mais cela gaspille le temps de la personne à qui elle est envoyée, qui est vraisemblablement plus importante qu'une dactylo.

Deuxièmement, c'est une invitation pour l'émetteur à être verbeux. Qui a déjà entendu un enregistrement avec seulement une minute d'enregistrement ? Ce serait *gaspiller* l'enregistrement n'est-ce pas ? (Valeur, plusieurs centimes.) Alors, l'émetteur remplit la bande avec un bavardage amical – les quinze minutes de la bande. Ensuite, à la dernière minute il pense à quelque chose qu'il doit dire, et retourne la bande. Ayant fait ceci, il doit remplir l'autre côté également. Une demi-heure pour l'émetteur, une demi-heure pour le destinataire – une heure complète est dépensée par cette entreprise dans la communication d'idées qui aurait pu être mise sur papier en dix minutes et lue en une minute !

Troisièmement, la bande est illisible à moins d'être jouée par une machine. Cela signifie qu'elle ne peut pas être évaluée à un quelconque moment sur la ligne – autrement dit, que cela brise la ligne de communication.

Quatrièmement, elle ne peut pas être classée ou annotée. Cela peut uniquement être rangé par sujet, et y rester jusqu'à la fin des temps ou jusqu'à que le bâtiment brûle (ce que le bâtiment va faire, s'il est utilisé par des gens qui essaient de communiquer avec des bandes) ; pour qui va-t-on le sortir du fichier déjà ?

Ça devrait être joué sur une machine et personne n'a la demi-heure requise pour le faire.

En d'autres mots, une bande est complètement inutilisable pour tout le monde sauf pour l'émetteur et le destinataire – et si le desti-

nataire est intelligent, il ne va pas prendre la peine de l'écouter non plus. Si un Cadre avait soixante subordonnés et que chacun d'entre eux lui envoyait un enregistrement chaque jour, il passerait huit heures par jour à écouter des enregistrements qui lui apporteraient huit minutes d'information. Un ratio de soixante pour un. Bien entendu, puisqu'un Cadre est censé travailler au moins vingt heures par jour, les subordonnés continuent d'utiliser des bandes.

Un principe que le communicateur doit savoir est que les communications deviennent plus brèves et mieux évaluées alors qu'elles montent la ligne de commandement. Elles le doivent, sinon elles ne seront pas lues quand elles arriveront. Réciproquement, les communications ont habituellement besoin d'être plus détaillées alors qu'elles descendent la ligne de commande. Les instructions doivent être pleines de données en ratio inverse à la position du destinataire sur la ligne de commande.

SECTION QUATRE:
LA PROGRESSION D'UN MESSAGE

Au début d'un système de communication dans une entreprise, les gens vont devoir être constamment endoctrinés au sujet de la forme correcte d'un message. Cette forme devrait être simple et constante. Les caractéristiques essentielles sont : Point d'origine, destination, vélocité, importance, et temps d'origine. Celles-ci apparaîtraient toutes d'une manière routinière dans le message, soit dans une ligne dans la partie supérieure, soit dans différents encadrés ou dans un emplacement sur la page. Ces positions devraient avoir un ordre reconnu, afin que l'ensemble puisse être laissé dans un flux continu, comme dans un téléimprimeur, sans confusion ou perte de donnée.

La tâche du communicateur sera plus facile si les formulaires de communication fournis ont des places clairement marquées pour chacun des éléments de donnée de communications. Certains individus pédants pourraient estimer qu'ils n'ont pas besoin de remplir tous ces blancs. Certains Cadres pourraient rechigner sur le besoin d'une *explication* pour tout ordre. Mais le communicateur saura que si un Cadre ne peut pas mettre son ordre sous une forme correcte de communication, ce Cadre n'a alors pas une idée claire de ce qu'il essaie de faire. Ce Cadre devrait réfléchir plus longuement avant d'essayer de communiquer, parce que s'il ne se comprend pas lui-même, comment le destinataire le pourrait-il ?

Pour faciliter l'apprentissage du formulaire, le communicateur devrait faire un message d'exemple qui contient toutes les possibilités et entrées, et de le distribuer à tous les services et bureaux. Des copies de celui-ci devraient être postées dans des emplacements évidents. Les individus qui ont des problèmes particuliers pourraient avoir une copie devant eux sur le bureau. À chaque fois

que le communicateur reçoit un message où il manque un formulaire ou une donnée essentielle, il devrait le renvoyer à l'émetteur jusqu'à que tous les messages soient sous une forme correcte.

La ligne de date d'un message s'appelle son MESSAGE FORM, et est la marque d'identification de ce message.

Certaines entreprises pourraient préférer utiliser le système militaire de désignation sur 24-heures, 0001 étant une minute après minuit et 2400 étant minuit.

Le communicateur découvrira qu'il, ou elle, doit fréquemment évaluer la vélocité des communications à la baisse. Si le système n'est pas surchargé, un message de vélocité trafic serait de toute façon délivré très rapidement, et l'utilisation de vélocité de niveau élevé sur tous les messages résulterait à un ralentissement général du flux en distrayant le communicateur des opérations de routine.

À Washington, pendant la guerre de 1941-1946, les messages qui devaient aller vite furent d'abord notés comme « Important ». Ensuite tout fut marqué « Important », puisque tout le monde se sentait important, et il devint nécessaire d'introduire une nouvelle notation, « Pressant ». Après cela, il y a eu « Urgent », qui fut finalement remplacé par « Priorité Opérationnelle ». « Priorité Opérationnelle » resta en vigueur quelque temps, bien que cela eu seulement signifié traitement expédié. « Pressant », à ce moment, devint l'équivalent de « Bateau Lent pour la Chine ». Une nouvelle notation était nécessaire pour accélérer les messages réellement « importants » sur leur chemin. Un jour, des feuillets roses apparurent sur les boîtes et les enveloppes, qui étaient prévus pour remplir les besoins. Ils portaient les mots « Super-Frénétique-Hystérique ! » À moins que le communicateur désire avoir recours à des moyens comme ceux-ci, il devra être préparé à évaluer les messages régulièrement vers le bas.

Un autre sujet sur lequel le communicateur aura des différends avec les gens qu'il sert peut être étiqueté comme « rhétorique ». Un message pourrait essayer de se mettre dans la ligne de communication qui va ainsi : « Jones à Smith – Smith, je serais très reconnaissant si vous vouliez bien venir traîner dans le bureau jeudi parce que – eh bien, j'ai inspecté les chaises et bureaux qui sont ici, et ils sont dans un terrible état de délabrement. M. Grapnel me disait, l'autre jour seulement, que nous avions à présenter une apparence sérieuse et paraître comme si nous étions une firme prospère. Eh bien, il y a trois chaises cassées dans ce même bureau, et ça ne semble pas très prospère pour moi. Alors, comme je dis, j'ai appelé M. O'Reilly de la société Seumas Meubles au téléphone, et il a dit qu'il devait se rendre à Riverside mercredi et à Richmond mardi, et alors il ne pourra pas être ici avant jeudi. Maintenant, je sais que vous avez de l'expérience avec le mobilier et que vous connaissez les coûts et cetera, et alors j'aimerais que vous soyez là lorsqu'il vient afin que vous puissiez lui montrer ce qui est cassé et organiser le tout avec lui. Merci beaucoup. – Jones. »

Le communicateur dit à M. Jones que ce message ne peut pas entrer dans le système tel qu'il est écrit. Tout d'abord, il manque une partie des données. Quand est le rendez-vous ? Ensuite, où est la trace de l'appel téléphonique ? Si M. O'Reilly vient et fait du travail ou emmène quelques meubles en vertu d'un appel téléphonique, l'entreprise n'aura pas de souvenir de la transaction, et elle pourrait oublier de payer M. O'Reilly ou de récupérer les chaises. Probablement qu'une situation pourrait se produire dans laquelle M. Jones pourrait avoir à payer M. O'Reilly, puisque selon la mémoire, la transaction n'a jamais eu lieu. Troisièmement, le message est trois fois trop long.

Après que Jones a refondu le message cinq fois de plus, cela va ressembler à quelque chose comme ceci. « Jones à Smith – je vous voudrais dans la pièce 101 à 14h30 jeudi (12 fév. 52) pour rencontrer M. O'Reilly de la société Seumas Meubles et organiser la

réparation de trois chaises cassées et un bureau (le petit). Les dispositions préliminaires avec lui sont dans la confone Jones-O'Reilly 15h30 11 fév. 52. Raison : le bureau paraît en mauvais état, M. Grapnel s'est plaint, vous êtes le seul que je connaisse qui connaisse quelque chose au mobilier, à part Hansen qui est en vacances. Merci, – Jones. » Ce serait un message *très complet*, prévu pour obtenir la meilleure coopération de Smith.

Nous avons parlé de la ligne de communication « à » une personne ou un département. Cela pourrait avoir suggéré un flux à sens unique. *Mais aucune ligne de communication n'est ouverte et fonctionnelle sans un flux à double sens*. Vers et de. C'est ce flux à double sens qui permet au système de communication de faire son travail le plus important : Voir que les messages ne meurent pas avant, soit d'avoir été exécutés, soit d'avoir été ouvertement refusés. Le mécanisme qui accomplit ceci, nous pourrions l'appeler le « bullpen ».

Le plus petit nombre de copies qui pourrait exister de n'importe quel communication serait deux : une pour aller, une pour rester jusqu'à que l'autre revienne. Pourquoi cela ? Parce que si une reste jusqu'au retour de l'autre, le communicateur, et à travers lui l'initiateur, saura si l'ordre a été exécuté ou non. Le message ne peut pas mourir secrètement. Aussi longtemps que la seconde copie se trouve dans la corbeille ou est punaisée marquée « non effectuée », le message est vivant – quelqu'un va faire quelque chose si la première copie ne revient pas. Si la seconde copie n'est pas là, la première copie peut se perdre ou être oubliée, et rien ne sera fait. Rien ne peut être fait. La seule personne qui peut faire quelque chose est l'initiateur. Mais l'initiateur est sur la ligne de commande, c'est un planificateur. Il n'est pas supposé s'inquiéter de la vie ou de la mort des messages. Il n'a pas le temps pour cela. Il a planifié et publié son ordre. À partir de cet instant ça devrait être automatique – soit acquiescement soit refus. Le système de com-

munication existe pour libérer le planificateur de son inquiétude, et le bullpen est le moyen par lequel le travail est fait.

On peut voir cette opération dans l'illustration 2.

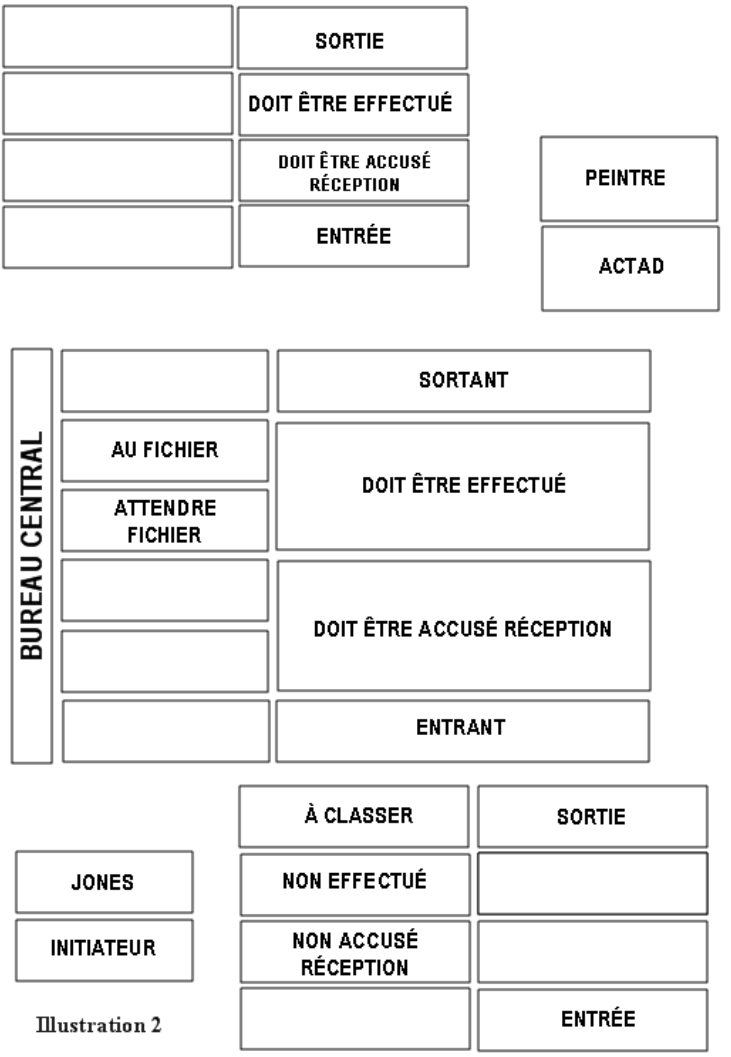


Illustration 2

Jones est un planificateur. Il souhaite dire à Hepplewhite, le peintre, de peindre la porte d'entrée en vert.

À 14:52 il regarde son communicateur-secrétaire au bout de la pièce et dit: « Sally, je veux que la porte d'entrée soit peinte en vert aujourd'hui. » « Pourquoi ? » dit Sally, sachant que toute communication doit donner un motif de l'ordre. Jones la fusille d'un regard fatigué et dit: « Demain c'est le dix-sept mars. »

Sally fait une communication pour le peintre. Il y a quatre copies : blanche, jaune, bleue et verte.

Elle met la copie verte dans une boîte marquée « Unack » signifiant « non accusé réception. » Les trois autres copies vont par le tube pneumatique vers le bureau des communications central, ou centre de communication.

Le communicateur du centre de communication date les trois copies. Il accroche la copie bleue à un panneau marqué « Musack » signifiant « doit être accusé réception ».

Si le communicateur sent qu'il y a d'autre gens dans l'entreprise qui devraient connaître l'opération – par exemple, le département de la comptabilité, qui pourrait aimer savoir comment le peintre occupe son temps – le communicateur fait un duplicata rapide de l'ordre et l'envoie à la comptabilité, marqué « Infad » signifiant « destinataire de l'information ». Ce serait même possible de faire normalement un stencil de l'une des quatre copies originales, pour que de cette manière la duplication puisse être faite, si désirée, sans effort supplémentaire. De nouvelles méthodes de duplication vont également faciliter la création de messages infad.

Qu'un communicateur fasse un infad ou non, il envoie la copie blanche et la copie jaune par le système pneumatique au communicateur qui sert le peintre. Ce communicateur s'occupe de la station de communication pour Hepplewhite. Elle peut servir une personne

ou plusieurs, en fonction du cas, et pour chacun, elle aurait une station mise en place.

Pour faciliter la description, nous pourrions appeler Jones l'« Init. » ou initiateur du message, et Hepplewhite l'« Actad », ou destinataire de l'action.

Le communicateur d'Hepplewhite met les deux copies (blanche et jaune) dans la boîte musack de la station de communication d'Hepplewhite. (La station de communication de chaque individu ou section se compose seulement de huit boîtes, places ou casier, qui pourraient être larges ou petits, en fonction du volume attendu.) Ensuite elle appelle Hepplewhite au téléphone et lui dit qu'il y a ici une communication pour lui.

Quelques minutes plus tard, Hepplewhite vient lire le message.

Lorsqu'il l'a lu, il met ses initiales dans la marque du tampon en forme de diamant que le communicateur fait sur la copie jaune. Le tampon indique « Ack ». Ensuite il part peindre la porte.

Son communicateur déplace la copie blanche dans la boîte marquée « muscomp », et renvoie la copie jaune à travers le tube au centre de communication.

Le communicateur du centre de communication date la copie jaune (15:05 16 mars 52) et l'envoie vers Sally à travers le système pneumatique. Il déplace la copie bleue de son casier musack vers son casier muscomp, et il estime le temps nécessaire à l'accomplissement de l'ordre et indexe la copie bleue selon le temps estimé par une certaine méthode (par la position dans le casier, ou par une marque de couleur, ou par une autre méthode).

Lorsque Sally reçoit la copie jaune, elle l'attache à la copie verte et déplace les deux dans sa boîte uncomp. Elle regarde Jones, mais il est occupé, alors elle ne dit rien.

À 15:43, Jones lève soudainement les yeux et dit: « Qu'en est-il de cette porte ? » Il est du genre nerveux. Sally dit: « C'est accusé réception. » Jones grogne une approbation et continue son travail dans une relative tranquillité.

À 16:35, Hepplewhite a fini de peindre la porte. Il s'arrête à sa station de communication et écrit ses initiales dans la marque du tampon « Comp » que lui ou son communicateur tamponne sur la copie blanche. De plus, il ajoute l'information: « Laque vert trèfle. Sera sèche vers 21h ce soir. »

Son communicateur envoie la copie blanche au centre de communication à travers le tube. Là-bas, elle est datée et envoyée à Sally.

Le communicateur du centre de communication déplace sa copie bleue de muscomp à attente de classement, où elle va attendre pour les trois autres copies, afin qu'elles puissent être archivées dans la section adéquate, qui fait partie du système de communication. (Aucune copie n'est archivée ailleurs, à part les duplicata, et ceux-ci ne sont pas considérés comme faisant partie du système, mais sont seulement des duplicata pour le confort d'une personne ou d'une section.)

Sally attache les trois copies ensemble. Elle regarde Jones et dit: « Chef, la porte est vert trèfle. Elle sera sèche à 9h ce soir. »

Jones lève les yeux de sa préoccupation avec effort, comme s'il n'avait jamais entendu parler d'une porte. Ensuite son visage s'illumine avec un sourire chaleureux, et il dit: « Bien ! » et se frotte les mains. « Ça montrera aux gars à la conférence que nous savons qui sont les Irlandais, bien ! » Il retourne au travail. Il est 16:50.

Sally retourne les trois copies au centre de communication. Là-bas, elles sont placées avec la copie bleue dans la boîte « à classer».

La section du classement les prend comme une affaire courante et les classe. La copie blanche, ayant le plus d'informations dessus et étant la plus importante, va dans le fichier du sujet. La copie jaune va dans le fichier du temps. Les deux autres copies peuvent être classées avec la copie blanche, ou classées sous les actads et inits, ou (si un bon système de duplication existe) elles peuvent être jetées. Elles peuvent également être classées dans le fichier du sujet sous des sujets proches, tels que « Jour de la Saint-Patrick, » ou « Conférences ».

Dans cette opération, le Cadre a passé, après avoir eu l'idée originale de peindre la porte, seulement quarante secondes de son temps à initier, s'inquiéter (cinq secondes), et apprécier l'achèvement de son idée.

Le système de communication a fonctionné environ trois ou quatre minutes pour passer cette communication.

Cela a pris une heure et quarante minutes pour avoir la porte peinte.

Le ratio du temps de communication et du temps de production est de un-pour-vingt-cinq. Comment cela se compare-t-il avec le temps normalement dépensé dans l'industrie par un Cadre qui essaie de faire passer ses ordres aux gens et qui ensuite essaie de découvrir si quelque chose a été fait à leurs sujets ?

Il y a un enregistrement complet de la transaction. L'entreprise, comme un groupe, s'en rappelle. Si tous, M. Jones, M. Hepplewhite, Sally et le communicateur d'Hepplewhite, démissionnaient le jour suivant, l'entreprise se souviendrait toujours de ce qui s'est passé, parce que c'est dans la mémoire de l'entreprise aussi bien que dans la mémoire de ces individus. L'entreprise saura pourquoi la porte d'entrée est verte. Si le président est un « fanatique » de couleur orange, il saura sur qui passer sa colère, simplement en demandant une copie de l'archive sur la peinture. Il n'y a pas de

détails à régler, pas d'excuses, pas de renvoi de balle. Cette entreprise a un esprit, en tant qu'entreprise. Elle n'est pas psychotique. (Voir illustration 3.)

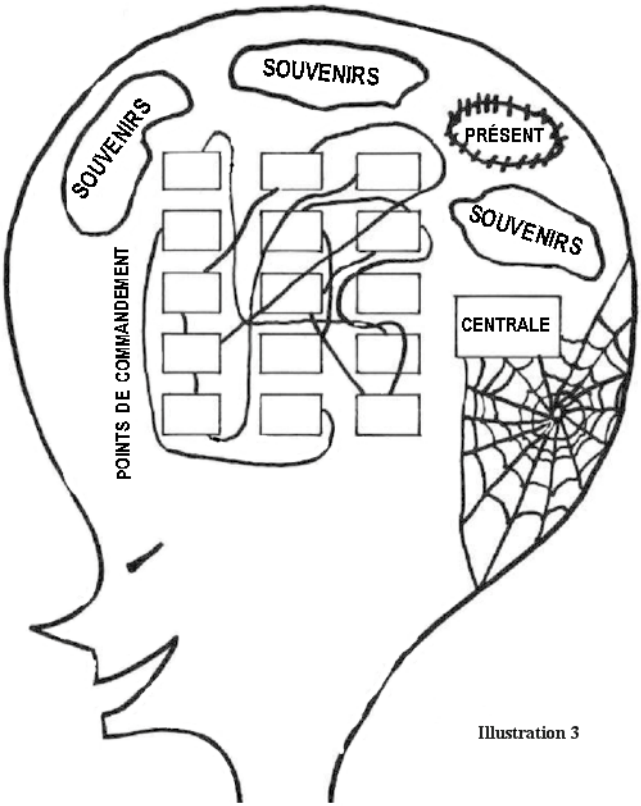


Illustration 3

Maintenant, supposons que M. Hepplewhite est pris d'une attaque de lumbago alors qu'il mélange la peinture. Quatre pièces de papier sont en attente de ses nouvelles. Le communicateur du centre de communication a évalué que la durée de ce travail était d'une heure et demie. À environ 16h45, voyant que la copie bleue est toujours dans le muscomp, il envoie un rappel à la station d'Hepplewhite : un feuillet rose, demandant ce qui est arrivé à « 14:55 16 mars/Jones-Hepplewhite. » Une copie de ce feuillet va à la station d'Hepplewhite. L'autre est attaché à la copie bleue du message de Jones.

Lorsque le communicateur d'Hepplewhite reçoit le rappel, elle appelle le garde à la porte d'entrée et demande comment se déroule le travail de peinture. Il dit: « Quel travail de peinture ? » et la chasse est lancée.

Que se passe-t-il ? Est-ce que le communicateur essaie de voir que le travail soit fait ? Non. Elle essaie d'obtenir une estimation de l'achèvement de la *communication*. Elle essaie de localiser le retour de flux du message. Elle ne se soucie pas que la porte se fasse peindre ou non. Elle se soucie du message.

Bientôt, on trouve Hepplewhite dans le local de peinture. Le communicateur envoie une requête de haute priorité pour un docteur. Ensuite, elle écrit sur la copie blanche : « Incomplet, en raison de la maladie de M. Hepplewhite, » et signe de son nom.

À 16h45, la copie blanche atteint Sally, qui regarde Jones et dit: « Chef, M. Hepplewhite est malade et ne peut pas peindre la porte ce soir. »

« Oh. Ce n'est pas de chance, » dit Jones. « Eh bien, il n'y a personne d'autre que nous puissions avoir ce soir sans aller chercher quelqu'un d'autre ailleurs. On pourrait tout aussi bien l'oublier. » Il laisse l'idée sortir de son esprit et continue à travailler en toute quiétude. Bien que ce projet ait échoué, il a reçu une explication

raisonnable et n'a pas été gardé en suspens. Par conséquent, il n'est pas contrarié.

Que la porte soit peinte ou non, la communication a été effectuée de manière satisfaisante.

S'il y avait n'importe quel signe de mauvaise communication de la part d'un individu dans la ligne de commande, le système de communication aurait commencé à envoyer des rappels à cet individu, demandant l'achèvement de la communication. Ces rappels seraient tous restés comme parties permanentes de l'enregistrement de la communication, dans le fichier.

Un individu qui a échoué à répondre à un rappel devrait normalement sauter de la ligne de communication dans un délai très court. Autrement dit, la fonction de commandement d'une entreprise serait informée qu'il y avait une rupture de la communication aux environs de cet individu, et la fonction de commandement serait invitée à découvrir pourquoi. Un vice-président passerait voir l'individu pour avoir une conversation en tête à tête. Naturellement l'individu ne serait pas là. Il ne pourrait pas être là et manquer à répondre à un rappel. Ce serait impensable de ne pas répondre à un rappel, s'il était là. Donc il serait absent. Le système de communication aurait signalé son absence, sans même essayer, comme sous-produit, de maintenir des lignes de communication ouvertes.

Une entreprise dans laquelle toutes les lignes de communication sont ouvertes et fluides, est une entreprise en bonne santé. Il n'y a aucun moyen de cacher des difficultés avec un système de communication opérationnel complètement ouvert.

L'accusé réception d'un message dans une entreprise est l'équivalent du timonier répétant les ordres qu'il reçoit sur un navire. Le timonier doit répéter ses ordres, parce que s'il ne le fait pas, le navire s'échoue. Les entreprises ne s'échouent pas avec une volée en éclats, en répandant des débris sur toute la mer. Mais les

entreprises peuvent s'échouer, et pour les mêmes raisons qu'un navire le fait. Elles s'échouent parce que leurs communications ne réussissent pas à circuler.

SECTION CINQ:
COÛTS, FUITES ET RAISONS

Un des pires systèmes de communications connu de l'homme est le système de lettre de l'U.S. Navy. Parce que les messages voyagent entièrement sur la ligne de commandement, ils sont embourbés sans espoir dans le protocole de commandement. Cela prendrait pratiquement aussi longtemps d'écrire une de ces lettres que de tailler la même communication dans la pierre : « À … De … Sujet … Références … Pièces jointes … Via … Un, (le contenu de la lettre) …, Deux, … Trois, … Quatre, …Signature … Ligne en bas … Première approbation (en faisant attention aux premiers noms du « Via ») … Deuxième approbation (deuxième nom) … » La première approbation est écrite: « De … À … Sujet … Signature … » Voici un autre exemple. C'est comme envoyer une lettre par avion de Los Angeles à New York, lettre qui doit changer d'avions à Phoenix, Albuquerque, Fort Worth, Dallas, Little Rock, Memphis, Nashville, Louisville, Cincinnati, Columbus, Pittsburgh, Harrisburg, Philadelphie et Newark. Vous pourriez appeler cela du courrier par avion si vous le voulez et la Navy peut appeler son système de lettre des communications.

En revenant sur les livres d'ordres de Napoléon, on pourrait trouver de petits chefs-d'œuvre de communication. Bien sûr, Napoléon n'avait pas de système tel que nous le décrivons. Lorsqu'il avait parlé, il avait parlé, et c'était principalement remis au petit bonheur la chance à partir de là. Il n'y avait pas d'évaluation et pas de « bullpen » pour maintenir son ordre vivant jusqu'à qu'il soit exécuté. Personne n'était assigné au Commandant du Régiment en tant que communicateur. Si le Commandant du Régiment avait l'habitude d'envoyer: « D5 », il n'y avait aucun moyen pour Napoléon de le découvrir.

Plus de batailles ont été perdues à cause du manque de communications qu'à cause du manque de stratégie. L'absence de flux en retour a fait plus de dégâts que l'absence de génie. Plus d'un brillant planificateur a gaspillé ses idées en les déversant dans des lignes de communication non fonctionnelles. Nelson le savait. Il a partiellement réglé le problème en appelant tous ses capitaines avant un combat et en leur expliquant ses idées. Il leur disait ce qu'il essayait d'accomplir et comment il avait prévu de l'accomplir, et les laissait mettre au point leur propre manière de s'intégrer avec son plan très simple. C'était une bonne planification, mais nous en parlons ici parce que cela minimisait la quantité de communication qui devait se faire pendant la bataille. Nelson avait résolu ses problèmes de communications en éliminant la plupart des nécessités des communications.

Dans les marines du monde, un système de communication rapide a évolué, le système remarquable des pavillons. Il est maintenant renforcé par le fait que les lampes à signaux utilisent le même code que les pavillons.

Quelques décennies auparavant, une flotte pouvait opérer à l'unisson, effectuer toutes les opérations nécessaires, convoi, combat ou fuite, en n'utilisant rien d'autre que quelques pièces de tissu suspendues sur une vergue. Dans la guerre de 1941-1946, ce système, avec les lampes à signaux, était utilisé par une meute de loup (en anglais « Wolfpack », NDT) pour chasser les sous-marins. Un peu plus tôt, Genghis Khan avait utilisé un système similaire pour les opérations de cavalerie.

Voici un exemple du système de pavillons. Le pavillon représentant T (appelé « Tare ») est hissé au-dessus du pavillon représentant 9. Cela signifie « Virez de 90 degrés à droite. » Cependant, si le 9 est au-dessus du T, cela signifie « Virez de 90 degrés à gauche. » Le navire amiral exécute ce signal. Tous les autres navires font pareil, comme accusé réception. Le moment d'exécution arrive dès que tous les navires ont accusé réception. À ce moment-là,

avec tous les signaleurs en état d'alerte, le navire amiral descend ses pavillons à nouveau, et l'ordre est exécuté. Tous les navires virent simultanément à droite, quatre-vingt-dix degrés. Une différence dans les pavillons peut faire que l'ordre soit « 90 degrés du cap du compas » ou « 90 degrés du cap relatif. » Ce système est l'un des plus rapides du monde. L'ordre d'exécution vient aussi vite qu'il le pourrait par radio. C'est un bon système. Cela garde les hommes vivants au combat.

Un principe de communication que le communicateur doit savoir est qu'une ligne de communication est une bonne ligne au prorata de l'abondance de thêta et de la rareté du MEST qui sont dessus. Le MEST est matière, énergie, espace et temps. Cela signifie qu'un système de communication devrait toujours chercher des manières à diminuer la quantité de matériel qui doit être utilisé pour transmettre un message ; pour trouver des manières d'accomplir la tâche avec un minimum d'énergie mécanique, de machines et d'êtres humains ; pour trouver le trajet le plus court à travers l'espace ; pour utiliser le moins de temps.

La première tentative pour faire ceci impliquera, de la part de certains, des efforts pour faire disparaître le nombre de copies d'un message. Ce sera le MEST le plus évident dans le système et ces malheureux vont essayer d'améliorer le système en réduisant le nombre de copies. C'est assez similaire d'essayer de guérir un psychotique en le déconnectant de son cerveau par chirurgie. Réduire le nombre de copies détruit le retour de flux et détruit la mémoire. Réduire le nombre de copies détruit le système de communication et ne laisse pas de MEST pour que le thêta voyage dessus. À ce stade dans le développement de l'homme, son thêta a besoin de MEST pour s'exprimer. Lorsque la race atteindra les PES[1] univer-

[1] PES : Perception extrasensorielle.

selles, les systèmes de communication pourraient ne plus avoir besoin de MEST du tout. Actuellement, ils en ont besoin.

Le communicateur est responsable de la mémoire de l'entreprise. La plus grande fuite de mémoire de l'entreprise sera le Cadre qui téléphone et parle pendant une demi-heure et ne fait pas d'enregistrement de ce qui s'est passé ou ne le permet pas. Dans une longue conversation téléphonique entre deux planificateurs, un communicateur devrait être en écoute sur la ligne, prenant des notes. Ce n'est pas bon d'enregistrer la communication mécaniquement – sauf comme preuves pour le tribunal. Personne n'a le temps d'écouter des enregistrements. Pourtant une trace doit être gardée. Si le matériel ne rentre pas dans le système de communication sous une forme écrite, ce sera comme si la conversation n'avait jamais eu lieu.

Le Cadre pourrait se plaindre de devoir faire l'enregistrement lui-même. Il pourrait dire qu'il n'a pas le temps de le faire. La réponse du communicateur est : « Si vous ne faites pas un enregistrement de votre accord et engagement, personne dans l'entreprise ne peut suivre. Vous vous plaignez d'être surchargé. La raison pour laquelle vous êtes surchargé est que personne dans l'entreprise ne peut suivre ce que vous initiez. Ce n'est pas que les gens ne veulent pas coopérer avec vous. C'est juste qu'ils ne savent pas ce vous voulez accomplir. Lorsque vous parlez à M. Smith à la banque et qu'il vous dit qu'il vous prêtera ces 15'000$ pour planter les nouveaux thuyas sur la pelouse, vous devez prendre la communication vierge qui est sur votre bureau et écrire un message de confirmation, en donnant toutes les données sous la forme la plus succincte possible. Signez-la. Envoyez-la à travers le système de communication. Elle ira chez M. Smith à la banque, et il la confirmera en signant sa copie. L'entreprise s'en souviendra. Bref, elle aura eu lieu. Si vous ne faites pas ceci, alors elle n'aura jamais eu lieu… »

Si le Cadre a son propre communicateur, il pourrait rechigner à avoir ses conversations écoutées. L'argument est encore le même.

Le communicateur ne se soucie pas du tout de ce que dit le Cadre au téléphone. Il ne se soucie pas de combien de temps parle le Cadre au téléphone ni avec qui. Son seul état d'esprit est : « S'il n'y a pas de traces de cet appel pour le confirmer, alors il n'a jamais eu lieu, et vous avez perdu votre temps. »

Les Cadres vont s'habituer à avoir des communicateurs qui écoutent leurs appels. Ils vont apprendre à apprécier à sa juste valeur l'insistance du communicateur pour que l'accord qui est établi soit clairement et précisément stipulé pour l'enregistrement. Il doit être écrit. Si aucun accord n'est établi, l'enregistrement devrait dire : « Ai parlé à Jinks de Teamsters' Union pendant deux heures, au sujet du contrat. Pas d'accord établi. Jinks s'est énervé et moi de même. (Signé) Jones. » Ce serait un enregistrement utile. Cela pourrait même être envoyé à Jinks pour confirmation. Il le confirmerait. Il en serait ravi. Ce genre de chose donne une trace à l'entreprise de ce qui s'est passé. Si quelqu'un dit : « Jones ne travaille pas, tout la journée, » la trace dans les fichiers montre ce que Jones faisait toute la journée. S'il y a un enregistrement audio de la conversation, elle peut être classée avec le rapport de confirmation – mais personne ne va jamais l'écouter ; c'est certain.

Les choses les plus folles peuvent se passer en l'absence d'un tel système. Un gars étrange se présente dans le bureau du personnel et dit : « J'ai parlé à l'administrateur, et il m'a engagé pour 185$ par jour. » Le type du personnel pense : « Mon Dieu, ça semble beaucoup d'argent pour ce gars, mais c'est peut-être OK … je ne sais pas … » Il essaie de contacter l'administrateur. « Désolé, M. Jones est parti pour la journée. Il a une conférence d'affaire hors de la ville … ne sera pas de retour avant demain matin. » Le type du personnel raccroche. Le gars dit : « Je suis supposé faire des peintures murales dans la salle du banquet. Je suis supposé commencer tout de suite, parce qu'il fait une fête vendredi … » Le type du personnel ne sait pas quoi faire. Il s'arrache les cheveux.

Lorsque le Cadre est enfin contacté, chez lui après l'opéra, à onze heures du soir, l'officier du personnel lui demande: « Est-ce que c'est vraiment réglo au sujet de Ziegschwillen ? » « Qui est Ziegschwillen ? Et pourquoi me dérangez-vous à cette heure de la nuit ? » « Vous savez, le gars que vous avez engagé aujourd'hui pour faire le ... » « Avez-vous bu, Smith ? » « Non monsieur. Ce gars vient et dit que vous lui donnez 185$ par jour … » « *Quoi* ? » « Oui, monsieur, pour faire le … » « Je n'ai jamais entendu parler de Ziegschwillen ! Foutez-le dehors ! » « Oui, monsieur. »

Le Cadre est hors de la ville jusqu'à vendredi. Vendredi matin il arrive dans la salle du banquet et pousse un rugissement : « *Où sont mes peintures murales* ? Quel est le nom de ce peintre. Sally ? » « Ziegschwillen, monsieur. » « Ziegschwillen ? … *Ziegschwillen* … Quelqu'un m'a *parlé* d'un Ziegschwillen … Voyons voir … Qui était-ce … »

Les communications !

Le management, les planificateurs s'inquiètent du moral, ils devraient s'inquiéter de la communication. La bonne communication est du bon moral. La mauvaise communication est du mauvais moral. Les organisations militaires engagent des danseuses, achètent des trains complets de cola, achètes des tenues de baseball, installent des fontaines de soda, rendent la messe obligatoire, bref, font pratiquement n'importe quoi pour élever le moral. Ils essaient, mais ils ne savent pas ce qu'est le moral. La seule manière d'élever le moral est par la bonne et solide planification en direction de buts connus, en fournissant nourriture, vêtement et abri (même si portable), et en gardant les lignes de communication actives.

La bonne communication rend possible, pour tous les gens d'une entreprise, de faire chaque jour du travail utile, au lieu d'avoir l'administration qui travaille quarante-huit heures par jour et tous les autres qui traînent, essayant de découvrir ce que l'administration attend d'eux. Les gens n'aiment pas flemmarder.

Ils n'aiment pas être hors de la ligne de communication. Cela leur fait sentir qu'ils ne font pas vraiment partie de l'opération. Le management devrait se rendre compte que ses idées sont extrêmement importantes pour tout le monde dans l'entreprise – pas pour qu'ils puissent sauter au garde-à-vous, saluer, et commencer à creuser des trous et les remplir ; mais pour qu'ils puissent tous participer à l'opération, travaillant ensemble en direction d'un but commun connu.

Le communicateur pourrait utiliser ce fait dans son effort pour vendre les communications aux Cadres arriérés. « L'entreprise veut savoir ce que vous pensez, M. Jones. Les hommes dans l'atelier en bas ne peuvent pas faire leur travail sans savoir. Cela élève le moral partout, et empêche également les doublons et le gaspillage. »

Ou, si le communicateur rencontrait ce problème : « Les gens ne lisent pas vos ordres attentivement, M. Jones. Ils sont trop longs et trop nombreux. Les choses que vous avez à dire sont trop importantes à l'opération pour se perdre dans la verbosité et la contradiction. Nous devons rendre ces ordres plus simples à comprendre pour l'usine, afin que vos plans ne soient pas gâchés. »

Ou ceci : « Vos ordres ne sont pas assez spécifiques, M. Jones. Vous avez tellement d'information à disposition que vous tenez pour acquis que tout le monde l'a également. Mais certains d'entre eux ne sont pas avec nous depuis longtemps, et la plupart d'entre eux ne voient pas le problème de la même façon que vous. Si vous ne pouvez pas rendre vos ordres plus spécifiques, ils pourraient être mal interprétés, et vos plans pourraient être gâchés. »

Le communicateur trouvera que le management aime que ses plans soient considérés comme valables, aime sentir que quelqu'un ne veut pas qu'ils soient gâchés. Le management qui sent qu'il est apprécié pour son planning (pas pour son indulgence ou sa démocratie) ne va pas ressentir le désir d'être autoritaire. Presque tout le monde peut suivre un bon plan. Peu d'hommes peuvent faire un

plan qui peut être suivi. Lorsque le communicateur utilise cette approche, il amène le Cadre sur une ligne solide de thêta ; il utilise une raison constructive.

Tout ordre doit avoir une explication.

Les organisations militaires ont une loi contre l'explication des ordres, ce n'est pas à un homme de savoir pourquoi. C'est à un homme de faire. Toutefois, les hommes qui ne savent pas pourquoi, ne font pas – peu importe l'urgence de l'ordre. Pour surmonter cette difficulté, l'ordre est formulé en menaces : « Tout homme qui quitte le navire, en permission, avant 1600 heures (16h) en sera privé pour les deux prochaines semaines. » Bien ! Cela produit un grand esprit de coopération. Et pourquoi cet ordre était-il nécessaire avant tout ? Parce que l'ordre précédent disait : « Tout homme sera en permission à 1600 heures » et il n'y avait pas d'explication donnée. Le capitaine retardait la permission jusqu'à ce moment car il voulait que son navire soit chargé. Une bonne raison. Pourquoi ne l'a-t-il pas dit ? Comme cela aurait été facile ! « Permission non accordée avant 1600. Nous voulons que le navire soit chargé et prêt à naviguer, afin que nous n'ayons pas de préoccupation demain. » Tout le monde aurait dit : « Bien ! Arrangeons ça et ensuite descendons à terre prendre du bon temps. » Au lieu de cela, les quartiers-maîtres disent : « Au diable tout cela ! » Il y a deux parties à un ordre : la directive et la raison de la directive.

Il n'y a rien de mal avec un ordre pur et simple, mais il devrait être expliqué. Il n'y a rien de mal avec le commandant disant : « Vous les hommes, allez à cette colline et prenez-là. » Ce n'est pas autoritaire, c'est de la planification. Mais un mauvais commandant n'ajoutera pas : « Cette colline surplombe l'artillerie ennemie qui déborde notre propre artillerie, rendant l'avancée impossible le long des autres points de la ligne. » Peut-être que cette information tombera dans des mains ennemies et fera beaucoup de dégâts, mais elle fera plus de dégâts si elle n'est pas distribuée. La colline pour-

rait ne pas être prise du tout. Aussi bien, elle ne sera certainement pas prise. « Pourquoi diable prenons-nous cette colline ? C'est juste une colline. »

SECTION SIX:
LIGNE DE COMMANDE
ET LIGNE DE COMMUNICATION

Il est très intéressant pour le communicateur d'économiser l'argent de l'entreprise. Il peut utiliser cela comme un indicateur de l'efficacité de son système de communication. S'il peut économiser de l'argent avec son système et au sein de son système et malgré cela garder les communications fluides, il a un bon système.

Si les télégrammes sont constamment en train d'aller et venir entre deux points, le communicateur devrait les inspecter soigneusement et découvrir ce qui se passe. Est-ce qu'autant de trafic est nécessaire ? Peut-être que ces gens ont besoin d'être endoctrinés sur la manière d'écrire un télégramme. Faut-il un échange de six messages pour transmettre une information qui aurait pu être transmise en deux messages s'ils avaient été écrits correctement ? Bien entendu, dans un système de communication établi et pleinement opérationnel, ces dépêches seraient passées par un communicateur, lequel ne les aurait pas transmises à moins qu'elles ne contiennent des données évidentes et nécessaires.

Certaines personnes vont essayer d'être trop brèves, et ainsi laisser des données à l'écart. Certaines vont parler beaucoup mais oublier des données. Certaines vont omettre volontairement des données – et ce qu'un bon système de communication va faire à des gens comme ceux-ci, va être un plaisir à voir.

Lorsque les communications commencent à coûter beaucoup d'argent, il doit y avoir quelque chose d'incorrect dans l'entreprise. C'est au communicateur de voir cela et de le rapporter à l'échelon le plus haut. « Cette zone doit être dans le pétrin, M. Jones. J'ai ici deux lignes qui ne fonctionnent pas du tout, et il y a beaucoup trop

de communications nécessaires pour la quantité de travail effectuée. »

Le Cadre a une vérification automatique sur la structure de son entreprise et sur l'opération du personnel au sein de celle-ci. Supposons que la production d'instrument a été mise sous le commandement de la division carrosserie parce qu'il se trouve qu'elle occupe un espace proche de la division carrosserie. Il y a un flot constant de communication de la section instrument vers le département allumage. Lorsque le Cadre de la section carrosserie communique avec la section instrument par contre, sa ligne de communication ne va pas fonctionner correctement, parce que les gens dans les instruments n'apprécient pas son intrusion. Cette situation va surgir dans le bureau des communications. Si le directeur général veut examiner cette entreprise, il devrait regarder où les lignes sont trop faibles et où elles sont saturées. Cela lui dira soit qu'il doit endoctriner certains individus ou qu'il y a quelque chose d'inefficace dans sa structure de commandement.

Un Cadre a le pouvoir de commandement dans une entreprise. Habituellement, ses inefficacités sont tolérées en rapport à la quantité de pouvoir de commandement qu'il a. Mais l'altitude d'un individu dans la ligne de commandement est également une mesure de l'effet que ses actes et communications vont avoir dans l'entreprise. Par conséquent ses idiosyncrasies devraient être moins tolérées, lorsqu'il s'agit de la communication.

Si le concierge dit qu'il pense que l'entreprise est pleine d'espions Allemands, personne ne va y porter attention. Mais si le second vice-président dit : « Vous savez, nous devons être très prudents. Des agents étrangers sont partout. J'ai mes soupçons au sujet de diverses personnes, ici, dans cette entreprise, » que va-t-il se passer ? Un raz de marée de rumeurs, l'intégralité de l'usine dans un tumulte.

Au fur et à mesure qu'un homme s'élève de plus en plus haut sur la ligne de commandement, il fait de plus en plus partie de l'entreprise. Lorsqu'il atteint le sommet, il en fait partie vingt-quatre heures par jour, sept jours par semaine, cinquante-deux semaines par an, et un jour de plus les années bissextiles. Il incarne parfaitement la vie l'entreprise. Les membres de l'entreprise peuvent le respecter pour cela uniquement s'il communique bien avec eux. S'il ne le fait pas, il pourrait aussi bien ne pas être à la tête.

Le directeur général doit être la personne la mieux entraînée, la plus disciplinée, la plus endoctrinée de l'entreprise, en ce qui concerne la communication. S'il veut venir travailler à midi et rentrer à la maison à minuit, s'il veut tapisser son bureau en peaux d'ours polaires teintées en violet, s'il veut avoir sept secrétaires qui chantent, ce n'est les affaires de personne, ce sont les siennes. Mais s'il ne communique pas bien, c'est l'affaire de tout le monde, et il devrait être entraîné à la communication ou remettre son travail à un homme qui peut apprendre la communication.

Le directeur général est particulièrement important à la communication, non seulement parce qu'il est au sommet de la ligne de commandement, mais parce que de tous les points sur la ligne de commandement il est le seul qui a l'autorité sur le système de communication. Personne d'autre, à aucun point de la ligne de commandement nulle part dans l'entreprise, n'a une quelconque autorité sur le système de communication. Tous les communicateurs, greffiers, documentalistes et messagers sont sous la direction du communicateur en chef, et le communicateur en chef ne répond sur la ligne de commandement qu'au directeur général. Si le directeur général comprend ce que sont les communications et pourquoi le réseau de communication doit être séparé et distinct du réseau de commandement, le système va fonctionner. S'il ne le comprend pas, le système de communication va commencer bientôt à se mélanger avec la ligne de commandement, et à ce moment le projet tout entier peut être jeté.

Autrefois, les organigrammes de commandement ont été pris pour des organigrammes de communications. Ils ne le sont pas. De magnifiques organigrammes, en dix couleurs, sont situés partout dans le Département de la Défense, la Marine, le Gouvernement, les capitales de l'État, les sièges du comté, les hôpitaux, etc. Au sommet, il y a le président ou l'infirmière en chef ou le Secrétaire de la Défense, et de là courent d'autres lignes vers tous les membres et sections de l'organisation. Le moment où les gens dans cette organisation jettent un œil à cet organigramme et décident que c'est un organigramme des communications, l'organisation pourrait aussi bien être morte. Ce que le secrétaire dit au sous-secrétaire est supposé être dit à l'assistant, qui va le dire au général, qui va le dire au colonel, et ainsi de suite le long de la ligne jusqu'au sergent, qui va le faire. Sur un principe de commandement, ceci est vrai. Mais sur un principe de communications, ceci n'est pas vrai.

Nous ne prendrions pas une machine à planifier, un dispositif quelconque qui a tracé une route pour 195 vols aériens simultanés, et on ne mettrait pas un haut-parleur à côté de celle-ci et un téléscripteur de l'autre côté, et attendre de lui qu'il écoute le haut-parleur et dès que le haut-parleur dit « Bingo », de relayer cette information et d'écrire « Bingo » sur le téléscripteur. Cela serait une interruption de la machine à planifier. Ce serait utiliser un ordinateur de capacité-de-195-problèmes juste pour relayer le mot « Bingo ». Ce serait absurde. Mais c'est ce qui est fait aux administrateurs et aux Cadres.

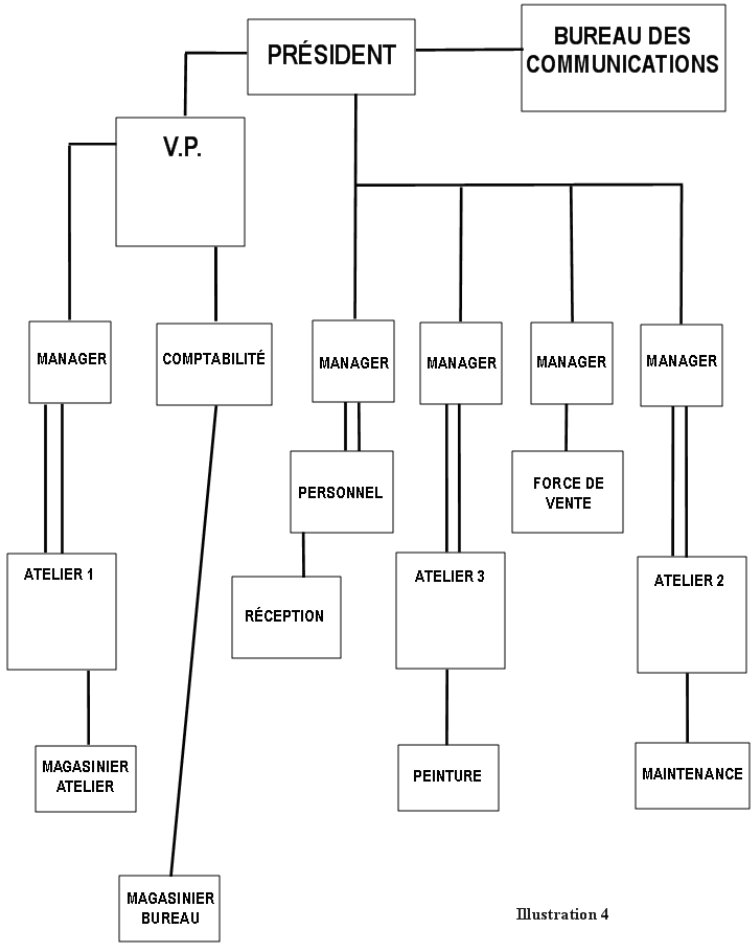


Illustration 4

Quelques Cadres qui sont embrouillés dans les communications-commandes chimériques ne réalisent pas combien ils sont surchargés en ayant à écouter « Bingo » et répéter « Bingo » quarante fois par jour. Ils l'acceptent sans sourciller jusqu'au jour où l'homme à leur gauche dit « Bingo » et eux, dans leur préoccupation, se tournent vers l'homme à leur droite et disent « Gâteau au fromage. » Deux mois plus tard la tête du département de l'armement reçoit les messages : « Quarante-mille gâteaux au fromage ont été achetés selon votre ordre. Que doit-on en faire ? » « *Quels* gâteaux au fromage ? » Le Cadre qui a laissé passé celle-ci va être envoyé aux oubliettes et il ne saura jamais ce qui s'est passé.

Le général en chef parle à son commandant de régiment. Le commandant de régiment parle à son adjudant. Ils pensent que c'est de la communication. Ce n'en est pas. Si un organigramme d'entreprise efficace doit être dessiné, il doit avoir deux parties : le Commandement et la Communication. Elles pourraient être dessinées sur le même tableau, dans deux différentes couleurs. Le centre de l'organigramme de commandement serait le directeur général, mais le centre de l'organigramme des communications serait le bureau central des communications. Les deux organigrammes ne se connecteraient qu'en un seul point : le communicateur en chef en dessous du directeur général.

Un communicateur existe partout où il y a un point de commandement quel que soit le volume de sortie. Où il y a un général, il y a un communicateur du général. Le communicateur doit découvrir (du général) ce que le général veut faire, ce qu'est son but. Ensuite il doit découvrir (à travers le système de communication) où se trouvent les troupes et si les chevaux ont eu du fourrage. « Mon Général. Les chevaux ont été sans fourrage pendant cinq jours. » « Quoi ! Je ne savais pas cela. » Si le général a un communicateur il découvre cela à temps pour faire un autre plan. S'il n'a pas de communicateur, la cavalerie charge une centaine de mètres et tous les chevaux tombent la tête la première. « Ils n'ont pas eu de four-

rage pendant cinq jours, Général. » « Pourquoi personne ne me l'a dit ? »

Personne ne le lui a dit parce qu'il était le responsable. Le commandement a l'habitude de paraître prétentieux, et donc l'information ne circule pas facilement vers lui. Si l'information circule finalement jusqu'à lui, c'est en général de la part d'un individu hautement maniaque qui charge en fulminant et d'où se déverse une grande quantité d'enthêta. Une entreprise peut être détruite de cette manière.

Lorsque le général a dû supporter trop longtemps cette sorte de chose, il devient fou et émet une règle qui dit qu'on doit obéir à ses ordres sans poser de questions. C'est comme ça qu'on fabrique une organisation militaire moderne.

Une station de communication devrait exister pour tout poste de commandement, ou terman. Un peu de ceci existe aujourd'hui avec les secrétaires. Mais les secrétaires sont sous la direction des Cadres. Ils n'ont pas le pouvoir d'exiger et de produire de bonnes communications. Ils font du mieux qu'ils peuvent, mais ils dépendent trop de la bonne volonté du Cadre. Si le Cadre déteste communiquer, le secrétaire n'ose pas communiquer, de peur de perdre son poste.

Dans l'armée, l'adjudant ne peut pas être un bon communicateur parce qu'il est trop dépendant du général. Sa promotion dépend de si oui ou non il est enthousiaste, heureux et s'il peut servir correctement une tasse de thé lors des soirées.

L'adjudant dit au général : « Mon Général, les munitions sont sous trois mètres d'eau. » Le général fait un bond, puis semble en colère. « Eh bien, ne leur dites rien à ce sujet. » « Mais, Général… » « Major Bluddboil, vous me ferez plaisir de ne pas discuter! » « Oui, monsieur. » Communication. Si le major essaie ceci plus d'une fois, le général enverra une lettre au département exi-

geant que le major soit envoyé aux oubliettes parce qu'il est « toujours en train de discuter. » *Ce* message, au fait, passera directement, sans problème.

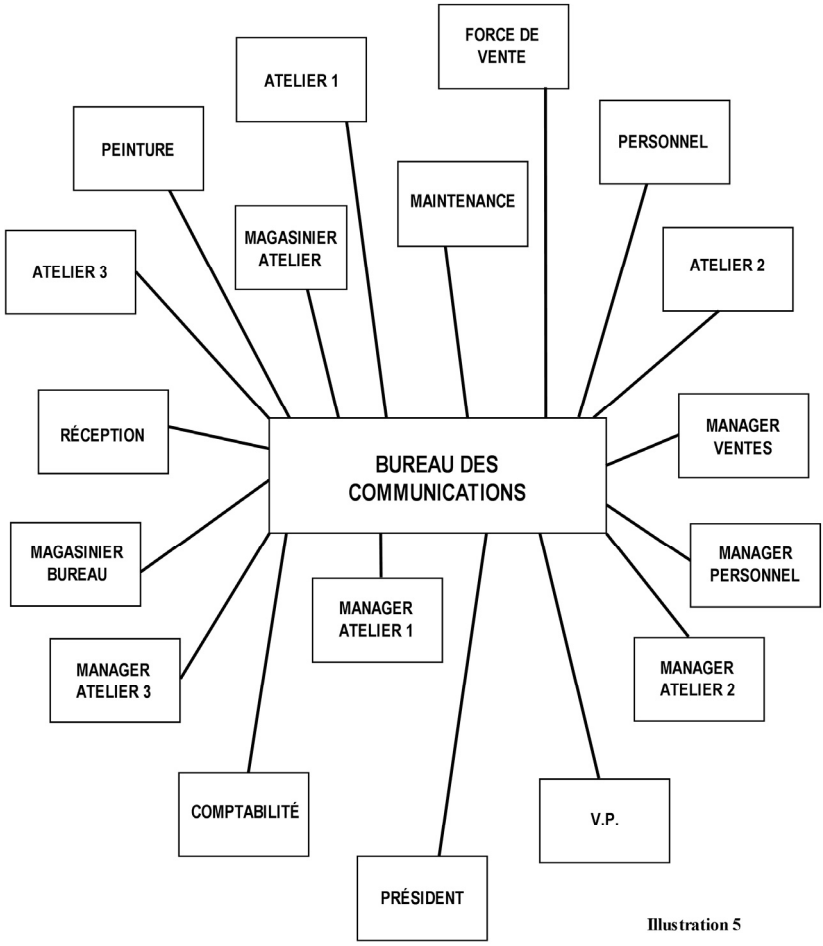


Illustration 5

SECTION SEPT:
LE COURRIER ET LE BUREAU ENCOMBRÉ

Un des plus gros travaux dans une entreprise est le courrier. Dans certaines entreprises le courrier représente quatre-vingt-quinze pour cent de leurs opérations. D'autres ont juste un énorme nombre de lettres à écrire. Mais les gens, pour une raison quelconque, semblent tenir le courrier pour acquis : « Eh bien, je n'ai rien à faire cet après-midi. Je pense que je vais prendre des nouvelles de quelques-uns de mes courriers. » Le courrier est le premier domaine à partir duquel la communication d'une entreprise tombe en panne.

Le bureau d'un Cadre est parfois propre comme un sous neuf – mais n'ouvrez pas le tiroir du centre : il y a un mois d'accumulation de lettres dedans ! Il y a une bonne raison pour ceci. Le temps du Cadre est pris par de nombreuses personnes et par de nombreux problèmes. Il ne cesse de reporter les choses. Il dit qu'il va se décider à propos de ceci mardi. Le mardi, il l'a oublié, et cela moisit dans le tiroir de son bureau. Ce tiroir central du bureau du Cadre est l'engorgement de l'entreprise.

Le bureau d'un Cadre devrait être aussi encombré et confus que l'opération l'est. S'il y a beaucoup de choses à régler dans l'opération, il devrait y avoir beaucoup de morceaux de papier en vrac sur le bureau du Cadre – une pour chaque choses à régler. Ou, il devrait y avoir un système de communication qui garde ces choses bien visibles jusqu'à ce qu'elles aient été traitées.

Rien ne devrait être classé avant que ce ne soit réglé. Si c'est classé avant, ça meurt dans le dossier, et après un moment l'entreprise commence à développer une odeur très désagréable.

Si l'entreprise n'est pas du tout confuse, le dernier point de sortie devrait être le bureau du Cadre. Le beau bureau propre n'est qu'un mythe. « Comme Grapnel est efficace ! Son bureau n'a jamais rien dessus. » Cette affirmation présente deux possibilités : soit elle est fausse soit elle est vraie. Si elle est vraie, elle représente une entreprise sans défaut.

Un Cadre ne devrait pas avoir à répondre au courrier s'il ne le veut pas. Le courrier est une fonction de la section courrier. Si une lettre arrive, demandant un emploi, le Cadre pourrait vouloir la lire, mais il pourrait ne pas avoir envie d'y répondre. Dans des circonstances normales, s'il n'a pas de secrétaire, cela va signifier qu'il ne va pas répondre à la lettre – ce qui est mauvais pour les relations publiques de l'entreprise. Il pourrait y avoir un département des relations publiques grand et cher, qui essaie de construire de l'affinité avec le public, mais les vraies relations publiques de cette société consistent à des relations d'affaires. Alors on devrait répondre à cette lettre. Une section courrier répondrait à cette lettre. Le Cadre écrirait : « Réponse : expérience insuffisante, pas de place disponible. Jones. » La section courrier écrirait une lettre. Le courrier ne s'empilerait pas sur le bureau de Jones.

D'un autre côté, si Jones apprécie et a du temps pour répondre à ses propres lettres, il ne devrait pas être autorisé à monopoliser le temps du système de communication en faisant venir une fille dans son bureau toute les demi-heures pour prendre une dictée pendant qu'il bafouille. Il devrait faire ses bafouillages dans un dictaphone, s'il ne peut pas confronter une machine à écrire.

Imaginons une entreprise dans laquelle il y a une centaine de points de commandement auxquels chaque lettre a des chances d'être écrite pour le public, mais seulement une vingtaine de ceux-ci sont assez importants pour avoir leurs propres communicateurs. Pour les quatre-vingt autres, il pourrait y avoir un service de dictaphone itinérant ainsi qu'une pièce calme pour la dictée. Tous les enregistrements dictés et non tapés d'un jour seraient pris avec la

pile de courrier, les lettres seraient ensuite tapées le matin avant toute chose. Il pourrait y avoir plusieurs manières d'arranger ceci, pour s'adapter à différentes entreprises. L'objectif serait d'avoir toutes les lettres passant à travers le système avec le moins d'effort possible de la part de celui-ci et des points de commandement.

Idéalement, le courrier serait traité comme ceci : Une lettre arrivant dans le courrier, adressée à Jones, serait ouverte par la section courrier (à moins qu'elle ne soit marquée « Personnel »). Elle serait lue par un communicateur (pas un réceptionniste), et un formulaire du bureau de communication serait rédigé contenant l'essence de cette lettre. Ce formulaire, accompagné par la lettre elle-même, irait à Jones par le système, comme une communication de la section du courrier pour Jones. Jones aurait à agir, bien sûr, parce que le système de « bullpen » observerait la progression de cette communication. Notez que la lettre n'est pas la communication : la lettre est seulement la « pièce jointe A, » qui viendrait avec la communication comme référence. Lorsque Jones décide de ce qu'il veut faire au sujet de la lettre, il complète la communication, et ensuite la section courrier répond à la lettre en fonction de l'ordre de Jones. Maintenant l'entreprise a le souvenir complet de cette lettre et réponse, tout comme celles de toutes les autres opérations. La communication au sujet de cette lettre fonctionnera correctement dans le système de classement, et la lettre sera gardée comme référence.

Lorsque ce système aura été en fonction pendant un moment, le courrier n'arrivera plus à Jones. Jones sera toujours là, mais les lettres vont être adressées à l'entreprise, et le système de communication va décider qui est le meilleur individu pour agir au sujet de chaque lettre. Certaines lettres vont devoir être traitées par plusieurs individus. Le système analysera la prise en charge correcte de chacune de ces lettres et la coordonnera pour accomplir l'action la plus rapide. Combien y a-t-il de retard dans les projets à cause de

lettres qui doivent circuler physiquement de bureau en bureau et de département en département, avant d'arriver à l'action finale !

Les communicateurs qui répondent à toutes les lettres de l'entreprise sont des experts en écriture, ou le deviennent. Les lettres de l'entreprise commencent à avoir une qualité reconnaissable : elles sont claires, amicales, pleines de tact, et rapides. Jones pourrait avoir écrit sur son ordre, « Pas de qualifications, pas de places disponibles même s'il y en avait. » Mais le rédacteur de la lettre fera sentir au candidat que Produits Nationaux & Co. est un bon groupe même s'ils ne peuvent pas lui donner un emploi. Ce sont les relations publiques.

Le courrier personnel peut être géré par le système, mais il doit être marqué ainsi. Toute affaire qui est traitée par le courrier personnel a le même statut qu'une conversation téléphonique non confirmée : elle n'a jamais eu lieu.

Des entreprises pourraient désirer utiliser tous leurs communicateurs en périphérie pour répondre à tout le courrier dans le bureau central à une certaine heure du jour. C'est-à-dire, tous les communicateurs viennent au bureau central, sortent le courrier du jour d'avant, ou des premières heures de la journée, et ensuite retournent à leurs postes. D'autres entreprises pourraient vouloir répartir le travail du courrier parmi les différents communicateurs à leurs postes. Cela nécessiterait un circuit spécial pour le courrier qui serait clairement distinct des messages opérationnels et des ordres.

SECTION HUIT:
DÉVELOPPER LE CERVEAU D'UNE ENTREPRISE

Il est de la responsabilité du communicateur de s'occuper de la meilleure manière possible de toutes les communications. Par conséquent, il est de sa responsabilité de se tenir informé au sujet des équipements de communication existants, pour utiliser le meilleur équipement et les meilleures méthodes, et de garder son personnel informé au sujet de ces choses. (Jusqu'ici, le savoir et l'utilisation de l'équipement ont été considérés comme le *seul* rôle du communicateur.)

Le communicateur connaîtra toutes les astuces pour une communication rapide, en quantité, à bas coût. Il est possible qu'une entreprise ait une quantité modérée d'information de haute vélocité chaque jour entre Los Angeles et New York. Ce serait au communicateur de trouver la meilleure manière de la transmettre. Un service de nouvelles, qui transmet vingt-quatre heures par jour, pourrait préférer une machine fiable, lente et chère, comme le téléimprimeur. Mais le téléimprimeur est destiné à un usage constant.

Peut-être que l'entreprise en question ferait mieux d'avoir un appel téléphonique longue distance, de station à station, au même moment chaque jour. Il y a un sténographe ou une sténotype à chaque bout de la ligne. Trois minutes de transmission d'un côté puis de l'autre. Ensuite ils raccrochent. Les systèmes de communications des deux côtés ont une heure pour avoir les réponses prêtes – celles qui prennent plus de temps attendent jusqu'au jour suivant. Puis l'appel est répété, la durée réduite de moitié. Coût : neuf dollars par jour, 45 dollars par semaine, 2'300 dollars par an.

La quantité d'information réelle pouvant être transmise en neuf minutes par un communicateur entraîné à un sténographe reconnu

est élevée. Au moins un millier de mots peuvent être transmis et lus par des communicateurs experts dans ces neuf minutes. Un nombre équivalent de mots par télégramme coûterait plus de soixante-cinq dollars, soit plus de sept fois plus. Le communicateur devrait connaître de telles choses.

Il est possible, à travers un système de communication, d'organiser les fichiers pour qu'ils soient des fichiers d'action, afin qu'ils soient la mémoire d'un esprit qui pense. Un fichier devrait avoir trois sections : (1) le fichier d'action, qui détient une donnée appelant une action à un certain moment, il la réinjecte dans le système au moment voulu, (2) les fichiers de travail, qui détiennent l'information utile à l'opération, (3) les fichiers morts, qui peuvent être jetés sans aucune perte de valeur pour l'opération.

Le fichier d'action ne serait *pas* classé dans un meuble fermé. Il serait bien visible, travaillant tout le temps. On pourrait voir ce genre de fichier comme un champ d'étiquettes colorées, avec des communications, suspendues à un présentoir. Cela peut être vu également comme une batterie de machines à classer et de cartes indexées. Quelle que soit sa forme, il est vivant, en activité à tout moment.

Le fichier de travail doit être organisé de telle sorte que l'information qu'il contient soit disponible en association avec le matériel concerné, comme la donnée dans un esprit. S'il n'est pas si bien organisé, il ne contient alors pas d'information, qu'importe combien de faits sont écrits sur des morceaux de papier dans des classeurs. L'information devrait être organisée, indexée, indexée de manière croisée, et activée de telle sorte que quand une communication passe à travers le système, une vérification rapide de la donnée connexe puisse être faite, comme dans un esprit.

Le système de fichier de la Marine est merveilleusement bien organisé, mais il ne dit rien. C'est uniquement un système de classement, pas un cerveau. Les fichiers d'action et de travail sont un

cerveau, qui conserve la mémoire d'une entreprise. Les tiroirs de dossiers fermés, non organisés et non indexés, ne contiennent pas de mémoires, mais une bibliothèque de faits. Ils sont uniquement utiles à l'étudiant.

Un système de communication est un système de raisonnement. Il produit le raisonnement à un niveau organisationnel, tout comme les esprits individuels du personnel produisent le raisonnement à un niveau individuel.

Un CIC (Centre d'Information de Combat) pourrait être organisé, en utilisant le système de communication, qui s'occuperait de la planification d'une organisation. Un projet serait initié par le management et le cerveau de cette organisation passerait à l'action pour fournir au management tous les faits au sujet du problème, ordonnés et liés pour présenter la meilleure manière de procéder. Le management aurait à fournir la direction de l'opération et la motivation. Si l'organisation avait des bons fichiers d'action et de travail, les décisions sur les problèmes qui seraient soulevés, seraient presque automatiques. Comme c'est pratique pour le management d'être ainsi libérés pour se consacrer à la planification *créative* – de laisser l'entreprise régler ses propres problèmes, pendant que le management cherche des nouveaux problèmes à résoudre, de nouveaux horizons à conquérir !

Le commandant d'une flotte n'a pas à superviser le pointage des fusils. Les CIC font cela. Ils trouvent l'ennemi, pointent les fusils, et vont chercher les superviseurs. Le CIC peut réaliser n'importe quelle opération qui a été réalisée une fois, ou qui est similaire à une qui a déjà été réalisée. Cela libère le commandant qui peut penser aux opérations qui n'ont encore jamais été effectuées. Ceci permet de garder l'ennemi hors de portée.

Le management a la vie dure dans une grande industrie à cause du manque d'un cerveau organisationnel pour faire la planification de routine. On peut imaginer l'industrie du futur, dans laquelle le

management consacrerait plusieurs heures à l'examen des buts et des plans, et un minimum à l'administration, dans laquelle le management serait capable d'être moins un dresseur de lion et plus un architecte.

Les systèmes de communication devraient publier un bulletin régulier de l'opération. Un résumé des activités de chaque semaine devrait être fait à partir du fichier temps. Des résumés d'activités dans divers départements et avec diverses lignes devraient être faits par les fichiers départementaux et par le fichier sujet. Toute information qui va dans les fichiers devrait être résumée dans deux ou trois rapports séparés. Ensuite ces rapports devraient être résumés de manière plus poussée en un bulletin d'opération lisible par tous. Le but de ceci est le développement d'un cerveau dans lequel tout fait peut être trouvé et dans lequel tous les faits qui concernent un ordre donné seront disponibles automatiquement sous n'importe quelle forme désirée par le planificateur ou le communicateur.

La construction d'un cerveau est différente de la construction d'une machine à calculer. Une machine à calculer a un langage limité dans lequel tout doit être péniblement traduit. Un cerveau doit être capable de percevoir, de se rappeler et d'associer des données universellement, sans préparation spéciale des données. Cela signifie que le véritable travail doit être fait par les esprits humains qui sont des processus de pensée. Le cerveau est seulement le canal à travers lequel toutes ces pensées opèrent.

SECTION NEUF:
ADOPTER UN SYSTÈME SPÉCIFIQUE

Afin de mettre en place un système de communication, il est nécessaire d'avoir un système spécifique en tête. Le système qui est offert ici n'est pas le seul possible, mais il combine de nombreuses fonctions désirables qui ont été discutées plus haut et éliminent les indésirables.

L'illustration 7 est un agencement pour le point ou la station de communication standard. Deux piles de quatre bacs à fichier qui sont appelés INCOME, OUTGO, UNACK, UNCOM, MUSACK (MUST ACKnowledge), MUSCOMP (MUST COMPlete) et FICHIER. Unack et uncomp sont utilisés pour les communications qui sont initiées à ce point. Musack et muscomp sont utilisés pour les communications qui sont initiées à d'autres points et qui doivent être terminées à ce point.

Tous les messages qui viennent à cette station sont placés dans le bac income par le messager. Tout ce qui est récupéré par le messager vient du bac outgo – ou du bac fichier, s'ils sont terminés. Le communicateur de cette station fait fonctionner la station pour la personne ou les personnes qui travaillent dans ce bureau, cette succursale ou ce département. De nombreuses personnes vont être leur propre communicateur. D'autres, comme les hommes travaillant dans les ateliers, vont partager un communicateur qui servira ce département, cette section ou ce groupe.

Bien qu'un communicateur soit présent, on ne va pas accuser réception à un message avant qu'il ne soit présenté à l'actad (destinataire de l'action) ou à un assistant de l'actad. Si l'individu n'est pas dans son bureau, ce fait va ressortir dans le bureau central en tant que message non accusé réception.

Les quatre copies du message vont être faites sur du papier de différentes couleurs :

BLANC, c'est la copie d'action ou copie comp.

JAUNE, c'est la copie accusé réception.

BLEU, c'est la copie du communicateur, qui travaille dans le bureau central, jusqu'à que la communication soit terminée.

VERT, c'est la copie de l'initiateur, ou copie orig.

Les nugdes (Requêtes du bureau de communication sur la progression d'un message) sont rose, pour le premier et rouges pour le second.

Les infad (signifiant « destinataire de l'information ») sont chamois ou de couleur neutres. Un tel message n'a qu'une seule copie. (Voir illustration 7.)

L'illustration 8 montre le flux d'un message du Bureau « A » au Bureau « B », à travers le bureau central. La ligne pointillée représente un message qui ne passe pas par le système. Ce message n'est pas classé, et donc en ce qui concerne l'entreprise, il n'a jamais eu lieu.

L'illustration 9 montre à nouveau ce flux, et le flux de retour. L'agencement du bureau central est différent en ce qui concerne l'espace consacré aux divers emplacements. Le bureau central va uniquement initier quelques messages, pour la plupart probablement des nudges. Mais il va s'occuper de tous les messages initiés par n'importe qui. Par conséquent, un grand espace doit être dévoué au musack et muscomp. Le muscomp va probablement se développer en un fichier d'action, dans lequel chaque pièce de travail est estimée en temps d'accomplissement et remonte dans le fichier, jour après jour, jusqu'à qu'elle arrive à échéance. Le bureau central assume la responsabilité de toute l'entreprise, en ce qui concerne les musacks et les muscomps.

Toutes les copies vont être archivées dans le département central du classement (voir illustration 11). Le bureau central a uniquement une copie, lors du passage du message. Lorsque le message est terminé, la copie bleue va dans la boîte FICHIER ATTENTE, pour attendre le retour des trois autres copies de l'initiateur. Lorsque les quatre copies sont rassemblées, elles vont dans AU FICHIER, et ensuite au département du classement.

L'illustration 10 est un exemple de message, et un concept pour les tampons ack et comp.

CLASSER (Sortie, vers la communication, bureau, à classer	**OUTGO**
UNCOMP (Une action initiée ici, qui n'a pas encore été complétée par l'actad.)	**MUSCOMP** (Une action qui doit être complétée par ce bureau ou cette personne)
UNACK (Une action initiée ici dont l'actad n'a pas encore accusé réception.)	**MUSACK** (Une communication à laquelle ce bureau ou cette personne doit accuser réception.)
	INCOME

Illustration 6

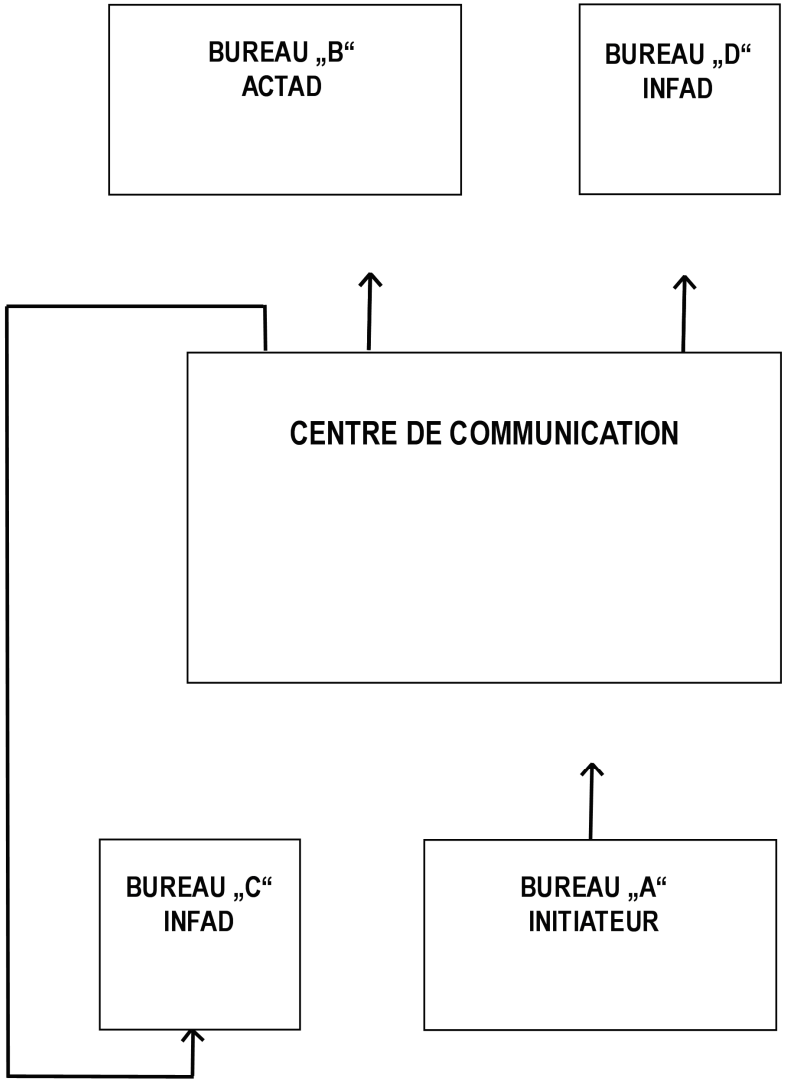


Illustration 7

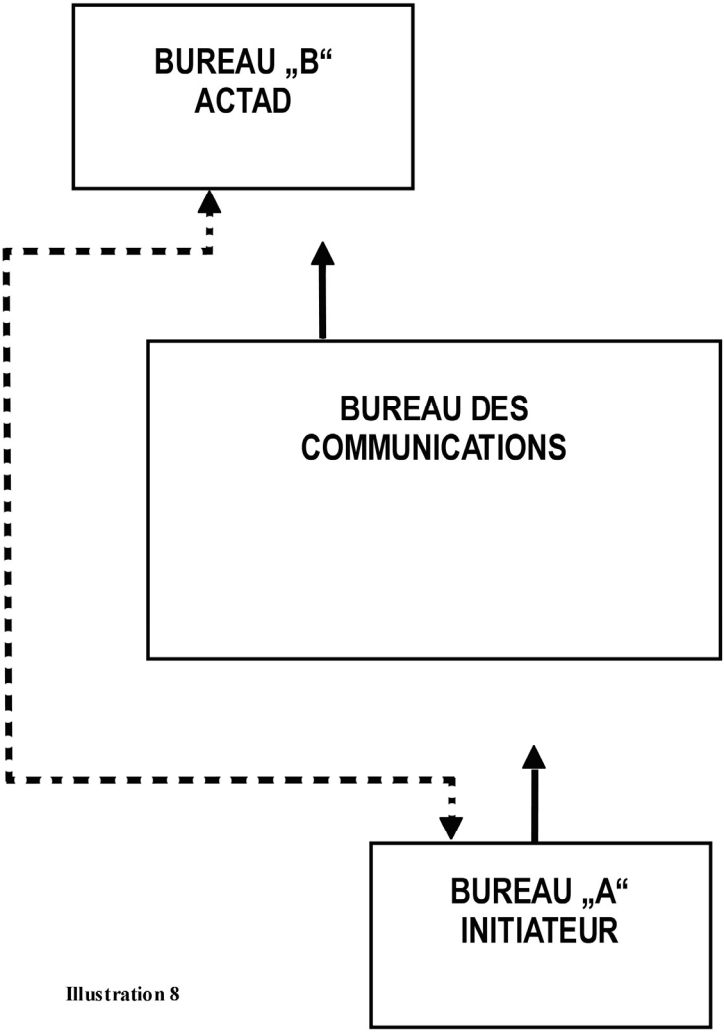


Illustration 8

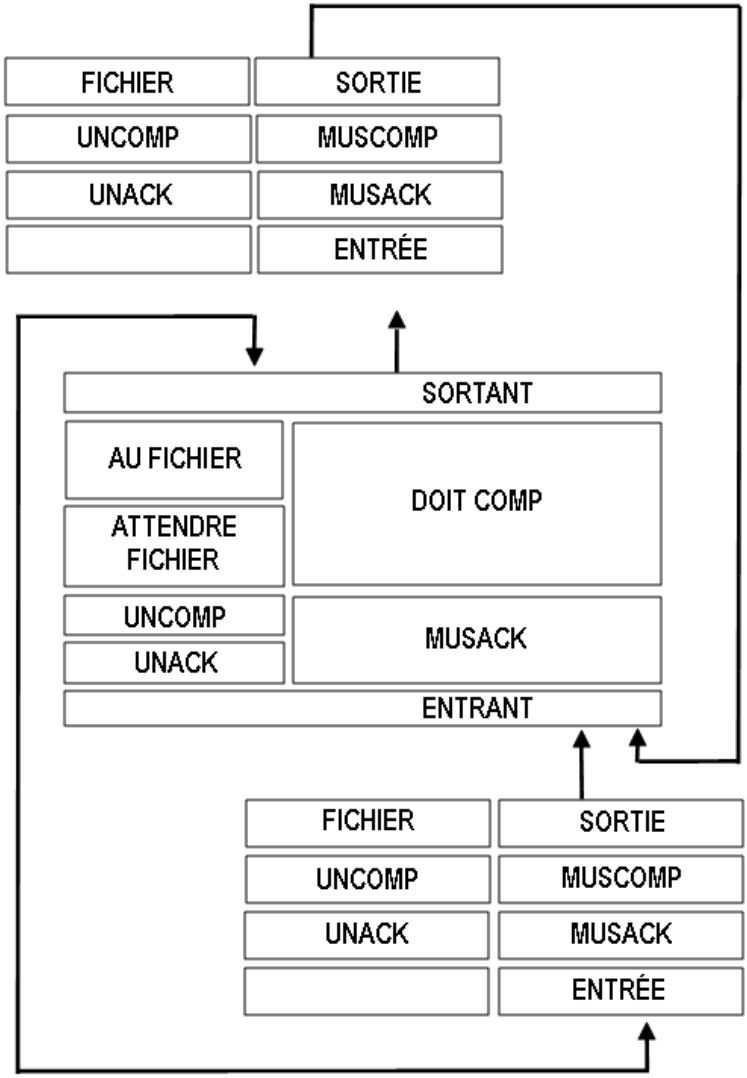


Illustration 9

1030A 12 Mai/Jones Actad Smith Infad : Brown
Charles
Zyff
Compta

UNE NOUVELLE VITRE EN VERRE est nécessaire pour la porte de mon bureau.

Il y a une grande fissure dans l'actuelle. Les visiteurs sont peu impressionnés par cela.

10:40 12 Mai 52

16:51 13 Mai 52

04-15P
13 May 52
COMP
J. Smith

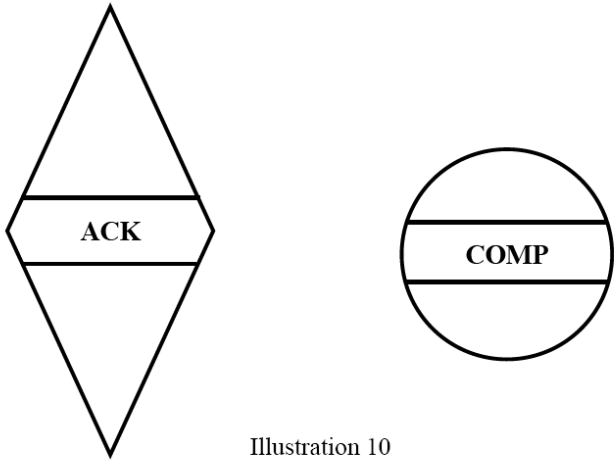


Illustration 10

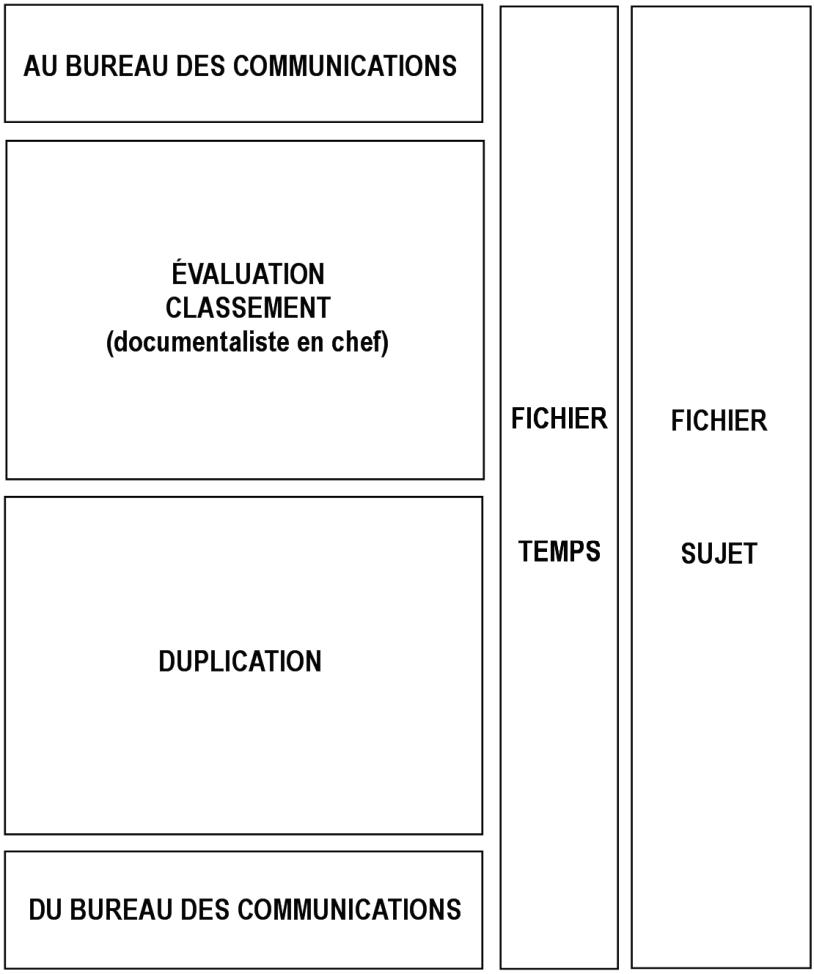


Illustration 11

On estime que la date, 12 mai 52 est une meilleure mise en forme que 5/12/52 ou 12/5/52, puisqu'elle ne peut jamais être ambiguë. Les mois peuvent être entièrement abrégés en trois ou quatre lettres : Jan, Fév, Mars, Avr, Mai, Juin, Juil, Août, Sep, Oct, Nov, Déc.

Les dates obliques sont les tampons temporels du bureau central.

Ce message est tel qu'il serait après avoir été reçu en retour par l'initiateur, le travail ayant été accompli.

Si Jones n'en savait pas suffisamment pour infad la comptabilité sur ce message, le bureau central l'aurait fait automatiquement.

L'illustration 12 montre le département du classement, qui est une sous-section du système de communication et est sous le contrôle du communicateur en chef et personne d'autre. C'est la mémoire de l'entreprise.

Au fur et à mesure que le système se développe, les fichiers vont être utilisés sur la base d'association automatique, pour évaluer toute communication à la lumière d'expérience passée. Lorsqu'un message passe à travers, l'évaluateur attachera des copies de données pertinentes venant des fichiers au message, avant que le communicateur laisse passer le message. Ceci, avec le nouveau système de duplication, sera fait en l'espace d'une minute.

Le classement des évaluations va faire une évaluation et une synthèse continues des données dans les fichiers, ainsi l'utilité de la mémoire va être accrue en gardant les données actives et importantes accessibles et en autorisant les données inactives et non importantes à être indexées ou marquées d'une couleur de sorte que l'on ne perde pas son temps avec ça.

Finalement, le système fonctionnera comme un mental : perception, évaluation, décision, action. Les Cadres vont avoir des don-

nées bonnes, évaluées et complètes sur lesquelles fonder des décisions. Et ils n'auront pas à s'inquiéter de l'accomplissement des actions, puisque le système va s'assurer que les actions soient ou effectuées ou rapportées comme non effectuées, alors qu'il y a encore du temps pour prendre une autre décision.

Parfois il y aura un terman (un individu qui est servi par un communicateur) qui sera retiré de l'usine. Une entreprise à New York pourrait avoir une petite succursale à Chicago. Si cette succursale doit être dans le système de communication de l'entreprise, le communicateur, pour cette succursale de Chicago, va être à New York. Ce communicateur va mettre en place une station pour la succursale de Chicago, et tous les messages destinés à celle-ci passeront par cette station. Toutefois aucune des copies blanches ne sera transférée à Chicago. Au lieu de cela, un duplicata sera envoyé ou une ligne téléphonique sera mise en place. De cette manière, aucun facteur encombrant de distance n'est introduit dans le système (voir illustration 12).

Si le terman dans la succursale de Chicago désire garder une trace de sa station de communication à New York, il peut mettre en place une station dupliquée, en utilisation des formulaires dupliqués de New York, ou en utilisant des formulaires, qu'il écrit lui-même, d'informations obtenues par téléphone. Cette station dupliquée ne fonctionne pas dans le système. Elle ne sert qu'à son confort, comme les fichiers dupliqués qu'il aura probablement également. Un tel individu serait appelé un « termote ». Si la succursale contenait plus d'un individu, elle pourrait être servie par une station (dans ce cas elle serait appelée un « terminal distant ») comme groupe, ou une station pourrait être mise en place pour chaque terman.

Si le terman voyageait de lieu en lieu, ou si le groupe voyageait, la même procédure serait suivie. Dans ce cas les termes « terman itinérant» et « terminal itinérant» seraient utilisés.

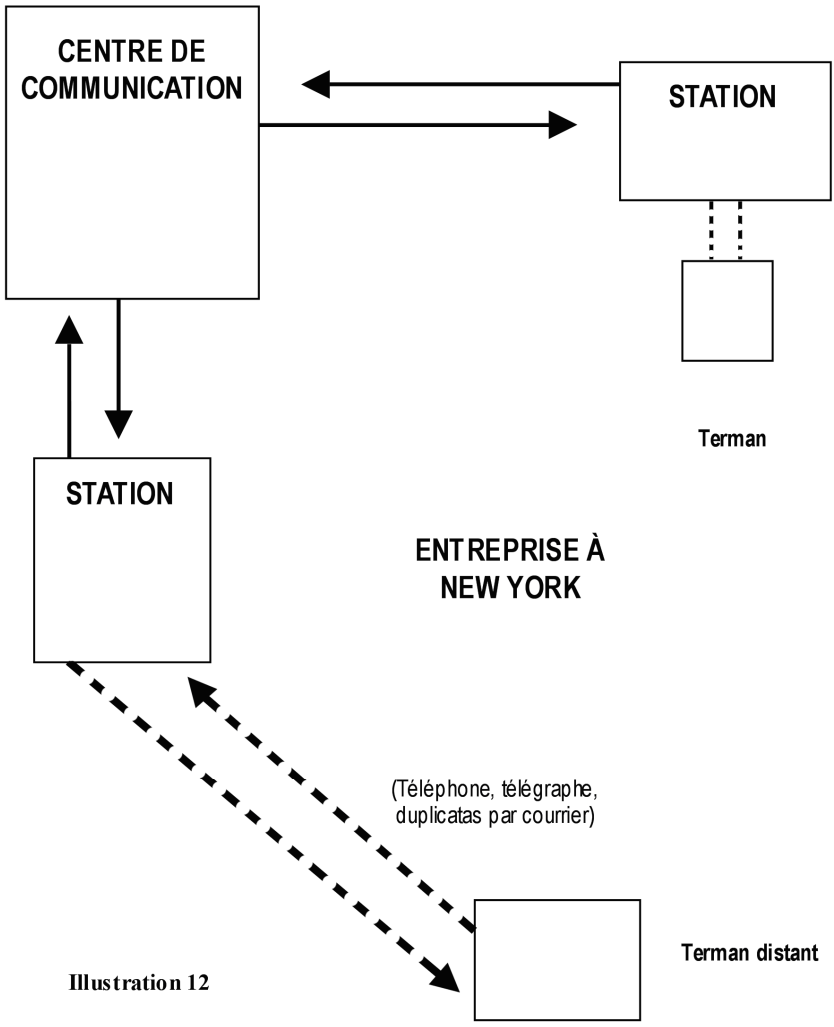


Illustration 12

Il y a une distinction claire et importante à faire entre un poste et une station. Un poste est un endroit où il y a un communicateur. Une station est seulement un ensemble d'emplacements dédiés à un terman ou un terminal. Un poste pourrait contenir une centaine de stations, et toujours être un petit poste, si chaque station était impliquée dans un très faible volume. D'un autre côté, un poste pourrait contenir seulement une station et être un grand poste, puisque le volume de cette unique station pourrait être énorme, nécessitant de grands fichiers d'action au sein de diverses positions (MUSAC, MUSCOMP, etc.) de la station. Un tel poste aurait plusieurs communicateurs.

Dans certains cas il y aura deux bureaux en différents lieux, qui sont de taille et de volume de communication similaires. Un des deux pourrait être le bureau principal, en termes d'autorité. Mais en termes de communication, ils vont pratiquement être équivalents. Il sera nécessaire de mettre en place un centre de communication dans chaque bureau. Chaque bureau sera un système de communication indépendant.

Il existe deux possibilités dans ce cas. La première est la possibilité de dupliquer les mémoires des deux systèmes. Cela ne signifie pas que chaque pièce de papier dans l'une doit avoir un duplicata dans l'autre, bien que ce soit franchement possible. Cela signifie probablement que du matériel condensé et évalué du fichier-sujet de l'une sera envoyée en duplicata à l'autre. Si plus de détails sont nécessaires, une duplication plus détaillée peut être demandée sur un sujet donné.

L'autre possibilité est un agencement intermédiaire, selon lequel un système est considéré comme majeur et l'autre comme mineur. Le système majeur s'approprierait les fichiers de l'autre, mais n'enverrait rien en retour, à moins que cela ne soit spécifiquement demandé.

Dans les deux cas, le courrier entre ces deux bureaux serait de même nature que le courrier dirigé vers d'autres firmes, sauf qu'il suivrait toutes les règles en cours dans les systèmes de communication dans les bureaux. Ce serait une simple formalité d'acheminer ce courrier directement de l'un ou de l'autre système, en utilisant des duplicata. Un poste spécial existerait dans chaque bureau, uniquement pour s'occuper de ce courrier et le coordonner avec le système de communication interne. Ce poste n'aurait rien à faire avec la section de courrier régulier.

La section de courrier régulier est une partie spécialisée du système. C'est vraiment un carrefour entre un département de production et un poste de communication. En ce qui concerne l'entreprise, elle agit comme un département de production. Son produit : les lettres. Les lettres, bien sûr, ne font PAS partie du système de communication, mais sont utilisées uniquement pour atteindre des gens de l'extérieur par courrier.

La section courrier essaiera de rendre ses lettres de plus en plus conformes aux règles de communication. Au fur et à mesure que le temps passe, les gens de l'extérieur découvriront que certaines firmes ne leur envoient pas de lettres, mais des communications. Finalement, la lettre va disparaître du monde des affaires et la communication prendra sa place. Ce processus gaspilleur, écriture de lettres, va être complètement abandonné, et des duplicata de communications transmises dans l'entreprise seront envoyés aux termans et aux terminaux qui ne font pas partie de l'entreprise.

La section courrier garde une station pour chaque personne à qui elle envoie quelque chose à l'extérieur. Ou plutôt, l'intégralité du monde extérieur est considérée comme un terminal distant, et la section courrier est un poste qui est utilisé par le communicateur qui garde la station de communication pour le monde. Le monde sera juste un terminal de plus dans un système de communication qui contient déjà beaucoup de terminaux et de termans.

Toutefois, avant que le monde ne soit prêt à accepter des communications, les duplicata qui sont envoyés vont être modifiés pour ressembler à quelque chose comme des lettres ordinaires.

Un courrier sera classé dans la bonne section courrier et ne sera jamais autorisé à sortir de cette section et dans le système, même en tant que pièce jointe « A », à part dans des cas inhabituels.

SECTION DIX:
QUELQUES PROBLÈMES DE RÉALISATION

Dans un groupe qui était en train de faire un projet pilote sur un système de communication, des questions apparurent durant la réalisation de ce projet et elles furent posées durant une conférence. Voici quelques-unes des questions et réponses :

Q : Est-ce qu'on doit accuser réception aux communications infad ?

R : Non. Si le système de communication est tellement mauvais que l'on doit accuser réception aux infads, la solution est d'engager un nouveau communicateur en chef.

Q : Qui décide quels termans doivent être infads sur n'importe quel message donné ?

R : L'initiateur, bien sûr, peut désigner n'importe qui comme infad. En plus, le communicateur du centre de communication va évaluer chaque communication pour voir qui devrait être un infad de celle-ci. Le centre de communication va toujours infad quiconque est désigné par l'initiateur, mais il ne va jamais supposer que l'initiateur a désigné tous les infads nécessaires. Il va toujours évaluer le message.

Q : Quelle est la fonction d'un communicateur de groupe ?

R : Dans n'importe quelle entreprise, il pourrait y avoir un petit groupe au sein du grand groupe qui veut être considéré comme une entité. Le cas le plus probable est le groupe « main-d'œuvre », on différencie ainsi les employés des Cadres supérieurs.

Si les employés ont une réunion, ils pourraient avoir envie d'être assistés, pour cette réunion, par un communicateur, qui pour-

rait résumer leurs décisions et les entrer dans le système de communication, afin qu'elles fassent partie de la pensée et de la mémoire de toute l'entreprise.

Cela pourrait être standardisé, afin que chaque semaine les employés puissent avoir une réunion, et que la communication entre le management et les employés en tant que groupes puisse être établie. Le communicateur pourrait extraire des fichiers toutes les nouvelles informations et les résumer pour le groupe, afin que les employés puissent savoir ce qui se passe dans leur entreprise. Il mettrait aussi en infad le management, au sujet de ce que le groupe souhaiterait que le management sache.

Q : Qu'est-ce qu'un communicateur de conférence ?

R : C'est un communicateur qui met en place un poste temporaire pour une conférence donnée, afin que l'information qui est développée dans la conférence puisse entrer dans le système. Ceci est la fonction générale dont le communicateur du groupe d'employés est un cas spécial.

Les conférences sont des communications. Lorsque deux hommes se réunissent autour d'une table ou d'un bureau et ont une longue discussion au sujet de ce qu'ils vont faire, les choses qu'ils décident (pas tout ce qu'ils disent) appartiennent au système de communication. S'il s'agit d'une longue conférence, ou si beaucoup de gens sont impliqués, un communicateur devrait y participer pour prendre des notes. Il devrait résumer les points débattus et les accords atteints et faire une communication résumée de la réunion, qui devrait ensuite être signée par les participants. Les copies de ce résumé devraient aller aux points concernés sur la ligne de commandement, et l'original devrait être classé.

Cela ne signifie pas qu'à chaque fois que deux personnes se rencontrent au distributeur d'eau il devrait y avoir un communicateur présent, ni qu'ils doivent faire un rapport de ce qu'ils ont dit au

sujet de la fille de la troisième rangée, second bureau, et l'envoyer à travers le système.

Cela signifie que si ce qu'ils disent fait partie du planning, si c'est prévu comme une communication opérationnelle d'un homme à un autre et pas seulement du bavardage social, cela devrait aller dans la mémoire de l'entreprise, comme n'importe quelle autre communication. Si cela y va, il ne peut pas y avoir de désaccord au sujet de ce qui s'est passé dans la réunion. Si cela n'y va pas, alors la réunion n'a jamais eu lieu, et si une des parties désire esquiver sa responsabilité de ce qui a été discuté, il n'y aura aucun moyen de lui demander des comptes.

Q : Quelle est la taille correcte pour un formulaire de communication ?

R : N'importe quelle taille pratique est une taille correcte. L'habitude générale considère que 20,3x14,0 centimètres (proche de l'A5, NDT) est une taille très pratique.

Q : Quelle est la méthode la plus pratique pour faire les quatre copies ?

R : À l'heure actuelle, du papier fin avec un dos carbone.

Q : Est-ce que les chemises à dossier sont de bons substituts pour les boîtes ou étagères pour les boîtes aux lettres du poste ?

R : Non, c'est une mauvaise idée, puisqu'elles nécessitent beaucoup de manipulation et on n'y voit rien d'un coup d'œil.

Q : Comment est-ce qu'un communicateur occupé peut arranger au mieux sa position MUSCOMP pour gagner en efficacité.

R : Si le volume est grand, on utilise les fichiers d'action. Une méthode pour mettre en place un fichier d'action consisterait à suspendre les bleus sur un fil comme des vêtements sur une corde. Ils

pourraient ensuite être déplacés de gauche à droite à volonté, en fonction du temps estimé, noté pour leur terminaison.

Dans un petit centre de communication, des boîtes ou des crochets sur un tableau peuvent être utiles. Dans un très grand centre de communication, des étagères spéciales et des roues peuvent être conçues.

Q : Y a-t-il un moyen de diminuer les factures téléphoniques d'un terman éloigné ?

R : Oui. Mettez en place un système de code et une heure régulière pour l'appel, de telle façon qu'il ne soit pas nécessaire d'avoir un appel de personne à personne.

Q : Comment pouvez-vous faire agir les secrétaires comme communicateurs et les communicateurs agir comme secrétaires ?

R : Deux situations existent. Dans une très grande firme, le personnel du système de communication ne sera pas confondu avec le personnel de production. Un communicateur à qui il est demandé de faire du travail de production peut refuser de le faire.

Dans une petite firme, des gens vont avoir les deux rôles. Il peut y avoir quelques frictions en premier lieu entre les deux fonctions. Les gens peuvent oublier qu'ils sont des communicateurs ou des producteurs. Toutefois, s'ils se rappellent ce qu'ils sont, ils vont être capables de fonctionner correctement. C'est une question d'endoctrinement.

On pourrait imaginer que des conversations telles que celles qui suivent, entre Jones et sa secrétaire-communicateur, Sally, pourraient avoir lieu :

SALLY : (Renvoyant à Jones une communication qu'il vient d'écrire.) M. Jones, ceci n'est pas une communication correcte. Vous n'avez pas indiqué la raison de votre requête au peintre pour peindre la porte d'entrée en rouge pompier.

JONES : Eh bien, envoyez-là simplement telle quelle. C'est tout bon.

SALLY : Ce n'est pas une communication, M. Jones. Il doit y avoir une raison pour que ce soit une communication.

JONES : Dites, vous êtes ma secrétaire, ou non ?

SALLY : Oui, monsieur. Je suis votre secrétaire, mais je suis également votre communicateur, et en tant que communicateur, je dis que ce n'est pas une communication correcte, et que ceci ne va pas aller sur la ligne. Je pourrais l'envoyer, mais elle reviendrait aussitôt, alors pourquoi perdre du temps ?

JONES : Vous avez intérêt à faire ce que je vous dis de faire, ou j'engage une nouvelle secrétaire.

SALLY : Eh bien, vous pouvez engager une nouvelle secrétaire. Mais actuellement je suis votre communicateur, et vous ne pourrez pas avoir un nouveau communicateur sans envoyer une communication au communicateur en chef, en lui disant que vous voulez un nouveau communicateur et la raison pour cela – ce qui est justement le problème avec cette communication-là : pas de raison.

JONES : C'est ce que nous verrons ! (Décroche le téléphone) Allô, service du personnel. Je veux licencier ma secrétaire.

(SERVICE DU PERSONNE) : (OK, licenciez-la.)

JONES : Vous êtes renvoyée !

SALLY : D'accord je suis renvoyée en tant que secrétaire, mais je suis toujours votre communicateur, et en tant que votre communicateur je vous dis encore que ce n'est pas un message correct.

JONES : (DÉCROCHE À NOUVEAU LE TÉLÉPHONE) Allô, service du personnel ? Je veux licencier mon communicateur … Quoi ?? Je ne peux pas ? (RACCROCHE ET SEMBLE ABBAT-

TU.) (SE TOURNE VERS SALLY.) Discutons de cette chose. Bon, Sally, que voulez-vous que je fasse ?

SALLY : Juste faire une communication correcte …

JONES : (PRENANT LE PAPIER) D'accord. Je vais leur dire que les Pompiers d'Amérique ont une conférence de l'autre côté de la rue et nous voulons leur montrer que nous les apprécions.

SALLY : Très bien. Ça passera … Maintenant, M. Jones, j'ai terminé ces corrections de diagramme que vous m'avez demandé de faire, les voilà.

JONES : Oh ! Vous les avez faits tout faux … mais, bien sûr, je ne peux pas vous licencier … donc je pense que je ne peux rien y faire.

SALLY : Bien sûr que vous pouvez me licencier. Je suis votre assistante. Je fais ce travail pour vous. Cela n'a rien avoir avec les communications, alors renvoyez-moi.

JONES : (SAISISSANT ENFIN LE SENS) Eh bien, en fait, vous n'avez fait que deux petites erreurs. On peut corriger cela.

SALLY : Merci, M. Jones.

JONES : Merci, Sally.

Q : Est-ce que le MESSAGE FORM (la ligne d'identification d'un message) devrait être aussi courte que possible que l'expéditeur puisse le faire ?

R : Oui et non. Il devrait être aussi court que l'expéditeur peut le faire *sans* exclure des informations nécessaires et *sans* le rendre illisible. Un méli-mélo de lettres et de chiffres n'est pas de l'identification, c'est de l'obscurcissement. Un message form où l'on lit « 0230P5/18/52/Smith-Jones » ne serait pas particulièrement utile au lecteur. Ce serait déroutant. L'expéditeur devrait avoir écrit quelque chose comme « 230P 18mai52 Smith à Jones. »

C’est toujours une bonne habitude de rendre lisible le message form, même au prix de quelques marques de crayon supplémentaires.

Q : Est-il nécessaire d’inclure l’année ?

R : Cela dépend de la manière de dater du système. Si toutes les communications doivent être datées, ce ne serait pas nécessaire d’avoir l’année dans le message form. En fait, si le système était suffisamment bon, il n’y aurait pas besoin pour l’orig de désigner une quelconque heure ou date. Le tampon de la date serait ajouté sur le blanc, le jaune et le bleu de communication presque avant que l’encre soit sèche, pour ainsi dire.

Q : Pourquoi utilise-t-on les noms des mois ?

R : Parce qu’ils ne peuvent pas être ambigus. S’ils sont uniformément abrégés en trois ou quatre lettres, ils vont fonctionner comme n’importe quel système aussi bien que les nombres, si ce n’est pas mieux. Certaines entreprises peuvent préférer utiliser ce qu’on appelle les « abréviations de fin », telles que « Jnr, Fvr, Mrs, Avl, May, Jun, Jlt » pour certains mois, mais elles deviennent compliquées pour des mois tels qu’Août, Septembre, et ainsi de suite. Les abréviations qui sont données dans la Section Neuf seront probablement les plus populaires.

Q : Et s’il y a plus d’un Smith dans une entreprise donnée ?

R : S’il y a deux initiateurs ou plus nommés Smith, le système doit leur donner des noms de code. Ceux-ci devraient être quelque chose qui peut être prononcé. Joseph P. Smith devrait être appelé JoSmith plutôt que JPSmith.

Q : Le texte donne des exemples d’initiateurs qui sont trop verbeux, mais qu’en est-il de ceux qui ne sont pas assez verbeux ? Existent-ils ?

R : Ils existent assurément. Il y a une sorte d'individu (habituellement, chroniquement en colère) qui ont du plaisir à donner juste suffisamment de données pour rendre l'actad en colère mais pas assez pour lui donner envie de se conformer à l'ordre. C'est pourquoi il a été souligné que tout ordre doit avoir une raison indiquée en lui.

Q : Y a-t-il de la place pour les émotions humaines dans le système de communication ?

R : Sans aucun doute, oui. Le système transmet des émotions aussi bien que des données. Toutefois, certaines émotions qu'il transmet peuvent être erronées, comme dans le cas d'un message trop bref qui semble sarcastique ou exigeant. Certaines de celles-ci vont être tout à fait exactes.

Q : Que devrait faire un communicateur si son terman lui tend une communication qui dit : « Jones à Smith : Soit maudit, Smith ! Tu peux aller au diable ! Raison : Je te hais ! » ? Devrait-elle l'envoyer ?

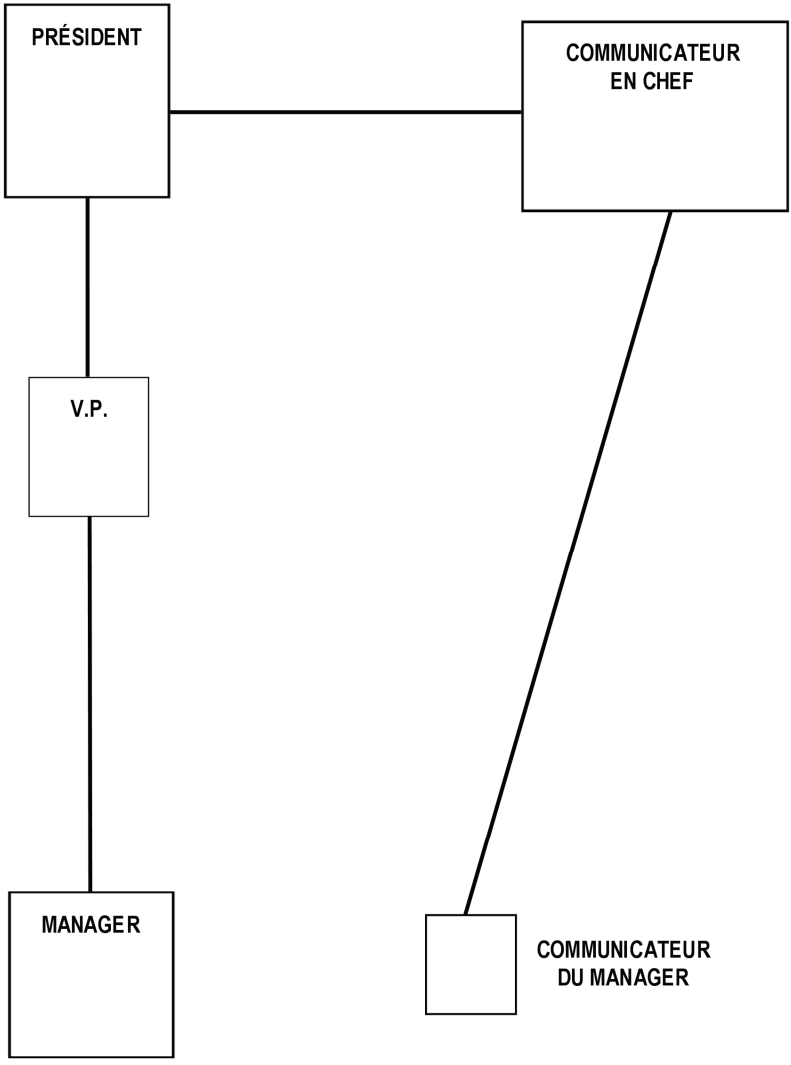


Illustration 13

R : Elle ne devrait le censurer en aucune façon. Elle devrait probablement demander à Jones s'il veut vraiment mettre une communication d'aussi basse affinité dans le système. S'il dit oui, alors elle devrait l'envoyer. Le système de communication existe pour communiquer, pas pour contrôler. S'il y a une grande animosité entre Jones et Smith, ce fait devrait être enregistré dans l'esprit de l'entreprise – pas caché quelque part, pour causer des troubles plus tard.

D'un autre côté, Jones pourrait avoir l'habitude de dire à son communicateur : « Envoyez un message à Smith, et dites-lui d'aller au diable. » Le communicateur pourrait savoir qu'il s'agit seulement de la manière de Jones de parler dans son bureau lorsque la porte est fermée, et qu'il ne penserait pas dire cela à Smith dans ces termes-là. Par conséquent, elle envoie seulement à Smith un refus, comprenant une raison valable pour le refus. Si Jones ne lui a pas donné de raison, elle doit en obtenir une de sa part, bien sûr.

Q : Qu'en est-il du Cadre colérique qui est son propre communicateur ?

R : Le tercom colérique est un problème. Aucun communicateur n'est sous la main pour le raisonner. Il doit être endoctriné par le communicateur en chef, afin qu'il sache quelle sorte d'effet peut avoir une communication de basse affinité sur l'entreprise.

Il est très probable que le nouveau tercom ne réalisera pas en premier lieu la précision avec laquelle un bon système de communication transmet ses humeurs noires ou ses rages soudaines. Il a peut-être évolué en étant masqué de la vue du public par une batterie de secrétaires, et ses premières entrées dans le système de communication pourraient être comme un klaxon de voiture dans une salle de concert. Finalement, il apprendra que les déclarations mises sur une ligne de communication sont distribuées loin, largement et rapidement, et que l'entreprise s'en souvient. Il abandonnera ensuite ses mauvaises habitudes et deviendra un bon communi-

cateur, qui ne distribue des messages colériques que quand il est sincèrement et légitimement en colère.

Un terman qui injecte systématiquement n'importe quelle sorte d'enthêta dans le système (colère, sarcasme, désespoir, suggestions malicieusement destructives) se trouvera rapidement au bout d'une ligne de communication très morte, puisqu'il est du devoir du système de lui couper la ligne – ou, si la ligne est importante, de le retirer de celle-ci.

Q : Si le système n'avait pas de méthode rapide pour produire des duplicata, afin que le centre de communication puisse, quand il veut, infad tous les départements concernés sur n'importe quelle communication, comment le problème des infads pourrait-il être le mieux géré ? Qui devrait faire les copies ?

R : L'initiateur est la personne logique pour faire les copies d'infad, puisqu'il doit de toute manière écrire le message à un moment donné. Plus probablement, dans les nouveaux systèmes de communication, les origs vont faire les copies d'infad. Toutefois, alors que les systèmes grandissent, et alors que de nouvelles « méthodes de rêve » sont développées pour faire des duplicata vraiment très rapidement (cinq secondes), le processus de duplication en entier va se déplacer vers le centre de communication, et même si l'orig désire infad une personne tierce dans une de ses communications, il va seulement le désigner sur le blanc, et le centre de communication fera ceci et n'importe quelles autres copies d'infad qu'il pense adéquates et les enverra.

Q : Quelle est la différence fondamentale entre le message actad et l'infad ou le daad (destinataire de donnée) ?

R : La différence se trouve dans la quantité de travail que le système fait pour expédier le message. Le message actad a quatre copies, chacune d'elle est sous la supervision de quelques individus et chacune d'elle demande un accusé de réception au message et son

accomplissement. Les infads et les daads sont simplement des pièces de papiers isolés qui n'ont pas de duplicata de sorte que le shérif puisse envoyer un détachement s'ils ne rentrent pas à la maison pour minuit. Ils sont livrés à eux-mêmes. Bien entendu, les infads ne sont pas aussi vitaux que les actads, et donc ils n'ont pas besoin d'être vraiment maternés. Et les daads, qui sont très vitaux, puisqu'ils représentent un besoin de donnée pour continuer de faire tourner les roues, de minute en minute, ne peuvent pas se perdre parce que l'expéditeur attend anxieusement une réponse. Les infads et les daads sont les remarques occasionnelles et les inspirations soudaines du système de communication. Les actads sont les pensées habituelles.

Souvent, un communicateur découvrira qu'un infad s'en sortira très bien là où on imaginait qu'un actad était nécessaire. Au fur et à mesure que l'entreprise devient spontanément plus créative, l'information va produire des résultats sans avoir besoin d'ordres directs.

Q : Est-ce que le système de communication amènera une énorme quantité de paperasserie en communication ?

R : Le système amènera une énorme quantité de *communication*. Il n'apportera pas plus de paperasserie – en particulier sur le long terme.

Un des buts principal du système de communication est de refléter le fonctionnement de l'entreprise. Le Cadre supérieur peut regarder dans ce miroir et voir quelles activités ont besoin de réarrangement. Il peut mettre des fonctions dans différents endroits jusqu'à qu'elles soient là où elles doivent être. Lorsque la structure de commandement optimal a été atteinte, par l'utilisation de ce miroir, la quantité de papier dans le système de communication peut tomber assez bas. Mais la quantité de communication dans l'entreprise va être très grande. L'entreprise saura ce qu'elle fait.

Un très grand volume de communication papier est un signe de quelques erreurs, soit dans la structure de commandement soit dans la pratique de communication de la part d'individus ou de départements.

Q : Est-ce que les infads et les daads sont retournés au fichier ?

R : Oui. L'entreprise désire se souvenir de toutes ses pensées, pas seulement de ses pensées de commandement.

Q : Est-ce que les notes d'évaluation sont nécessaires dans le message form ?

R : Non. L'évaluation est toujours nécessaire. Toute personne dans le système doit être capable d'évaluer l'information et doit prendre l'habitude de le faire. Toutefois, écrire cette évaluation sur le message est une procédure quelque peu arbitraire, et elle sera rarement utilisée dans un petit système.

Q : Qu'en est-il d'un grand système ?

R : Dans un très grand système qui couvre beaucoup de territoire ou qui s'occupe d'un flux très volumineux, les notes d'évaluation peuvent devenir indispensables pour l'expédition correcte des messages. Un communicateur dans le Montana qui reçoit une communication du Cap pourrait n'avoir aucune idée de la vélocité, importance et fiabilité correctes du message à moins que celles-ci aient déjà été estimées et enregistrées par le communicateur du Cap. Le communicateur dans le Montana pourrait ne pas savoir si l'orig est un génie ou un fou – et il pourrait avoir besoin de le savoir – mais dans un système relativement petit, la seule évaluation qui serait communément utilisée serait celle de la vélocité.

Q : Est-ce que tous les messages doivent avoir la vélocité inscrite ?

R : Normalement pas. Normalement, seuls les messages de haute vélocité sont notés. Les messages non notés sont automatiquement marqués en vélocité trafic. Rappelez-vous que n'importe quelle attribution de haute vélocité provoque des interruptions du flux principal dans le système, et il devrait être seulement utilisé quand cette interruption est justifiée. Si le système est bon et n'est pas surchargé, même la vélocité trafic sera rapide. Le communicateur en chef va essayer de faire passer tous les messages avec la vélocité la plus haute possible, ce sera son cheval de bataille. Il voudra que la vélocité du *système lui-même* soit naturellement très haute.

SECTION ONZE:
BUTS DE GROUPE ET MANAGEMENT

(D'après un essai de L. Ron Hubbard)

Il est un vieux et probablement vrai principe des affaires – au moins là où les affaires ont été prospères – que le management est une spécialité. Il est certainement vrai que diriger est un art et un métier spécialisé, pas moins technique que le fonctionnement d'une machinerie complexe et certainement, avant la Scientologie, plus complexe.

Avec notre technologie actuelle au sujet des groupes, il est possible d'accomplir avec certitude beaucoup de choses qui auparavant, si seulement elles émergeaient, étaient devinées. Autrefois le management a été comme non-codifié dans ses techniques alors que la psychiatrie, et le management, avec réserve, ont presque toujours été un échec complet. Des hommes furent enclins à mesurer la grandeur du management à la quantité de dollars qu'une entreprise avait accumulés ou combien de territoire un pays avait acquis. Ces deux indicateurs sont, au mieux, des règles empiriques grossières. Ils ont servi jusqu'à ce qu'il y ait d'autres meilleures mesures. Pour comprendre que ce n'est pas une manière correcte de mesurer l'excellence du management, il suffit de passer en revue l'histoire des fermes, des entreprises et des nations pour découvrir que peu d'entre elles ont duré longtemps et presque toutes ont eu des problèmes considérables. Le management n'a échoué que parce que l'« art » de la gestion telle que pratiquée dans le passé nécessitait un travail trop difficile de la part du manager.

Jusqu'à ce que l'on ait considéré les définitions de la richesse et de l'expansion de territoire et que l'on ait eu une bonne vue de quoi se composaient réellement ces choses, on est peu enclin à com-

prendre grand-chose au management, ses problèmes ou ses buts. Hershey, un manager brillant avec un personnel de gestion brillant, échoua lamentablement en tant que manager parce qu'il négligea la richesse principale de son entreprise – son personnel et leur propre fierté et indépendance. Le règne de son entreprise cessa avec son personnel – des ingénieurs et ouvriers bien payés, bien logés, bien habillés – lui tirant dessus avec des balles remarquablement réelles. La gestion brillante de l'Allemagne, qui arriva à deux doigts de lui redonner toutes les conquêtes de ses temps anciens, mena cependant l'Allemagne à la ruine.

Avant que l'on puisse juger le management, on doit considérer les buts d'une entreprise et découvrir à quel point un certain management d'une certaine entreprise a été proche d'atteindre ces buts. Et si le but de l'entreprise a été d'avoir de la richesse, on a alors intérêt à avoir une compréhension de la richesse elle-même. Et si le but a été d'avoir du territoire, on a alors intérêt à considérer ce qu'est exactement la possession de territoire.

Les buts et leur définition correcte sont importants parce qu'ils sont inhérents à la définition du management lui-même. Le management pourrait être vu comme la planification des moyens pour atteindre des buts, leur assignation au personnel pour exécution et la coordination correcte des activités au sein du groupe pour atteindre l'efficacité maximale avec le minimum d'effort dans le but d'accomplir les buts déterminés.

Le management en lui-même n'inclut habituellement pas la découverte et la définition des buts d'un groupe. Le management se préoccupe de l'accomplissement de buts déterminés d'une autre manière. Dans les grandes entreprises les buts du groupe sont normalement établis par des conseils d'administration. Lorsque cela est fait, on attribue ce mot nébuleux de « règlement » aux buts. Dans les gouvernements, les buts, pour autant qu'ils soient attribués, sont généralement jugulés par des sources moins officielles.

Les nations sont si grandes qu'à moins qu'elles ne s'embarquent dans la conquête, elles ont habituellement peu de buts auxquels adhèrent tout le groupe. Le personnel du gouvernement lui-même a le but de se protéger et de s'impliquer dans le management, et le restant du groupe réussit tant bien que mal avec de petits sous-buts. Lorsqu'un but englobant une nation complète est avancé et défini, la nation elle-même s'unit en tant que groupe et se dirige vers la réalisation de progrès. C'est, au mieux, très rare d'avoir une nation avec un but suffisamment grand pour réunir le groupe entier : ainsi les gouvernements sont généralement très mauvais, étant donné que leur seul but est de diriger. L'Asie Mineure, ayant un but fourni par Mahomet, éclata en Europe. L'Europe, ayant un but donné par certains hommes religieux qu'on devait atteindre la Cité de la Croix (Jérusalem, ndt), explosa en Asie Mineure. La Russie, avec leurs plans quinquennaux, ses projets de conquête mondiale et ses projets de libération des minorités, peut conquérir n'importe quelle autre nation n'ayant aucun grand but de groupe. Un bon but peut être atteint par un mauvais management. Le meilleur management du monde n'a jamais obtenu le support complet du groupe en l'absence d'un but ou en en embrassant un mauvais. Ainsi la Russie pourrait être très mal dirigée et mieux réussir que les États-Unis très bien dirigés, mais sans but (l'autodéfense n'est pas un but, c'est une défense). Marx est mort plus récemment que Paine. Le but est moins décomposé.

Les entreprises obtiennent, habituellement, leur « règlement » d'un ou des propriétaires qui désirent avoir des profits personnels et du pouvoir. Ainsi on postule une sorte de but. Les nations obtiennent leurs buts de sources remarquables comme un prisonnier qui rêve de conquérir l'ennemi, un messie avec une croix dans la main et le Valhalla en perspective. Les buts nationaux ne sont pas le résultat de pensées de présidents ou de débats d'assemblées. Les buts pour les entreprises ou les gouvernements sont habituellement un rêve rêvé d'abord par un homme, puis embrassé par quelques-uns et finalement tenu comme étendard pour la plupart. Le mana-

gement met ce genre but en vigueur, fournit les moyens, la coordination et l'exécution des actes menant vers ce but.

Mahomet s'installa à côté des routes caravanières jusqu'à qu'il eut formulé un but, puis ses partisans dirigèrent le Mahométisme dans une conquête d'une grande partie de la civilisation. Jefferson, codifiant l'ouvrage de Paine et des autres, rêva à un but qui devint nos États-Unis. Un inventeur rêve d'un nouveau jouet, et le management, avec le but de distribuer ce jouet et de faire de l'argent, dirige. Le Christ donna un but aux hommes. St. Paul parvint à faire de ce but un but de groupe. Aux niveaux de responsabilité élevés ou bas des groupes, que ce soit un but attribué par le planificateur de la campagne à une compagnie de Marine de prendre la colline X428, ou que ce soit Alexandre rêvant d'une conquête mondiale et l'Armée Macédonienne s'occupant de la rendre réelle, ou que ce soit la Standard Oil ceinturant le monde parce que Rockefeller voulait devenir riche, le but est rêvé par un individu ou un échelon qui planifie et est mené à l'existence par un groupe.

Le rêveur, le planificateur, est rarement un véritable membre du groupe. Habituellement il est martyr pour une cause, il est surexploité et surutilisé. Souvent il vit pour savourer la gloire. Mais lui-même est rarement un dirigeant actif. Lorsqu'il devient dirigeant, il cesse de formuler les petites étapes menant aux plus grands buts et le groupe alors perd de vue ses buts et vacille. Ce n'est pas une question de savoir si le rêveur est oui ou non un bon manager. Il peut être un manager brillant ou il peut échouer complètement. Mais au moment où il commence à diriger, le groupe perd une figure de proue et un étendard et gagne un manager. Le rêveur de rêves et l'utilisateur de fouet sur le dos des paresseux ne peuvent pas appartenir au même homme. Le rêve, pour être efficace, doit être vénéré. Le juge et le surveillant peuvent uniquement être respectés. Une partie d'un but est sa fascination et une partie de n'importe quel rêve en est l'homme qui l'a rêvé. La démocratie a probablement échoué lorsque Jefferson devint président, non pas

parce qu'il était un mauvais président mais parce que Jefferson, absorbé par le management, cessa sa tâche attitrée de faire briller les buts.

Selon un expert en histoire, un groupe n'atteint le plus haut niveau d'idéal ou d'éthique qu'au moment où il a été organisé la première fois. Pour être vraie, cette observation devrait être limitée aux groupes où le management a été confié au rêveur du rêve. Pour les cas où le rêveur fut soutenu de manière compétente, le ton du groupe resta haut et le groupe continua d'être brillamment efficace, comme dans le cas d'Alexandre dont les généraux assumèrent tout le commandement et Alexandre, brillant cavalier, montra des exemples et désigna des empires.

Mais qu'un groupe ait un Alexandre, un poète ayant l'air paniqué ou un inventeur fixant ses buts pour lui, un groupe ne peut pas être véritable ou même efficace sans de tels buts pour sa réussite et sans un management suffisamment brillant pour atteindre ces buts.

Ayant examiné la source de tels buts, on devrait également examiner la nature des buts en général. Il y a probablement autant de buts qu'il y a d'hommes pour les rêver, probablement plus. Les buts peuvent être grossièrement divisés en deux catégories. La première serait les buts de survie et la seconde les buts de contre-survie. En réalité la plupart des buts sont une combinaison des deux, des buts qui sont occasionnellement présentés pour leur valeur attrayante et non pas pour leur véritable valeur. On voit que le but d'une nation guidée pour conquérir toutes les autres nations, fini, après d'occasionnels sursauts de prospérité, en un désastre racial. Un tel but n'est pas différent du but financier de la plupart des industriels et conseils d'administration « prospères ». On peut appeler de tels buts des buts avides impliquant, presque exclusivement, la possession de MEST accumulé au moyen d'un travail, par d'autres, acharné. Techniquement, on peut les appeler des buts EnMEST, la conquête de nations amène la possession de MEST qui, par l'intermédiaire de cette conquête, a été transformée en

EnMEST et transformera finalement la propre terre du conquérant en EnMEST.

La collecte avide d'argent amène de l'EnMEST, pas du MEST, et fait de l'argent légitime de l'acquéreur de l'EnMEST. De tels buts, puisqu'ils tendent vers la mort, sont des buts contre-survie. Les buts de survie sont bons et prospères par rapport à la quantité réelle de thêta contenue en eux, c'est-à-dire, l'aptitude des buts à répondre favorablement à un plus grand nombre de Dynamiques. Un but de survie n'est en fait qu'une solution optimale à des problèmes existants, plus suffisamment de thêta de la part du rêveur pour arriver bien au-delà de la solution désinvolte. Un groupe se catalyse bien mieux avec des buts thêtas, pas seulement avec une plus grande intensité mais aussi avec un niveau plus durable qu'un groupe catalysé par des buts EnMEST comme dans une guerre. Il peut être postulé que des buts thêta puissent amener un plus haut niveau d'enthousiasme et de vigueur que la guerre la plus médiatisée qui soit survenue.

Un autre postulat est qu'un but est aussi désirable qu'il contient de la vérité ou un réel avantage pour les Dynamiques.

Un groupe, alors, peut être vu comme ayant trois sphères d'intérêt et d'action. La première est la postulation de buts. La seconde est le management. La troisième est le groupe lui-même, les exécuteurs des plans, fournisseurs des moyens et bénéficiaires des victoires.

Ces trois facteurs ou divisions doivent être établis pour avoir un groupe qui réussit ou, en fait, un vrai groupe. Ces divisions ne sont pas particulièrement nettes. Les désirs et les pensées du corps du groupe influencent, catalysent et font en réalité partie du but du rêveur. Le management doit avoir le soutien du groupe et la disponibilité de celui-ci pour pouvoir agir et ainsi il doit avoir l'accord du groupe pour la meilleure et la plus économique exécution des ordres. Le management doit avoir la confiance du faiseur de but, ou

sinon le faiseur de but va probablement inclure la réforme du management comme partie de son rêve. Le faiseur de but doit être accepté et avoir la confiance du management ou le management va commencer à regarder autour de lui pour trouver un nouveau faiseur de but et, étant le management, pas un faiseur de but, il pourrait accepter des idées tout à fait spécieuses à partir desquelles le management pourrait ensuite chercher à créer un sous-échelon de lui-même (la chose qui cause l'effondrement de la plupart des nations et des entreprises).

Il y a, alors, trois divisions de l'action qui sont interactives et interdépendantes. L'ARC parmi elles doit être très élevée. Un groupe qui est haï par son management (souvent le cas chez les militaires) se fait souvent éliminer. Un système complet peut être détruit (comme dans l'industrie américaine) lorsque le management et le groupe décident d'être deux camps. La mort du faiseur de but n'est pas destructive pour un groupe et l'aide même parfois, mais seulement aussi longtemps que le rêve lui-même vit et est maintenu en vie. Un management qui, par exemple, s'interposerait (pour le « bien » du groupe) entre le faiseur de but et le groupe amène la mort au niveau du groupe en pervertissant et en interprétant la nature du but. Le management ne peut pas se préoccuper du but ou du plan dans son ensemble : il peut seulement exécuter et faciliter les plans pour accomplir le but et reléguer son propre planning financier, pas son planning de but. L'échange entre le groupe et le faiseur de but devrait être direct et propre de toutes « interprétations », à moins que le management ne veuille détruire le groupe, dans ce cas il devrait, par tous les moyens, entreprendre une coupure de la communication entre le faiseur de but et le groupe. La place du faiseur de but est sur la place publique avec le groupe ou quelque part assis à penser à une nouvelle idée. La place du management se trouve dans les salles et palaces, celle des arsenaux et des postes de chronométrage, derrière le banc des juges et dans la tour du régulateur. Le management prend la direction des opérations après que les buts ont fixé la raison de la campagne.

Le management est subordonné aux buts mais la création du but n'est pas l'affaire du management. Tant que le management se rend compte de cela, il continuera sainement en tant que management et le groupe, modifié par des facteurs naturels tels que la nourriture, l'habillement et l'abondance générale, restera en excellente condition. Lorsque le management échoue à s'en rendre compte, le faiseur de but, même s'il n'est qu'un individu qui apprécie la création de grandes fortunes, change le management. Lorsque le faiseur de but est véritablement un thêta fort et que le management oublie cela ainsi que la qualité des idées (ou ne se rend même pas compte de leur puissance) alors, à nouveau et plus encore, le management va être renversé, parce qu'un faiseur de but thêta a derrière lui un groupe et en un instant peut devenir bien plus groupe que management et vider facilement les salles et les palaces. Un management qui discrédite son faiseur de but ou qui pervertit la communication des buts meurt naturellement lui-même, mais, en mourant il pourrait aussi tuer le groupe.

Le management fait souvent confiance au faiseur de but et lui demande la solution à divers problèmes. Le management devrait comprendre que lorsqu'il fait ce genre de choses, il ne participe pas à une réunion avec d'avantage de management pour les conseils qu'il va recevoir sur des problèmes techniques. Peu importe la brillance du conseil, il est généralement livré sans fioritures, parce que le faiseur de but n'a aucune vision des lignes d'approvisionnement ténues, de solde bancaire tremblant, de dirigeants syndicaux en furie, de baux et de contrats non signés ou dangereusement inadéquats. Le faiseur de but voit des buts, le management voit des obstacles aux buts et des moyens de les surmonter. Le premier prérequis d'un faiseur de but est de voir les buts qui ne sont atteignables que par les plus fougueux et ceux qui sont encore suffisamment étincelants et séduisants pour mener en avant ses propres intérêts (dans le cas d'un faiseur de but EnMEST) ou (s'il est un faiseur de but thêta) son groupe entier. Le management s'essouffle entre la

pression du groupe pour atteindre le but et l'appel du clairon du faiseur de but pour aller de l'avant.

Il y a encore des moyens spécifiques par lesquels le management peut alléger son fardeau, récupérer et garder sa respiration et être très prospère en tant que management, ce qui signifie que le groupe, sous ce management, doit être très prospère si *ses buts sont gardés clairs*.

Intéressons-nous uniquement aux vrais groupes. Le vrai groupe peut être défini comme un groupe qui a (a) un but thêta, (b) un management actif et expérimenté travaillant uniquement au service du groupe pour accomplir le but thêta et (c) des membres participants qui contribuent pleinement au groupe et à ses buts et le groupe qui contribue en retour avec eux. Et il y a un ARC élevé entre le but et le management, le management et le groupe, le groupe et le but. Ici nous n'avons pas de problème de management à part les problèmes naturels d'établissement des plans secondaires, bien que plus complexes, pour accomplir les buts, les problèmes naturels d'indication et d'établissement des plans pour éviter les obstacles sur le chemin de ce but ou de ces buts ainsi que la coordination de l'exécution de tels plans secondaires, qui sont d'une importance vitale. Le management, ayant l'accord des participants, est immédiatement soulagé, par ces derniers, d'une partie du planning et de cette plaie du management qui est d'y accoler des buts vagues et mal préparés. Ensuite, le management n'est pas ennuyé par la véritable localisation ou la production de la nourriture, de l'habillement et le logement pour le groupe comme dans un État social, mais est seulement préoccupé par la coordination de l'emplacement du groupe et des cultures. Le management est enrichi par le conseil de ceux qui sont intimement concernés par les problèmes de participation et est informé instantanément des infaisabilités qu'il peut postuler. Du côté du but il est soulagé du problème que le management n'a jamais résolu, le postulat et l'animation des buts fondamentaux du groupe. Ensuite, le management n'a pas la tâche angoissante d'aplanir les

troubles et les confusions qui sont le fléau de tous les groupes composés (semi-groupes).

Maintenant examinons ce que l'on pourrait entendre par un vrai groupe en opposition avec un pseudo-groupe. Un vrai groupe s'éloigne du fait d'être un vrai groupe dans la mesure où les Ruptures d'ARC existent entre les buts et le management, le management et le groupe, le groupe et les buts. Dans le cas d'un faiseur de but de thêta élevé et un groupe en accord avec ces buts, un lien entre le groupe et le faiseur de but est solide comme de l'acier. Que le faiseur de but soit vivant ou non en tant que personne, si le management est hors ARC avec, soit le faiseur de but soit le groupe, le management va périr et être rapidement remplacé. Mais en attendant, tant que ce management existe encore, le groupe n'est pas un vrai groupe et n'atteint pas ses objectifs comme il le devrait. Ce serait le premier échelon descendant d'un vrai groupe vers un pseudo-groupe.

La condition pourrait durer quelque temps si le management n'était pas tout à fait un vrai management et n'était pas hors ARC de manière flagrante. La persistance d'un tel management serait inversement proportionnelle au degré de la Rupture d'ARC. Une grave perversion ou Rupture d'ARC amènerait la disparition immédiate du management. Une légère et continuelle perversion pourrait rendre le management tolérable pendant quelque temps encore.

La rupture avec le groupe, pendant que le faiseur de buts vit, peut-être plus grave qu'avec le faiseur de but, sans toutefois provoquer l'effondrement ou le remplacement du management. Une Rupture d'ARC avec un faiseur de but amène le management directement sous le feu d'un groupe uni, qui a, comme petit sous-but, le renversement du management. Pour cette raison, la plupart des managements préfèrent un faiseur de buts bel et bien mort, dont les idéaux et raisons sont solidement tenus par le groupe. La plupart des groupes préfèrent des faiseurs de buts vivants parce que tant

que le faiseur de but vit (dans le cas d'un vrai groupe), le groupe a un champion solide. Un faiseur de but thêta est principalement intéressé par le groupe et ses individus, ainsi que ses buts, et n'a que très peu de pensées pour le management au-delà de son efficacité à accomplir les buts avec un minimum d'agitation et un maximum de vitesse.

L'échelon directement en dessous d'un vrai groupe vers un pseudo groupe, arrive au moment où les buts existent en tant que codes après la mort ou la cessation d'activité du faiseur de but. Le management, toujours prêt à supposer que les urgences existent, étant donné que ce sont des personnes difficiles à diriger même dans le meilleur des groupes, rompt l'ARC, à un degré minime, avec les buts codifiés, au nom de l'opportunisme. Étant intéressé par les problèmes actuels et voyant la prochaine colline plutôt que la prochaine planète, le management commence innocemment une série de ruptures ou perversions de ce genre et commence à utiliser des moyens variés pour les vendre au groupe. Le groupe peut résister habituellement mais dans un moment de réel danger peut offrir au management le droit d'altérer ou de suspendre une partie du code. Si le management ne répare pas la rupture avec le code ou la perversion du code, le vrai groupe a vraiment glissé en direction d'un pseudo-groupe.

Le prochain point important en descendant est le point où le management est le management qui dirige dans son propre intérêt, non pas en accord avec les codes des buts du faiseur de but disparu, mais en préservant seulement certaines ombres voyantes de ceux-ci, telles que « patriotisme », « votre roi », « mode de vie américain », « chaque paysan a son propre seigneur », etc., etc., etc.

La prochaine étape vers le bas est la rupture complète et le revirement d'ARC du groupe pour le management, moment auquel la révolution, les grèves du travail et d'autre choses arrivent.

Si le management succède à celui renversé sans qu'il n'y ait l'apparition d'un nouveau faiseur de but, il n'y aura, malgré le sang versé, qu'un remplacement de l'ancien régime par un nouveau, pour la gestion. Et le nouveau management, malgré les critiques, est normalement sincère dans ses efforts de gestion. Un management fort, à moins qu'un faiseur de but thêta pousse et mène à terme la révolution ou la grève, est confronté à une urgence continue et continuelle qui demande la plus grande compétence et savoir-faire de la part des managers et, assez curieusement mais de manière prévisible, le contrôle le plus rigoureux possible du groupe.

Nous examinons ici, si vous ne l'avez pas remarqué, l'Échelle des Tons des gouvernements, entreprises ou groupes en général, du haut thêta d'un proche état de coopération, jusqu'en bas, en passant par le 3,0 d'une république démocratique, à travers « le management d'urgence », le totalitarisme, la tyrannie et, s'il n'est pas récupéré par un nouveau faiseur de but quelque part sur la route, dans l'apathie d'une entreprise ou une nation mourante.

Un vrai groupe va conquérir le plus de MEST possible. Même pas proportionnellement aux ressources d'un autre groupe, il va conquérir les autres groupes qui ne sont pas tout à fait des vrais groupes. Le génie et la compétence tendent naturellement à se rallier aux standards d'un vrai groupe ainsi que les ressources. Comme une sorte de conséquence inévitable, le MEST va se soumettre à un vrai groupe. La quantité de MEST qu'un vrai groupe va finalement conquérir – mais pas nécessairement POSSÉDER – est en proportion directe avec la quantité de thêta dont ce groupe fait preuve – le thêta étant beaucoup de choses dont des solutions en direction de la survie pour les Dynamiques. Pour faire preuve de thêta, le groupe doit assurément tendre vers un vrai groupe.

Un management qui réussit véritablement est un management dans un vrai groupe. Il est sans aucun doute dans l'intérêt du management d'avoir un groupe aussi vrai que possible. Bien entendu,

le management peut en réalité partir à la recherche, afin de compléter le groupe, d'un faiseur de but, ou d'envoyer le groupe en chercher un et ensuite, le faiseur de but se révélant le catalyseur des pensées et des ambitions du groupe, le management élève la sphère d'action du faiseur de but aussi haut que possible et reste ainsi sans faire de tentatives d'ajustement ou de contrôle des buts effectués (pour le management c'est forcément une prudence de pacotille, c'est toujours susceptible d'autoritarisme et cela a tendance à être quelque peu collé à son pouvoir). La chose la plus stupide qu'un management puisse probablement faire est de refuser de laisser un groupe devenir un vrai groupe. Le groupe, s'il est vivant en tant qu'individus, va chercher (la Troisième Dynamique étant ce qu'elle est) à devenir un groupe dans le véritable sens du terme. Un groupe va toujours avoir un faiseur de but dans ses environs. Le management, dans l'Amérique industrielle et en Russie, essaie de rendre hors-la-loi, de combattre et de condamner les faiseurs de buts. Cela place le groupe aux commandes, non pas de la direction, mais d'un éventuel martyr, un John L. Lewis, un Petrillo, un Townsend, et le management doit promptement devenir autoritaire et commencer à tuer des parties de la Troisième Dynamique, ce qui mène à la mort non seulement du management mais aussi des affaires et de la nation.

De même, un groupe devrait être extrêmement attentif au caractère ennuyeux ou au danger réel de mettre un faiseur de but dans le management ou d'insister pour que le faiseur de but dirige. Hitler avait un combat. Il avait probablement beaucoup d'autres combats au sujet desquels il aurait pu écrire si tout un chacun avait reconnu en lui le faiseur de but et avait soutenu sa création de but. À la place, le management du moment l'envoya en prison et se désigna lui-même comme cible à la colère nationale (parce que ne pensez pas que le peuple n'était pas derrière Hitler, malgré ce que les Nazis essaient de dire à notre gouvernement militaire). La République tomba, Hitler prit la direction. L'Allemagne se retrouva dans un bain de sang. Au mieux il était un mauvais faiseur de but parce

qu'il s'occupait d'EnMEST et de très peu de thêta. Mais c'était un manager horriblement mauvais parce que, en en devenant un, il ne pouvait plus être un bon faiseur de but, mais, rendu irascible par les confusions du management, il devint un chien enragé.

Le management et les entreprises ont plus de succès lorsqu'ils atteignent le statut de vrai groupe le plus énergiquement possible.

Il y a certaines lois définies et précises par lesquelles le management peut élever le niveau de sa propre efficacité et le niveau de production et d'activité d'un groupe.

Lorsqu'il est nécessaire d'établir un élément de surprise dans une attaque ou de protéger une portion d'un groupe de l'attaque, la dissimulation de la DONNÉE OPÉRATIONNELLE est autorisée au management. La dissimulation de toute autre donnée que la donnée opérationnelle peut perturber un groupe et renverser le management. N'importe quel management qui opère comme un censeur ou un moyen de propagande va inévitablement se détruire lui-même et nuire au groupe. Un management ne doit pas pervertir l'affinité, la communication ou la réalité et ne doit pas l'interrompre. Un management échoue en proportion à la quantité de perversion ou de Rupture d'ARC qu'il suscite. Ses plans et les buts du groupe sont faux dans la même proportion où il se trouve « forcé » de susciter de la perversion de l'ARC ou une Rupture d'ARC en terme de propagande ou de relations internes.

Un management peut instantanément améliorer le ton de toute entreprise et donc son efficacité en complétant et en gardant grandes ouvertes toutes les lignes de communication entre tous les départements et entre toutes les personnes du groupe, et les lignes de communication entre le faiseur de but et le groupe. Échouez à établir et à garder ouvert et fluide un canal de communication et l'entreprise échouera de la même manière.

Celui qui détient le pouvoir d'une entreprise est la personne qui détient les lignes de communication et qui est un carrefour des communications. Donc, dans un vrai groupe, les communications et les lignes de communication devraient être et sont sacrées. Les lignes de communication sont sacrées. Elles doivent être considérées ainsi instinctivement depuis les temps les plus anciens de l'homme. Les messagers, hérauts et cavaliers ont été l'objet du plus grand soin même entre combattants sur des missions EnMEST. Les prêtrises tiennent leur pouvoir en se faisant passer pour ou en étant des points de relais de communication entre les dieux et les hommes. Et même la plupart des gouvernements considèrent les cultes sacrés. Les lignes de communication sont sacrées et celui qui interromprait ou pervertirait une ligne de communication au sein d'un groupe donne la mort au groupe, le bannit. Et cela arrive habituellement de manière naturelle. Les lignes de communication ne doivent pas être utilisées comme des canaux de méchanceté et d'enthêta. Elles ne doivent pas être tordues ou perverties. Elles ne doivent pas être saturées par beaucoup de mots et peu de signification. Elles ne doivent pas être rompues. Elles doivent être établies partout où des lignes de communication semblent vouloir exister ou sont nécessaires.

Les lignes les plus vitales d'un groupe ne sont pas les lignes opérationnelles, bien que cela puisse sembler ainsi au management. Ce sont les lignes thêtas entre n'importe quel thêta et le groupe, le faiseur de but et le groupe. Le management qui falsifie ces lignes d'une quelconque manière va se détruire. En fait celles-ci ont en elles de la tension et de l'explosion. Le fait que ces lignes exploseront est aussi inévitable que le coucher du soleil lorsqu'elles sont trafiquées, où la falsification s'est produite. Ceci est une loi naturelle des lignes de communication.

Un groupe a le droit d'exiler n'importe qui coupable de falsification de n'importe quelle ligne de communication.

Un management qui pervertira ou rompra une affinité pourrait acquérir un pouvoir momentané, mais les lois présentes sont les mêmes que celles qui ont trait à la communication et une affinité faussée baissera le ton d'un groupe.

Un management qui pervertira ou refoulera une réalité, qu'importe combien l'acte semble « raisonnable », agit dans la direction de la destruction d'un groupe. Il ne s'agit pas de ce que le management pense que le groupe ou le faiseur de but devrait savoir, il s'agit de ce qui est vrai. Une fonction fondamentale du management est la découverte et la publication, sous sa forme la plus brève, qui reconnaîtra le grand pouvoir des données, la réalité de toutes les circonstances existantes, des situations et du personnel. Un management qui cache des données, même dans l'espoir d'épargner les sentiments de quelqu'un, opère vers le déclin du groupe.

Un vrai groupe doit avoir un management qui s'occupe de l'affinité, de la réalité et de la communication et tout groupe est pleinement dans ses droits, lorsqu'un examen complet et raisonnable révèle que le management est coupable de perversion ou de coupure d'ARC, d'exiler ou de suspendre ce management.

Le management devrait être conscient des différences existant dans le pouvoir. Le management doit indéniablement avoir du pouvoir mais un management qui confond autorité avec pouvoir agit, qu'importe sa « sincérité » ou son « sérieux » ou même sa conviction consciente que ce qu'il fait est juste et bien, dans la direction du déclin de l'efficacité organisationnelle. Le pouvoir qui est détenu et utilisé par la raison seule est presque impérissable. Ce pouvoir se détériore et devient inefficace en proportion exacte de la quantité de conduite douloureuse ou punitive qu'il doit utiliser pour accomplir son but.

Le thêta du management devient de l'enthêta dans une spirale descendante une fois que ça a débuté. Par exemple, la punition des

criminels créé plus de criminels. L'utilisation de la conduite punitive sur le fou créé plus de folie. La conduite punitive contre l'inefficacité crée encore plus d'inefficacité et aucun management sage ou puissant sous le soleil ne peut inverser ou interrompre cette loi fonctionnelle. Tout management des siècles passés a été un groupe gouvernant perturbé cherchant à gouverner un groupe perturbé. Le management a seulement réussi lorsque la conduite punitive a été suspendue ou lorsque le thêta montait sur la scène grâce à un faiseur de but et par la force du pouvoir thêta, mettait de l'ordre dans le groupe.

On a besoin d'un management pour pouvoir faire avancer les plans secondaires et vitaux, et coordonner leur exécution par le groupe. Le seul pouvoir qui a jamais fonctionné est dérivé de la raison et de la capacité à raisonner. Le MEST ne se rend qu'à la raison lorsque cela consiste à devenir du MEST organisé. La conduite punitive crée de l'EnMEST lorsque le MEST était recherché. Acquérir du MEST pour le groupe est la fierté de tout management. En employant une conduite punitive sur le groupe ou sur le MEST, un management ne peut qu'acquérir un contrôle enthêta de l'EnMEST, c'est-à-dire la mort. Le management, s'il existe suffisamment de thêta libre dans le groupe ou si le but est suffisamment thêta, s'en tire avec une conduite punitive et peut confondre cette conduite punitive qu'il applique avec le thêta existant dans le groupe et peut se tromper en pensant que la réussite a eu lieu grâce à la conduite punitive, et non pas grâce au thêta existant. Ainsi, enthousiaste au sujet de la conduite punitive, le management en applique encore plus avec pour résultat que le thêta existant devient perturbé. Tôt ou tard le groupe périt ou, heureux groupe, se sauve avec une révolte qui porte un but thêta. (Exemple : la Navy Britannique, mauvaises conditions de discipline avant le premier quart du dix-neuvième siècle ; mutinerie de l'entière Navy pour un traitement humain des hommes ; résultat, une Navy plus efficace que les Britanniques n'ont jamais eu auparavant.)

Le pouvoir, concrètement il s'agit d'un puissant pouvoir, peut être soutenu seulement lorsqu'il s'accorde avec des buts thêtas et est dérivé de principes thêtas. Le pouvoir autoritaire, maintenu par la rupture ou la perversion d'ARC, imposé par une conduite punitive, amène au management une destruction certaine et amène au groupe une efficacité réduite ou la mort. En considérant ces choses, on ne traite pas d'inapplicabilités philosophiques farfelues mais de faits si durs et si solides qu'ils peuvent être portés, mangés et utilisés comme toits. Nous nous occupons ici des choses fondamentales de la survie du management et du groupe. On doit remarquer que ce genre de management a réussi malgré son utilisation de la conduite punitive et grâce aux buts thêtas existant, que le management l'ait su ou non. Cela ne se résume pas particulièrement au discrédit des managements du passé mais au caractère hautement résistant des buts thêtas. Le management, échouant à comprendre la véritable force de son pouvoir et la source de ce pouvoir, ne voyant qu'il avait du pouvoir que lorsqu'il coupait ou pervertissait l'ARC, a été dans la plupart des cas le joug autour du cou de l'humanité, et non pas la fière chose que le management pense qu'il est ou qu'il pourrait être, continuant de faire tourner la machine. Quand la machine a fonctionné dans le passé c'était habituellement grâce aux buts thêtas hautement vitaux et bien malgré le management.

Le management, étant un rouage nécessaire dans l'ordre des choses, a été maintenu par une humanité pleine d'espoir avec l'idée qu'un jour, à tout hasard, il pourrait être utilisé. Un management de conduite punitive est le bâton dans la roue d'une action menée par un faiseur de but et un groupe, non pas la graisse pour la roue que le management pense être sincèrement.

Le management gagne plus rapidement du pouvoir en agissant comme interprète entre un faiseur de but et un groupe. Le pouvoir du management est aussi efficace que son relais de l'ARC entre le faiseur de but et le groupe est clair. Le management perd du vérita-

ble pouvoir dans la mesure où il pervertit ou coupe les lignes entre le faiseur de but et le groupe. Lorsque le faiseur de but existe seulement en tant que code imprimé, le management peut continuer à prospérer et à servir uniquement dans la mesure où il garde ce code correctement interprété entre les archives et le groupe. Le management se détériore et décroît dans la mesure où il pervertit ou coupe les lignes entre le code et le groupe.

Il y a toutefois un facteur intrigant impliqué dans les lignes d'ARC. Lorsqu'elles sont légèrement interrompues elles donnent du pouvoir à l'individu qui les interrompt. Évidemment, il s'agit de pouvoir autoritaire, de pouvoir de mort. Mais une très faible falsification d'une ligne donne de l'autorité au falsificateur puisqu'il obscurcit, à un faible degré, une partie du thêta. Son groupe essaie de voir et d'atteindre le thêta, et s'ils peuvent uniquement le faire à travers le falsificateur et s'ils sont convaincus que le falsificateur ou la falsification est nécessaire (ce qui n'est JAMAIS le cas), et cette action fait partie de la falsification de telles lignes, alors le groupe tolère le falsificateur dans l'espoir de voir plus de thêta. Interprétant faussement cette estime pour lui comme quelque chose qu'il reçoit personnellement, le falsificateur ne peut pas résister, s'il est mesquin ou stupide, à falsifier un peu plus les lignes d'ARC. Il peut vivre et est toléré seulement tant que le thêta qu'il masque partiellement n'est pas entièrement obscurcit. Mais, par cette première falsification, il commence une spirale descendante. Finalement il est si « réactif » qu'il obscurcit ou discrédite le thêta. À ce moment-là il meurt. Il a mis tellement de tension sur la ligne qu'elle explose.

Il y a également un simulacre d'avoir un but thêta sans en avoir un qui intrigue le management. Faute du véritable article, le management postule seulement le fait qu'un tel article existe et ce management est l'unique pourvoyeur de ce but thêta. Habituellement un tel management crée des excuses pour le fait que le but n'est pas visible ou existant en affirmant que « c'est trop compliqué à saisir

pour les esprits ignorants. » « C'est trop sacré pour être maculé par les mains de la populace. » Le management s'enrobe de tous les signes extérieurs d'une station de relais thêta, mais comme il n'y a avant tout pas de but thêta à donner au groupe, la conduite punitive doit instantanément être mise en place. Le feu de l'enfer doit être promis à ceux qui ne croient pas qu'un but thêta existe juste au-dessus de l'épaule du management. Un fouet doit être utilisé pour convaincre le groupe que la cause est juste.

Cependant, un groupe est capable de générer du thêta par lui-même. Il y a toujours des faiseurs de but mineur dans les environs. Malheureusement ceux-ci servent à maintenir à flot un management obscurcissant en mettant un peu de thêta en circulation. Le management peut alors continuer d'obscurcir un autel vide. Mais comme l'autel est vide, un tel management a toujours instinctivement peur. Il commence à parler de foule, de la populace, des horreurs de la parole d'un individu dans les actions de groupe. Il parle d'anarchie et utilise une propagande sauvage pour bousculer et perturber le groupe. À un certain degré la vie diminue dans chaque individu de ce groupe et reste en place uniquement grâce aux faiseurs de but mineur dans le groupe. Le management, voyant un rival ou une menace de découverte qui n'existe non pas pour le but mais pour lui-même, commence à punir les faiseurs de but mineur, les nommant révolutionnaires lorsqu'ils présentent un but ou une idée. Il les met en pièces pour la moindre renommée que leur maigre approvisionnement de thêta leur a procurée. Lorsque le dernier de ces faiseurs de but est mort, le groupe est mort, le management est mort et la désolation règne. CECI A ÉTÉ LE CYCLE DU MANAGEMENT CHEZ L'HOMME DEPUIS QU'IL EST DEVENU CIVILISÉ sauf dans ces moments et endroits où un véritable faiseur de but a existé et où le management commença véritablement par être une partie d'un presque vrai groupe. (Regardez l'histoire de la Grèce, l'histoire de l'Égypte, l'histoire de Rome, suivez le parcours des tyrannies grecques. Regardez également l'histoire de diverses entreprises et on distingue facilement ceux

qui ont commencé grâce à un faiseur de but et ceux qui ont prétendu qu'un but existait mais qui n'avaient pas de faiseur de but pour le groupe mais seulement des buts pour des individus – le management lui-même. Trois compagnies d'assurances-vie ont commencé grâce à des véritables faiseurs de but et ce sont les entreprises leaders de l'Amérique malgré la perversion ultérieure du but et sa subordination à un profit individuel.)

Maintenant, il se trouve qu'une culture qui a en elle beaucoup d'exemples de gestion cachée par la conduite punitive va commencer à développer une fausse technologie de management fondée sur une imitation de ces gestions avec conduite punitive cachée. La technologie la plus compétente proposée dans « Le Prince » de Nicolas Machiavel. Presque tous les textes au sujet de la « science militaire » sont une technologie de gestion cachée. Toutefois de tels textes existent et sont utiles car ils fournissent une méthode à court terme pour la mise en place d'une unité pour suivre une cause lorsqu'elle fait son apparition.

La technologie de la manière dont une compagnie ou des emplacements de batterie évoluent n'est pas de la technologie de gestion mais de la technologie de la coordination d'un groupe. Partout où l'on regarde dans un tel texte qui parle d'une véritable compétence de combat, on découvre que la coopération et la compréhension sont l'essentiel, et que l'ARC est soulignée dans le groupe lui-même à chaque point et à chaque paragraphe. Mais hélas, la technologie de la gestion militaire elle-même est loin d'être utile ou fondée sur les faits que la guerre est gagnée uniquement parce que la plupart des armées ont le même système de gestion et que celui qui gagne est celui qui fait moins d'erreur que l'autre et qui a une meilleure « cause ». Exemple, le groupe communiste principal en Russie n'est pas un vrai groupe. Les États-Unis sont probablement bien plus proche (mais très loin de l'être) d'un vrai groupe. Ainsi la nation de Russie contre la nation des US dans une bataille de culture perdrait misérablement. Mais une armée de Communistes,

travaillant pour un management qui n'a perdu que récemment ses faiseurs de buts, Marx et Lénine, peut avoir une « cause » formulée en termes modernes.

Toutes les armées sont considérablement enthêtas et prennent uniquement de l'EnMEST. Mais une armée russe a une « cause » supérieure à une armée des US. Aucune des armées n'a une vraie cause de groupe, mais la « cause » des US n'a pas été reformulée dans des termes modernes convaincants. Une « cause » de deuxième main et obsolète est aussi dangereuse que d'avoir une armée obsolète. La « cause » de l'armée des US n'inclut pas une disposition de conquête du MEST mais contient seulement la protection des dispositions de statu quo. Autrefois les US poussèrent fortement des buts thêtas. Parce que ses habitants et sa culture ne sont pas trop détériorés et que sa technologie est élevée, les US avec une CAUSE comme auparavant pourraient facilement dépasser toute culture russe. Et une armée US avec une telle CAUSE écraserait une force russe infiniment supérieure.

Comprenez que les armées sont des groupes à court terme intimement préoccupés par la conquête du MEST qui, qu'importe s'ils en font de l'EnMEST, est encore un but MEST jusqu'à sa conquête. Par conséquent les armées peuvent être lancées dans l'action avec bien moins de raison qu'une culture peut être catalysée. Une armée crée sa technologie avec une ARC fantastiquement haute au niveau des enrôlés et est gouvernée par une ARC fantastiquement basse au niveau de l'officier.

Avec de tels mauvais exemples dans une culture, le management peut développer une technologie entièrement fausse, les managers doivent être des génies pour travailler avec de telles technologies et ils se dirigent eux-mêmes, habituellement, vers une chute rapide, comme en témoigne les présidents des US que l'on peut voir, si vous comparez les photos du même président après juste deux ans à la présidence, en train de se détériorer rapidement. Le groupe va d'une manière ou d'une autre essayer de renverser un

management autoritaire ou même un management légèrement autoritaire. Le management pense que cela est à cause d'une mauvaise planification, il essaie de planifier mieux, et pense que tout peut être redressé par un petit plus de conduite punitive d'urgence. Le groupe se révolte encore plus. Le management augmente sa conduite punitive. Et finalement quelque chose doit exploser. Une nation qui explose tôt dans ce cycle avec une révolte de but thêta est chanceuse. Le gouvernement des États-Unis est surchargé et inefficace en tant que management à cause du fait que tous les principes de ses faiseurs de buts originaux ne sont pas appliqués, et ceux qui le sont, sont légèrement pervertis.

Ensuite le mauvais management, comme toute aberration, se transmet par contagion. Grâce à une existence native de buts thêtas, même concernant la survie commune, et un pays prospère en habitants brillants et en ressources naturelles, le management peut devenir une sorte de prêtrise parce que le succès règne et le management n'a jamais répugné à s'attribuer le mérite de la production d'un groupe. Mais les statistiques vous diront rapidement que ce grand dieu « gestion moderne des affaires » est continuellement en difficulté, est cher, est peu économique et que, par la durée moyenne des grandes fortunes et affaires, un tel management comme il a prétendu être, est presque un échec complet et assassine entièrement la majorité des entreprises de ce pays. L'ascension du syndicalisme n'est pas un indice de la méchanceté et de l'obstination de l'Homme mais est, alors qu'il s'élève et combat contre la production, un indice de l'échec du management comme il a été pratiqué en tant que technologie. Le syndicalisme n'est pas incorrect. C'est simplement un arbitraire non nécessaire, existant à cause de l'existence arbitraire du management fonctionnant sur un niveau autoritaire, marquant l'absence de faiseurs de but thêtas et cherchant à imposer ce manque par la conduite punitive.

La tyrannie économique seule pourrait rendre possible l'idéologie, bien loin d'être idéale, du communisme. Où le mana-

gement fasciste d'affaire existe, le socialisme et le communisme peut croître. Le monde est en tumulte aujourd'hui à cause de trois écoles de management : le fascisme réserve le droit d'utiliser le fouet, et le diable emporte les hommes de la production ; le socialisme rend la propriété hors la loi et construit des bureaucraties stupéfiantes à peu près aussi efficaces que la machinerie de Rube Goldberg ; le communisme fait le pitre aux alentours avec des principes de haute éthique à usage unique, construisant un empire sur des supercheries. Aucun des trois ne sont dignes d'attention, puisse une science du management réalisable voir le jour.

SECTION DOUZE:
LE CRÉDO D'UN MANAGER BON ET QUALIFIÉ

Pour être efficace et avoir du succès, un manager doit :

Comprendre aussi parfaitement que possible les buts et les objectifs du groupe qu'il dirige. Il doit être capable de voir et d'envisager la réalisation idéale du but tel qu'imaginé par un faiseur de but. Il doit être capable de tolérer et d'améliorer les réalisations pratiques et les progrès dont peuvent être capables son groupe et ses membres. Il doit s'efforcer continuellement de réduire le fossé permanent qui existe entre l'idéal et la pratique.

Il doit réaliser qu'une mission fondamentale est de faire personnellement une interprétation complète et honnête de l'idéal, de l'Éthique, de leurs buts et cibles à ses subordonnés et au groupe lui-même. Il doit conduire ses subordonnés, le groupe lui-même et les individus du groupe vers ces buts d'une manière créative et persuasive.

Il doit considérer l'ensemble de l'organisation et agir uniquement pour l'organisation entière et ne jamais former ou favoriser des cliques. Son jugement des individus du groupe ne devrait se faire qu'à la lumière de leur valeur par rapport au groupe entier.

Il ne doit jamais hésiter à sacrifier des individus pour le bien du groupe autant dans le planning et l'exécution que dans sa justice.

Il doit protéger toutes lignes de communication établies et les compléter là où c'est nécessaire.

Il doit protéger toute affinité dont il a la responsabilité et avoir lui-même de l'affinité pour le groupe lui-même.

Il doit toujours atteindre le plus haut niveau de réalité créative.

Ses plans doivent accomplir, à la lumière des buts et des cibles, l'activé du groupe entier. Il ne doit jamais laisser les organisations grandir et s'écrouler mais, instruit par des projets pilotes, doit maintenir les plannings originaux et flexibles.

Il doit reconnaître en lui-même les principes du groupe. Il doit recevoir et évaluer avec la plus grande attention la vérité des données avec lesquelles il conçoit des solutions.

Il doit se consacrer à la tâche de servir le groupe.

Il doit s'octroyer le droit d'être servi correctement pour ses besoins personnels, pratiquant une économie de ses propres efforts et jouissant d'un certain confort pour maintenir son niveau de raisonnement élevé.

Il devrait exiger de ses subordonnées qu'ils relaient, dans les domaines qu'ils dirigent, la totalité et l'intégralité de ses véritables sentiments et les raisons de ses décisions aussi clairement que possible, qu'elles soit développées et interprétées uniquement pour une meilleure compréhension des individus dirigés par ces subordonnés.

Il ne doit jamais se permettre de pervertir ou de dissimuler la moindre portion de l'idéal et de l'Éthique sur lesquels le groupe fonctionne. Il ne doit également pas permettre que l'idéal et l'Éthique deviennent caducs, dépassés et impraticables. Il ne doit jamais permettre que ses planning soient pervertis ou censurés par des subordonnés. Il ne doit jamais permettre que l'idéal et l'Éthique des membres individuels du groupe se détériorent, utilisant toujours la raison pour mettre un terme à une telle détérioration.

Il doit avoir confiance dans les buts, confiance en lui-même et confiance dans le groupe.

Il doit diriger en manifestant toujours des sous-buts créatifs et constructifs. Il ne doit pas diriger par la menace ou la peur.

Il doit se rendre compte que tout individu dans le groupe est amené, dans une certaine mesure, à diriger d'autres hommes, la vie et le MEST et qu'une liberté de diriger selon ce code devrait être permise à chacun de ses sous-dirigeants.

En se conduisant ainsi, un manager peut conquérir un empire pour son groupe, quel que soit cet empire.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Lafayette Ronald Hubbard est né le 13 Mars 1911 à Tilden, Nebraska. Il passa son enfance dans un ranch à bétail dans le Montana.

Suite au déménagement de sa famille en Extrême-Orient, Hubbard eut très tôt la possibilité d'étudier les philosophies orientales. Son riche grand-père lui permit de voyager en Asie et d'élargir ses horizons. Les impressions qu'il a gagnées comme adolescent en ce temps-là, ont eu une influence durable sur lui.

Sa vie a été conduite par son infatigable esprit de recherche et sa grande soif de connaissances. Le thème central étant toujours de comprendre la nature de l'Homme et d'analyser les particularités de son comportement afin de pouvoir en tirer des conclusions sur la façon d'éliminer ses barrières mentales pour lui permettre d'avoir pleinement accès à ses capacités.

A 19 ans, Hubbard revint en Amérique et étudia à l'Université de Washington où, entre autre, il participa à l'un des premiers cours sur la physique nucléaire. Durant sa période d'étude, il gagna sa vie en tant qu'écrivain, mais sa passion fut toujours ses recherches sur l'esprit humain.

La 2ème Guerre mondiale marqua aussi sa vie ; en 1944, il fut affecté dans la région des Philippines. Les blessures subies durant cette période n'eurent comme effet que de lui faire encore plus approfondir ses recherches et ne l'empêchèrent pas de poursuivre ses projets. Au contraire, il utilisa son propre état pour mettre à l'épreuve les méthodes sur lesquelles il avait travaillé, et ainsi rétablir sa propre santé physique et mentale.

En 1950, il publia le livre « *Dianétique - la Science Moderne de la Santé Mentale* », un livre sur l'anatomie de l'esprit humain avec des directives détaillées pour le traitement d'expériences traumatisantes. Une étape-clef. Dans cet ouvrage, il présenta les résultats de près de 20 années de recherches et simultanément une méthode de travail applicable pour tout le monde. Le livre eut un grand succès.

La Fondation de Recherche Dianétique fut créée pour pouvoir poursuivre les recherches, ce qui ouvrit la voie à la Scientologie, un développement ultérieur de la Dianétique, dédiée à l'amélioration des capacités de l'être humain. La Dianétique et la Scientologie furent alors en plein essor et partout surgirent des groupes qui travaillèrent avec ces méthodes. Au fil des ans, une organisation fut créée sur le plan mondial : l'Église de Scientologie. Hubbard refusa explicitement toute coopération avec des organisations désirant utiliser la Scientologie pour manipuler les gens. Son objectif était de développer une voie possible pour tous les humains conduisant vers la libération de barrières spirituelles indésirables et ramenant chaque individu vers lui-même. Ce n'était pas de créer un homme parfait, mais permettre à chacun d'être soi-même.

En 1966, Hubbard se retira de toute fonction officielle de l'Église de Scientologie afin de se concentrer sur ses recherches. Il transféra toujours plus de responsabilités vers ses remplaçants, ce qui finalement conduisit à l'affaiblissement de son organisation.

L'absence de Hubbard au niveau de la gestion eut des conséquences graves. Un processus graduel commença, aboutissant à des changements dans les méthodes fondamentales, une augmentation continuelle des prix et toujours plus de restrictions sévères pour ses membres. Depuis la fin des années 70 jusqu'au milieu des années 80, de nombreux praticiens hautement qualifiés furent exclus, renvoyés par l'Église de Scientologie ou quittant par eux-mêmes l'or-

ganisation nonobstant qu'elle ait été leur home spirituel durant de nombreuses années.

En 1984, la « Zone Libre » fut fondée par le Capitaine Bill Robertson ; une association de scientologues qui voulait utiliser librement les méthodes originales de Hubbard pour eux-mêmes et d'autres, sans le contrôle de l'Église de Scientologie. Un rassemblement de gens convivial et sans hiérarchie conçu sous forme de réseau. Au sein de ce réseau, la Ron's Org est une communauté de gens utilisant le chemin développé par Hubbard afin d'amener les gens vers une plus grande liberté spirituelle et à l'autodétermination.

Durant ces dernières années-là, Hubbard ne fit plus d'apparition publique, la ligne de communication fut coupée. La cause de son décès et l'année de sa mort ne sont pas vraiment sûres. Il est probablement décédé au début des années 80, mais officiellement l'Église de Scientologie annonça sa mort en 1986.

Comme toute personne importante ayant existé et ayant apporté du progrès et des changements dans le monde, on trouve autour de l'historique de la vie de L. Ron Hubbard de nombreux mythes et de nombreuses légendes. En ne disposant pas de données de 1ère ou 2ème main, on ne peut pas vraiment juger ce qui est vrai ou faux. La palette va du sauveur de l'humanité jusqu'à une personne malicieuse et séductrice.

Mais est-ce vraiment important ? Hubbard nous a donné un énorme trésor de connaissances et notre objectif actuel est de l'utiliser.

Comme il l'écrit si bien :

« *Le premier principe de ma philosophie est que la sagesse doit être mise à la portée de tous ceux qui désirent l'acquérir. Elle se trouve à la disposition tant de l'homme du peuple que du monarque et ne devrait jamais être regardée avec effroi.*

Le second principe de ma philosophie tient en ceci : elle doit pouvoir être appliquée.

Le troisième principe est que toute connaissance philosophique n'a de valeur qu'à condition d'être vraie et de fonctionner. »

Son intention était que cette connaissance soit vraiment utilisée pour le bénéfice de tous :

« AUCUN HOMME, QUE JE SACHE, N'A LE MONOPOLE DE LA SAGESSE DANS CET UNIVERS. ELLE APPARTIENT À CEUX QUI PEUVENT L'UTILISER POUR S'AIDER ET AIDER LES AUTRES. »

GLOSSAIRE

ACK (Nom) La copie jaune, accusé de réception, d'une communication.
(Verbe) Accuser réception. Tamponner « Ack » plus initiale.
(« ACKnowledged », NDT)

ACTAD Le destinataire de l'action, la personne vers qui la communication se dirige pour exécution. (« ACTion ADdressee », NDT)

A-R-C*[2] Symbole mathématique des parties composantes du thêta (pensée). Ces parties sont affinité (« amour »), réalité (accord) et communication. À moins de ressentir un peu d'amitié l'un pour l'autre, deux personnes ne peuvent pas être d'accord sur quoi que ce soit. À moins de bien s'entendre, elles ne voudront pas communiquer. À moins d'être d'accord, elles ne seront pas très amicales. À moins d'être d'accord, elles n'accepteront pas les communications de l'autre. À moins de communiquer, elles ne peuvent être d'accord. À moins de communiquer, elles ne peuvent pas conserver leur amitié. A-R-C est simplement un symbole pour cette corrélation dans les affaires humaines. Une A-R-C élevée est amitié, accord et communication. Une A-R-C basse est haine, contradiction et confidentialité ou mensonge.

AUTORITAIRE (Nom) Une personne qui donne des ordres sans raisons. Une personne qui essaie arbitrairement de penser pour les autres au lieu de les laisser penser pour eux-mêmes.

BLANC (Nom) La copie d'une communication achevée. La copie de l'actad.

---

[2] Tout sujet marqué d'une étoile est entièrement traité et peut être étudié plus en détail dans LA SCIENCE DE LA SURVIE, par L. Ron Hubbard.

BLEU (Nom) La copie d'une communication pour le centre de communication.

BULLPEN Dans les premiers ordinateurs, un endroit réservé aux solutions partielles en attendant l'injection de nouvelles données pour arriver à une solution complète. Les données étaient alors envoyées dans la banque mnémonique de l'ordinateur. (Glossaire PDC)

CENTRE DE COMMUNICATION
Le bureau central des communications, il ne peut y en avoir qu'un seul dans n'importe quel système de communications donné. (« COMmunication CENTRE », NDT)

COMMUNICATEUR
Celui qui fait fonctionner un poste ou un bureau central des communications.

COMP (Nom) La copie blanche d'un message qui a été effectué. (Verbe) Effectuer. Tamponner « Comp » plus initiale. (« COMPleted », NDT)

CONFONE Une communication qui est soumise comme confirmation d'une conversation téléphonique. Sans une confone, une conversation téléphonique ne peut pas entrer dans le système et doit être considérée comme n'ayant jamais eu lieu. (« CONFirmation telephONE », NDT)

COUVERT (Adj.) Secret, sournois.

DAAD (Nom) Destinataire de donnée. Le DAAD est une méthode rapide, mais non mise sous forme de tableau, d'obtenir des données de la part d'une autre station. Un DAAD ne laisse pas de copie dans les mains de l'ORIG ou du communicateur en chef et devrait revenir rapidement puisque l'information demandée signifie qu'un peut-être doit être résolu pour pouvoir résoudre d'autres problèmes. Un DAAD est habituellement rapide mais a la fragilité de ne pas laisser de trace. Un DAAD, retourné, est envoyé au fichier. (« DAta ADdresse », NDT)

DYNAMIQUES* Divisions de l'immense désir humain de survie, comme (1) soi-même, (2) les enfants, (3) le groupe, (4) l'humanité.

ÉCHELLE DES TONS*

L'échelle graduée de la rationalité et du bien-être.

EnMEST* Les biens, l'énergie ou l'espace qui ont été rendus moins utiles par de la pensée médiocre. Du temps qui est gaspillé. (Voir « MEST »)

ENTHÊTA* Pensée irrationnelle, confuse ou destructive, pensée agitée. (Voir « thêta »)

FICHIER Dans une station de communication, la position prise par une communication qui est prête à partir pour le centre de communication pour classement.

GROUPE Un groupe n'est pas juste une quantité de gens, c'est un nombre de personnes avec un idéal, une éthique et une logique partagés. C'est une entité. Les membres individuels d'un groupe peuvent aller et venir, et des centaines d'années peuvent s'écouler, mais le groupe devrait encore être le « même » groupe. Alors qu'il a vieilli, ses parties composantes ont été remplacées, comme les cellules d'un corps. Le souvenir d'un groupe n'est pas égal aux souvenirs des individus dans le groupe. Il peut être plus ou moins que ceux-ci, selon qu'il y a eu ou non de la bonne communication et un bon classement dans le groupe. N'importe quel groupe qui dépend entièrement des souvenirs des individus et qui n'a pas de souvenirs communs enregistrés, n'a pas de réels souvenirs de lui-même et est fou en tant que groupe, bien que les individus qui le compose puissent être plutôt rationnels.

INCOME La position prise par une communication qui arrive dans une station.

INFAD (Nom) Le destinataire de l'information. Également une communication allant vers le destinataire de l'information.
(Verbe) Envoyer une infad à. (« INFormation ADdresse », NDT)

JAUNE (Nom) L'accusé de réception d'une communication, sa copie.

LIGNE DE COMMUNICATION

Une ligne de communication. Ceci ne fait pas référence à un équipement physique mais au passage d'idées entre deux points. Un flux d'idées dans deux directions sur papier établit une ligne de communication. Un échange verbal d'idées peut être considéré comme une ligne de communication seulement lorsqu'on en fait un résumé sur papier et ensuite qu'on l'envoie sur la ligne comme confirmation. (« COMmunication LINE », NDT)

MESSAGE FORM

La ligne de date d'un message – sa marque d'identification.

MEST* Symbole mathématique pour la Matière, l'Énergie, l'eSpace et le Temps. Approximativement la propriété et les biens.

MISE AU CLAIR

Une opération selon laquelle un canal de communication gravement encombré peut être nettoyé. Parfois une situation d'urgence nécessite un volume énorme de trafic et ceci exige que les communicateurs exploitent complètement toutes les lignes. Quand une ligne ou un nombre de lignes doivent être nettoyés d'une situation d'urgence qui a cessé d'exister, le communicateur en chef est informé par l'exécutif décisionnaire et tous les messages appartenant à la situation passée sont ramenés aux fichiers qu'on leur ait accusé réception, qu'ils soient terminés ou non.

MUSACK Dans une station de communication, la position prise par une communication qui vient d'une autre station et qui doit être accusée réception par cette station. (« MUSt be ACKnowledged », NDT)

MUSCOMP Dans une station de communication, la position prise par une communication venant d'ailleurs qui a été accusée réception dans cette station mais qui doit toujours être effectuée par celle-ci. (« MUSt be COMPleted », NDT)

NUDGE Un feuillet qui demande où en est le progrès d'une communication. Le centre de communication envoie **un** nudge à l'actad lorsque celui-ci ne réussit pas à accuser récep-

tion d'un message ou à l'effectuer dans le temps prévu. Le premier nudge est rose, le second est rouge. La copie du nudge pour le centre de communication est jointe au bleu (voir « bleu »)

ORIG (Nom) L'initiateur d'une communication. (« ORIGinator », NDT)

OUTGO Dans une station de communication, la position prise par une communication qui sort de cette station. (« OUTGOing », NDT)

POSITION Une section d'une station de communication. Un emplacement ou une boîte ou un autre récipient pour une communication. Il y a sept positions dans chaque station de communication : INCOME, OUTGO, UNACK, UNCOMP, MUSACK, MUSCOMP et FICHIER.

POSTE Un endroit à partir duquel un communicateur fait fonctionner une ou plusieurs stations de communications.

RÉACTIF* Irrationnel, réagir au lieu d'agir.

SCIENTOLOGIE
La science de la connaissance. (Voir les autres travaux de L. Ron Hubbard.)

SECTION COURRIER
Le poste des communications où les stations de communications sont exploitées pour le monde en général et pour diverses entreprises et individus dans le monde en général. Le monde est considéré simplement comme un autre terminal distant.

STATION DE COMMUNICATION
Une station de communications. Un agencement physique, dans des boîtes, des emplacements, câbles, etc. de positions pour les communications. Il y a une station de communication pour chaque terman et terminal. (Voir « poste », « terman », « position ».) (« COMmunication STATION », NDT)

TERCOM Un terman qui agit en tant que son propre communicateur. (« TERminal COMmunicator », NDT)

TERMAN Un individu qui est servi par une station de communication. L'homme ou la femme au bout de la ligne de communication. (« TERminal MAN », NDT)

TERMOTE Un terman qui est distant de sa station de communication et qui est en contact avec celle-ci par téléphone, radio ou duplicata mais qui ne touche pas ou ne voit pas l'original blanc. (Voir « blanc ») (« TERminal reMOTE », NDT)

TEROV Fonction similaire à un terman distant mais qui se déplace. (« TERminal ROVing », NDT)

TERMINAL Un groupe ou une section qui est servi par une station de communication. Certains individus n'auront pas leurs propres stations mais seront servis par la station de leur groupe. Les terminaux peuvent également être distants ou itinérants.

THÊTA* Symbole mathématique pour la pensée, la raison.

UNACK Dans une station de communication, la position prise par une communication qui a été initiée dans cette station et dont l'actad n'a pas encore accusé réception. (« UNACKnowledged », NDT)

UNCOMP Dans une station de communication, la position prise par une communication qui avait été initiée dans cette station et dont l'actad a accusé réception mais qui n'a pas encore été terminée par celui-ci.

VERT (Nom) La copie d'une communication de l'initiateur.