

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL – FACULTÉ DE DROIT

Section des sciences commerciales, économiques et sociales

**L'Organisation Administrative
de l'Agence de Voyages**

THÈSE

présentée à la Section des Sciences commerciales, économiques et sociales
de l'Université de Neuchâtel
pour obtenir le grade de
Docteur ès sciences commerciales et économiques

par

MAX BÜHRER

EDITIONS P. G. KELLER WINTERTHUR 1958

L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE
DE L'AGENCE DE VOYAGES

Monsieur Max Bühler est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat
ès sciences commerciales et économiques: «L'organisation administra-
tive de l'agence de voyages». Il assume seul la responsabilité des opi-
nions énoncées.

Neuchâtel, le 7 juillet 1954

Le Directeur de la Section des Sciences
commerciales, économiques et sociales

P.-R. Rosset

À mes chers parents

Qu'il me soit permis d'exprimer à cet endroit ma gratitude à toutes les personnes qui se sont penchées avec bienveillance sur ce travail, en particulier à Monsieur le rapporteur, Monsieur le Professeur F. Scheurer, ainsi qu'à Monsieur le Professeur W. Hunziker, Directeur de la Fédération suisse du Tourisme. Ma reconnaissance va également aux directeurs d'agences de voyages qui m'ont donné d'utiles renseignements et suggestions aux cours des entretiens qu'ils m'ont accordés. Ils m'ont aidé de leurs précieux conseils dans la rédaction de ma thèse.

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, l'économie commerciale s'est consacrée avant tout à l'étude des problèmes posés par la comptabilité, les prix de revient et la statistique. Ces problèmes sont aujourd'hui en grande partie résolus. Aussi les recherches portent-elles maintenant dans une mesure plus grande qu'auparavant sur d'autres questions, en particulier celles qui se rapportent à l'organisation des entreprises.

Legler¹ affirme avec raison que le développement de la comptabilité, de la technique des prix de revient et de la statistique a été dû principalement aux besoins des entreprises industrielles. Il en est de même en matière d'organisation. Les publications à ce sujet ont un caractère général ou, si elles portent sur une activité particulière, traitent surtout de l'industrie ou du commerce. Bien qu'elles posent aussi des problèmes d'organisation, les entreprises vendant des services ont été beaucoup moins souvent étudiées. Rappelons que la science de l'organisation s'occupe, au premier chef, de la coordination des diverses activités dans l'entreprise. Cette coordination est importante surtout dans les grandes affaires. Or, la vente de services est souvent le fait de grandes entreprises. Une étude de la coordination des activités de ces entreprises, en d'autres termes, de leur organisation paraît donc indiquée.

Il existe une multitude d'entreprises vendant des services : banques, assurances, transports, voyages, expertises et revisions comptables, hôtellerie, cliniques, nettoyages, spectacles, divertissements, musées, etc. Elles se distinguent les unes des autres, tant par leur activité que par leur organisation. Aussi une étude qui tenterait d'embrasser l'ensemble de ces diverses activités rencontrerait-elle d'insurmontables obstacles. Nous concentrerons donc notre attention sur une seule de ces entreprises : l'agence de voyages et nous essayerons d'en déterminer les principes d'organisation.

¹ Legler (3), p. 11.

Ulrich², dans son étude de l'organisation des entreprises, constate qu'une activité humaine rationnelle comporte normalement trois phases, à savoir :

1. la fixation d'un but
2. le choix des moyens permettant d'atteindre ce but
3. l'application méthodique et raisonnée de ces moyens.

C'est la troisième phase qui représente le problème de l'organisation.

L'objet principal du présent travail est donc l'organisation des agences de voyages. Cependant, avant de pénétrer au coeur du problème, il est indispensable d'examiner, ne serait-ce que sommairement et dans une partie introductive, les deux premières phases que nous venons de signaler. Il n'est pas nécessaire, ce faisant, d'aller au fond des choses, car beaucoup de problèmes liés à ces deux phases ont fait l'objet de publications antérieures.

L'étude du but des agences de voyages et des moyens qu'elles mettent en oeuvre posera des jalons qui nous permettront d'aborder efficacement le problème essentiel, celui de leur organisation.

² Ulrich (47), p. 19.

HISTORIQUE

Le développement des agences de voyages est étroitement lié à celui des moyens de communication. Avant l'avènement des chemins de fer, peu de gens avaient la possibilité de voyager. L'extension des voies ferrées, vers le milieu du XIXe siècle, et l'essor que connurent dès lors les moyens de transport eurent pour conséquence d'accroître sans cesse le trafic, mais aussi de rendre fort complexes les voyages. C'est dans ces conditions que les agences de voyages ont pu se développer.

Nous allons en esquisser un historique à l'aide de quelques exemples importants.

C'est l'Anglais Thomas Cook qui doit être considéré comme le véritable fondateur de l'agence de voyages¹. A l'origine, il était prédicateur ambulante et abstinent convaincu. En 1841, il organisa à Loughborough (Leicester) un congrès d'abstinentes. Afin de faire bénéficier les congressistes de tarifs réduits, il signa un contrat avec une compagnie de chemins de fer et s'occupa également de l'hébergement des participants dans ladite localité. Le remarquable succès remporté par cette manifestation l'engagea à organiser d'autres voyages collectifs, auxquels furent aussi admises des personnes non abstinentes. Ainsi fut fondée une agence de voyages qui devint peu à peu une entreprise d'importance mondiale. Les dates les plus marquantes de l'histoire des agences de voyages Cook sont :

1856: premier voyage collectif en Europe,

1869: premier voyage en Egypte,

1872: premier tour du monde Cook.

La multiplication des buts de voyage alla de pair avec la création de succursales hors d'Angleterre; ce fut le cas d'abord en France, puis en Egypte, en Allemagne, en Italie, en Belgique, en Suisse (1872),

¹ Cf. Pudney, *The Thomas Cook Story*, Londres 1953.

aux Etats-Unis, en Afrique du Nord, aux Indes, etc. Avant la fin du siècle, Cook était déjà une entreprise d'importance mondiale.

En 1928, Cook fusionna avec la Compagnie Internationale des Wagons-lits et des Grands Express Européens S.A., à Bruxelles. La seconde guerre mondiale entraîna leur séparation, mais aujourd'hui encore, les deux entreprises collaborent étroitement. (En Suisse, par exemple, Cook n'a pas de succursales proprement dites; celles de la Compagnie Internationale des Wagons-lits assument sa représentation).

Selon les indications fournies par l'administration centrale de Thos. Cook & Son Ltd. de Londres, il existe actuellement quelque 400 agences Cook réparties dans une soixantaine de pays.

En Amérique, Henry Wells fonda en 1840 l'American Express Company². Au début, elle s'occupa du transport de marchandises et de numéraire, puis également de voyageurs à l'intérieur du pays. Vers la fin du siècle dernier, l'activité de cette entreprise déborda le continent américain; elle s'intéressa en particulier à la garde et au transfert de fonds - domaine dans lequel les «travelers cheques» jouèrent un rôle éminent - à l'expédition de marchandises et à l'organisation de voyages. L'année 1895 vit s'ouvrir, à Paris, sa première succursale étrangère; vinrent ensuite celles de Londres et d'autres villes européennes. Après la première guerre mondiale, elle voua un soin particulier au service des voyages. C'est de cette époque également que date la fondation de la première succursale suisse de l'Amexco (Lucerne 1920)³. A la fin de 1952, le réseau des 287 agences et sous-agences de l'American Express s'étendait à 34 pays et occupait plus de 7500 personnes, dont la moitié environ travaillaient pour les agences de voyages Amexco. En outre, plus de 4000 «Travel, Shipping or Financial Correspondents» collaborent avec cette entreprise mondiale⁴.

La plupart des agences de voyages suisses sont nées des anciens bureaux d'émigration⁵ ou ont été jointes à des exploitations, notamment des entreprises de transport déjà existantes. Avec le temps, elles

² Cf. aussi Hatch (14).

³ Hatch (14), p. 142.

⁴ American Express Annual Report 1952, p. 7 et 19.

⁵ Cf. Vogt (13), p. 102.

sont devenues plus ou moins indépendantes. La fondation d'agences d'émigration remonte à 1830 environ. Ces bureaux n'organisaient guère de voyages collectifs. Ce genre d'affaires fut introduit en Suisse vers 1900 par les succursales de sociétés étrangères. Les maisons suisses ne tardèrent pas à suivre leur exemple.

En 1939, les agences de voyages occupaient en Suisse au total 1109 personnes qui, selon l'importance de l'entreprise, se répartissaient de la façon suivante:⁶

Entreprises occupant:	<i>Entreprises</i>	<i>effectif du personnel</i>
1 personne	45	45
2-3 personnes	69	156
4-5 personnes	51	222
6-20 personnes	34	343
21-50 personnes	7	201
plus de 50 personnes	2	142
	<hr/> 208	<hr/> 1109

⁶ Selon le recensement des entreprises du 24 août 1939.

PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE I

LE BUT DE L'AGENCE DE VOYAGES

I. Généralités

Les agences de voyages sont des entreprises économiques. Elles s'assignent donc un but et se proposent de remplir une fonction. Ulrich¹ définit les tâches incombant aux entreprises économiques de la façon générale que voici: «La tâche d'une entreprise consiste dans la production de manière économique de services utiles à des tiers.»

En fournissant des services à des tierces personnes, les entreprises remplissent une fonction sociale. Nous reviendrons, au paragraphe II, aux services que rendent les agences de voyages.

Il résulte de la nature économique de la production de ces services que les agences de voyages s'adonnent au commerce de biens économiques.

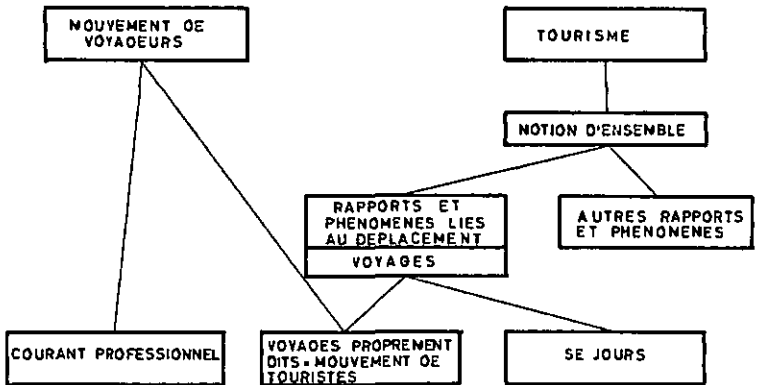
Du point de vue de l'organisation, il importe peu que l'accomplissement de l'activité économique vise à la réalisation d'un bénéfice ou non. Les problèmes d'organisation se posent de la même manière aux exploitations ayant un but lucratif et à celles qui revêtent un caractère d'utilité publique, entreprises bénéficiant en général de subventions accordées par les fondations, l'Etat et les communes².

¹ Ulrich (47), p. 101.

² De telles institutions, dont l'activité ne s'exerce pas à des fins lucratives, qui ne se proposent pas d'atteindre un certain rendement et que l'on prend souvent à tort pour des agences de voyages, sont les *offices de tourisme*. Il s'agit dans la plupart des cas de bureaux organisés par des sociétés locales ou régionales, par des corporations qui font de la propagande en faveur de telle commune ou de telle contrée. Dans la pratique, il arrive que ces offices de tourisme exercent une activité lucrative; ils le font d'une façon inofficielle en représentant une agence de voyages.

II. Les services de l'agence de voyages

Voyager, c'est changer de lieu de résidence. Cette notion est à la base même de ce que l'on entend par déplacement de personnes en général et, plus spécialement, de ce que l'on entend par «tourisme»³, par trafic touristique et étranger. Entre ces notions fondamentales, il existe certains rapports dont Hunziker⁴ fait le graphique suivant:



L'activité des agences de voyages ne se limite pas au seul trafic touristique, mais s'étend aussi aux déplacements professionnels (l'agence de voyages offrant également ses services aux personnes qui effectuent des voyages d'affaires) et aux séjours (elle procure le logement dans les hôtels, par ex.).

Cela leur permet de parfaire les revenus qu'ils tirent de subventions et de cotisations versées par leurs membres.

³ Hunziker (16), p. 9, donne la définition suivante du tourisme: «l'ensemble des rapports et des phénomènes résultant du voyage et du séjour de non-résidents en tant que ce séjour ne crée pas un établissement durable et ne découle pas non plus d'une activité lucrative».

⁴ Hunziker (20), p. 80, ou (16), p. 10. Quant aux autres rapports et phénomènes du tourisme, consulter: Hunziker/Krapf (18), p. 15 et suiv., Hunziker (17), p. 9 et suiv.

Hunziker/Krapf⁵ classent les agences de voyages parmi les entreprises spéciales de tourisme fournissant des services. Cette manière de voir peut se justifier par le fait que les agences de voyages se vouent en majeure partie à l'organisation de voyages et de séjours touristiques.

L'activité commerciale de l'agence de voyages englobe trois fonctions principales:

- 1^o celle d'intermédiaire,
- 2^o celle d'organisateur,
- 3^o celle de fournisseur de services touristiques divers.

1. L'activité d'intermédiaire

Les agences de voyages prêtent leurs services à d'autres entreprises, en particulier aux compagnies de transport et aux hôtels. Ces services ayant déjà fait l'objet de publications antérieures, nous nous bornerons à les résumer⁶:

A) *Services relatifs au voyage*

Renseignements sur les possibilités et les conditions de voyage (horaires, prix des billets, visa, devises, etc.)

Vente de billets

chemins de fer: titres de transport
tickets garde-place*
tickets wagons-lits*
bons de subsistance*

compagnies de navigation*
compagnies de navigation aérienne*
sociétés de transports automobiles*
(* y compris réservation)

B) *Services relatifs au séjour*

Renseignements sur les possibilités d'hébergement (catégorie et prix d'hôtels)
les curiosités, le caractère particulier de certains endroits (climat, divertissements, sports)

Réservation auprès des hôtels

⁵ Hunziker/Krapf (18), p. 81.

⁶ Cf. Frei (7), p. 15 et suiv., Legler (3), p. 73 et suiv., Vogt (13), p. 117 et suiv.

Vente de billets et réservation de places pour le théâtre, les concerts, les excursions et autres manifestations locales ou extérieures⁷

«Déplacements», c'est-à-dire commande d'un taxi, par ex., pour le transport d'un voyageur de la gare à l'hôtel, de l'hôtel au théâtre.

C) *Services d'intermédiaire pour des voyages organisés*, mis sur pied par des entreprises de transport ou d'autres agences de voyages.

D) *Autres services d'intermédiaire*

Renseignements sur les assurances, conclusion de polices (assurances bagages et accidents)

Renseignements et accomplissement des formalités de visa

Emission de chèques de voyage

2. L'activité d'organisateur

Ces services résultent toujours de la combinaison de différentes fonctions d'intermédiaire. Ils sont dénommés généralement «voyages à forfait», parce que leur prix est fixé d'avance⁸.

L'organisation de voyages à forfait a été rendue possible par le développement de l'activité d'intermédiaire. Les relations qu'elles entretiennent avec les entreprises de transport et l'expérience qu'elles ont acquise dans leurs rapports avec les hôtels qualifient tout particulièrement les agences de voyages pour l'organisation de voyages à forfait qui combinent les deux éléments voyage et séjour.

Parmi les voyages à forfait, il importe de faire une distinction fondamentale entre

- a) les voyages à forfait organisés selon les vœux particuliers du client,
- b) les voyages à forfait organisés selon le programme établi par l'agence («voyages d'agences»).

⁷ La vente et la réservation de places pour les manifestations de tous genres (concerts, représentations théâtrales, manifestations sportives) constituent des services extraordinaires, sortant plutôt du cadre de l'activité des agences de voyages (cf. 3. C., p. 25).

⁸ Eckemann (2), p. 24.

Avant d'analyser ces deux genres de voyages, signalons-en les caractères distinctifs.

Dans le cas de voyages à forfait organisés selon les vœux particuliers de la clientèle, l'initiative est prise par le client. Une ou plusieurs personnes (une société, par ex.) désirent se rendre à tel ou tel endroit, pour un temps déterminé et à un prix fixé à l'avance⁹. Voici, entre autres motifs, des raisons qui peuvent inciter ces personnes à confier les préparatifs de voyage à une agence: elles ne sont pas en mesure de préparer les itinéraires, de négocier avec les entreprises de transport et les hôtels, de leur passer leurs ordres, étant donné qu'elles ne possèdent pas la documentation, les connaissances, l'expérience ou le temps nécessaires; peut-être aussi ces personnes redoutent-elles de faire les préparatifs dans le détail et désirent-elles s'en débarrasser.

Quant aux voyages qui reposent sur un programme préétabli, ils sont dus à l'initiative des agences elles-mêmes. Elles élaborent des programmes par anticipation, avant de connaître les intéressés et les clients qui s'inscriront, fixent un prix à forfait calculé par avance et offrent leurs voyages au public.

Alors que les voyages à forfait établis sur la base de désirs personnels peuvent être organisés pour une ou pour plusieurs personnes, les voyages d'agences réunissent toujours un certain nombre de participants. En voici la raison: avant d'élaborer un programme et de fixer le prix du voyage, l'agence suppose, en fonction de ses expériences et d'une analyse préalable du marché, le nombre probable de participants. Elle saura alors quel est le tarif collectif qui sera appliqué par les entreprises de transport et les hôtels. Il va de soi que l'application de tarifs collectifs a pour conséquence d'abaisser les frais de transport et de séjour; il en résulte un prix plus avantageux.

A) Voyages à forfait sur la base de vœux particuliers

L'agence de voyages élabore ses projets sur la base des indications du client. Elle les soumet au client, les discute avec lui et les modifie en conséquence. Les renseignements qu'elle fournit deviennent des

⁹ Cf. Eckemann (2), p. 24.

conseils si bien que des rapports de confiance s'établissent entre le client et l'agence.

La personne qui entreprend son voyage individuellement, en toute indépendance et sans guide, reçoit moyennant paiement du prix à forfait, « outre les titres de transport et les bons y donnant droit . . . , un itinéraire complet accompagné de l'horaire sur lequel il se fonde, la liste des hôtels réservés, des curiosités à voir, des tours et des excursions. En ce qui concerne les services qui lui sont dus, le voyageur dispose d'un carnet de coupons qu'il remet en guise de paiement »¹⁰. Toutefois, la remise de ces documents au client et les vœux qui l'accompagnent ne signifient pas la fin des services que rend l'agence à l'intéressé. Les voyageurs individuels qui font établir un voyage à forfait sont en général des clients fort soucieux de leurs aises. Il ne leur suffit pas de pouvoir s'informer, dans une localité étrangère, auprès d'une succursale ou d'un autre bureau; ils requièrent souvent, dans leur lieu de séjour, l'aide d'un personnel auxiliaire. Certains voyageurs demandent qu'on vienne les chercher à la gare et qu'on les conduise à l'hôtel, qu'un employé les assiste lors du dédouanement et de la réexpédition des bagages ou les accompagne dans leurs excursions en ville. Pour répondre à ces exigences de la clientèle, l'agence de voyages met sur pied un service d'interprètes qui sont rémunérés selon les normes établies. L'importance de ce service ressort du fait que différentes agences de Zurich occupent jusqu'à trois, les succursales parisiennes de grandes entreprises même, pendant la haute saison, plus de vingt interprètes.

Pour les voyages collectifs particuliers, l'agence peut avoir à fournir un guide. Sinon c'est à un membre de la société d'assumer cette tâche. Lors de voyages de société qui n'exigent pas la présence d'un guide professionnel, il arrive que le service d'interprètes soit mis à contribution.

Lors des voyages à forfait, l'agence de voyages ne joue plus uniquement le rôle d'intermédiaire chargé de la préparation d'un voyage, mais elle prend une part active et importante dans la réalisation du programme établi¹¹. Les vastes préparatifs de tels voyages requièrent,

¹⁰ Eckemann (2), p. 25.

¹¹ Nous donnons au terme de « préparatifs » un sens plus étendu que ne le font Hunziker/Krapf (18), p. 81. Au nombre des préparatifs, il y a lieu de compter tous

au sein de l'entreprise, une organisation impeccable et un service de la clientèle hautement qualifié. Grâce à leurs succursales multiples et leurs correspondants disséminés dans le monde entier, les grandes entreprises possèdent, dans ce domaine, de réels avantages sur les petites. Aussi, ce genre d'affaires est-il pratiqué presque exclusivement par des entreprises de grande envergure.

L'exemple suivant démontrera qu'il est aussi possible de combiner les voyages individuels et collectifs selon un programme particulier :

Supposons que Genève ait été désignée comme lieu de rencontre d'une association internationale de médecins. La section de Genève est chargée de l'organisation du congrès. Elle s'attelle aux travaux préliminaires concernant les conférences scientifiques, les séances, les élections, etc. Pour préparer et assurer l'arrivée à bon port des différents médecins, pour veiller à leur hébergement dans la ville du congrès, elle recourt aux services d'une agence de voyages. — Les congressistes sont alors informés qu'ils auront tout avantage à s'adresser à ladite agence pour l'organisation de leur déplacement.

Il se peut qu'une partie des congressistes entreprennent le voyage individuellement. D'autres se réuniront dès le début ou formeront peu à peu, en cours de route, un groupe voyageant collectivement. En outre, le programme du congrès prévoira des excursions et des visites en commun dont l'organisation sera confiée à l'agence de voyages.

B) Voyages organisés selon le programme de l'agence

Le programme, le prix à forfait et l'itinéraire sont publiés et généralement remis à la clientèle sous forme de prospectus imprimés. Le service d'information ne joue dès lors plus qu'un rôle secondaire; il se borne à fournir des renseignements complémentaires et à conseiller le client sur le choix d'un voyage.

Comme dans le cas précédent, l'agence participe activement à la réalisation du programme. Il est de règle que le voyage se fasse sous la conduite d'un *guide*. L'exemple suivant, tiré de Hatch¹², prouve que

les travaux et toutes les opérations qui précèdent le moment où le voyageur commence son voyage, monte dans le train par exemple.

¹² Hatch (14), p. 249-50, (traduction).

sa tâche est loin d'être une sinécure et qu'il doit résoudre de multiples problèmes: «Au cours d'une croisière autour du monde qui s'est faite avant la guerre, le guide a dû s'occuper aussi bien de la guerre civile à Shangai que d'un millionnaire qui, de peur d'être reconnue comme telle, se refusait à descendre à terre de jour ou encore d'un dompteur, qui collectionnait des animaux exotiques et prétendait remplir le bateau d'étranges oiseaux, de serpents géants, de singes blancs et de panthères noires. Au cours de ce même voyage, un hôtel de Nikko, situé dans les montagnes japonaises, prit feu, de sorte que les touristes qui participaient à cette excursion n'auraient pas trouvé de gîte si les rudes montagnards de la contrée ne leur avaient offert l'hospitalité. Le guide eut également à prêter main forte à un jeune homme qui s'était laissé prendre aux charmes d'une aventurière, à intervenir dans les amours d'un baron anglais et d'une actrice américaine, à surveiller la veuve d'un grand producteur de perles australien (laquelle veuve se promenait les poches remplies de perles), à prévenir en grand secret un attentat dans la ville de Calcutta, à veiller au salut des personnes qui lui étaient confiées à l'occasion d'une violente bagarre entre mahométans et hindous qui avait éclaté lors d'une fête des moissons à Agra, à négocier avec un passager qui réclamait une indemnité pour le jour de voyage qu'il avait perdu quand le navire avait passé la ligne de changement de jour, sans parler de la pénible tâche d'assister, en ses derniers moments, une vieille lady solitaire que la mort avait surprise à Rome.»

Bien que les voyages collectifs ordinaires – en dehors des croisières – regroupent, en général, moins de personnes, les guides n'en ont pas moins beaucoup de questions épineuses à résoudre. Ils ne disposent pas alors d'un centre de ralliement semblable au bateau, et les voyages par rail et par route multiplient les risques d'accidents.

Les voyages d'agences constituent aujourd'hui la forme la plus importante du *tourisme social et populaire*¹³. La tendance naturelle de la plupart des touristes, même des touristes modestes, c'est de voyager

¹³ Hunziker définit le tourisme social de la manière suivante: «L'ensemble des rapports et des phénomènes d'ordre touristique (cf. définition du tourisme à la page 16) existant du fait de la participation au tourisme des classes sociales économiquement faibles (Hunziker (16), p. 14).

seul, d'une façon indépendante¹⁴. Mais «comme il se trouve que la plupart des milieux intéressés ont peu l'expérience et l'habitude des voyages et que, par ailleurs, ils n'obtiennent des conditions de transport et de logement en rapport avec leurs ressources qu'en voyageant en société, on fut forcément amené à utiliser pour eux les organisations de voyages existantes ou à en créer de nouvelles»¹⁵ qui organisèrent des voyages pour cette classe de la population. «Les organisations en question endossent une grande responsabilité. Non seulement elles sont conseillères de l'homme modeste qui, désireux de se détendre, veut convertir en vacances aussi parfaites que possible un argent gagné à la sueur de son front et économisé sou par sou; elles ont encore l'obligation de lui donner la possibilité d'atteindre ce but dans les conditions les plus avantageuses. Bien que le voyage collectif s'impose, elles doivent veiller à procurer à leur clientèle une certaine liberté de choix et de mouvement, car c'est le seul moyen de donner au voyage et au séjour toute leur signification: la garantie d'un délasserment et d'une régénérescence du corps et de l'esprit»¹⁶. —

Lors de ces voyages à forfait, individuels ou collectifs, il importe tout particulièrement de donner entière satisfaction à la clientèle. Ce sont précisément ces voyages qui, à l'encontre des simples fonctions d'intermédiaire, permettent à une agence de se distinguer de la concurrence. Les voyages à forfait représentant un ensemble de services particuliers, il faut que tout se passe sans accroc, que les chambres d'hôtel, par exemple, soient faites lors de l'arrivée des voyageurs ou que l'interprète accueille effectivement le voyageur, qui en avait fait la commande, à sa descente de l'avion sur tel ou tel aéroport etc. Voici un autre exemple révélant combien grande doit être l'attention à vouer au service du client: en 1949, le gouverneur de l'Etat de New York, T. E. Dewey entreprit un voyage en Europe et en confia la préparation à une agence. Comme M. Dewey ne fume que des cigarettes Marlboro, pour ainsi dire introuvables en Europe, l'agence en expédia une boîte

¹⁴ Cf. Hunziker (9), p. 1.

¹⁵ Hunziker (16), p. 27. En Suisse, l'agence de voyages Popularis Tours constitue une entreprise soeur de la Caisse suisse de voyages.

¹⁶ Hunziker (16), p. 27.

à chacune des agences soeurs que touchait l'itinéraire parcouru par le gouverneur¹⁷. Les voyages à forfait permettent aux agences de se distinguer; ils leur fournissent la possibilité de s'assurer un « goodwill », de se créer une réputation, de fonder une « marque » pour leurs services¹⁸.

L'organisation de voyages à forfait constitue, une fonction créatrice. Elle suppose l'esprit d'initiative, d'innovation et d'invention¹⁹.

L'organisation de voyages à forfait individuels ou collectifs est, selon les indications des gérants d'agences de voyages, leur affaire la plus lucrative. Abstraction faite des commissions qu'elles touchent pour l'émission des billets, la réservation des chambres, la conclusion des polices d'assurance, les agences peuvent encore, dans la plupart des cas, inclure dans le prix à forfait une marge de risque et de bénéfice²⁰. Tandis que les prix de vente, dans le cas de services d'intermédiaire, se trouvent fixés par les tarifs²¹, l'agence qui déploie une activité organisatrice doit procéder à un calcul des frais et des prix.

Qu'elles exercent une fonction d'intermédiaire ou d'organisateur de voyages à forfait, les agences de voyages sont de précieux *auxiliaires de vente* pour des entreprises tierces, en particulier les entreprises de transport et les hôtels. Leur activité représente aussi pour leurs « fournisseurs » une *réclame efficace*²². Cette propagande découle tout

¹⁷ Cf. Hatch (14), p. 252.

¹⁸ S'il est question de « marque », on songe en particulier aux articles de marque ou aux grandes fabriques qui les produisent (Maggi, Suchard, p.ex.). Mais cette conception est trop limitée. La notion de marque ne s'attache pas uniquement à la matière de l'article; elle se fonde plutôt sur l'idée que l'on se fait d'une garantie générale de bons services. Le but de la marque, c'est de mettre en relief la particularité d'une marchandise — mais aussi d'un service —, particularité qui les distingue de tous les autres produits (ou services) de même nature qui se trouvent sur le marché. Lisowsky (30), p. 7/8.

¹⁹ Henzel (54), p. 195.

²⁰ Cf. Legler (3), p. 80, note 30 et p. 126 et suiv.

²¹ Les tarifs ont force de loi pour les agences de voyages. Ces dernières ne sont pas autorisées à accorder des faveurs sur les tarifs à leurs clients (exception: les chemins de fer, p. ex. autorisent la remise de billets à des revendeurs, à d'autres agences dans le cas particulier, moyennant une commission que verse l'agence cédant les billets).

²² Pour des *raisons d'ordre pratique*, nous désignons à l'avenir les transporteurs, les hôtels et les assurances, c'est-à-dire les entreprises en faveur desquelles les

d'abord du fait que les agences prêtent constamment leurs services aux mêmes fournisseurs. D'autre part, les renseignements gratuits qu'elles donnent constituent non seulement une propagande directe pour elles-mêmes, mais encore une réclame indirecte pour lesdits fournisseurs.

3. Autres services fournis par l'agence de voyages

- A) *Change*: Cette opération – de même que la remise de documents de crédit – (cf. 1. D) empiète sur l'activité des banques.
- B) *Vente de guides de voyages, d'indicateurs de chemins de fer, de plans de ville, de cartes de géographie.*
De ce point de vue, les agences de voyages sont des librairies.
- C) *Services extraordinaires sortant du cadre de l'agence de voyages*

Nous songeons avant tout aux services qui n'ont rien à voir avec les déplacements. Les agences sont souvent chargées de la vente de billets de théâtre et de concert, de cartes d'entrée aux manifestations sportives, de billets de loterie. Elles s'y prêtent grâce à leur situation centrale. La vente de billets de théâtre et de concert est certainement dans l'intérêt commercial de l'agence de voyages; elle régularise son activité: «La saison théâtrale débute en automne et atteint son apogée en hiver, tandis que l'agence de voyages travaille en plein pendant les mois d'été»²⁵.

agences jouent le rôle d'intermédiaire, par le terme de *fournisseurs*. Cela permettra d'établir la distinction avec les clients de l'agence.

²⁵ Legler (3), p. 84. Les agences de voyages subissent en général les fluctuations saisonnières du tourisme. En Suisse, leur saison principale est l'été (vacances et voyages), alors qu'il y a manque de travail en hiver. On pourrait objecter que l'essor des sports d'hiver améliore sensiblement les conditions de travail des agences; il y a toutefois lieu de signaler que les agences ne bénéficient que peu du trafic d'hiver, et cela pour deux motifs:

- 1^o Aujourd'hui encore, les sports d'hiver donnent surtout lieu à des excursions, de fin de semaine en particulier. Le public retire ses billets auprès des entreprises de transport (chemins de fer, autocars, p. ex.).
- 2^o Lorsque l'exercice des sports d'hiver s'étend sur plusieurs jours, c'est le facteur séjour, et non l'élément voyage, qui l'emporte. Les arrangements complexes sont rares. Les préparatifs qu'exige le voyage aux sports d'hiver sont simples. Dans la majeure partie des cas, il suffit de retirer un billet à destination de la station de sport et d'y réserver une chambre d'hôtel. Le public renonce le plus souvent aux services de l'agence et s'adresse directement aux fournisseurs.

Au nombre des services étrangers à l'activité normale de l'agence de voyages, il faut aussi compter la mise en service d'autocars, par exemple. Il est rare en Suisse que les agences procèdent elles-mêmes au transport de leurs clients. En revanche, la récente évolution qui s'est produite dans ce domaine révèle que les transporteurs eux-mêmes se mettent à organiser des voyages et assument, de ce fait, une tâche qui revient à l'agence proprement dite. (Mentionnons les croisières par les compagnies de navigation aérienne, mais tout particulièrement les excursions des sociétés de transports par autocars). Nous n'aborderons pas les problèmes qui résultent de cette concurrence pour les agences de voyages²⁴.

Nous allons simplement nous occuper des affaires caractéristiques qui sont du ressort des agences de voyages et nous nous abstiendrons d'analyser l'activité de l'agence en sa qualité d'intermédiaire dans la vente de billets et de cartes d'entrée aux diverses manifestations, de guides, etc.

Il en va de même des voyages d'études et des déplacements qui permettent de participer à la vie culturelle des grandes villes (théâtre, concerts); ils ne sont que de peu d'importance pour les agences de voyages.

²⁴ Cf. à ce sujet Hinterberger (8), de même que les rapports d'activité de l'association des agences de voyages et d'émigration suisses.

CHAPITRE II

LES MOYENS DONT DISPOSE L'AGENCE DE VOYAGES

I. Généralités

Pour pouvoir remplir leur tâche, les agences de voyages ont besoin de biens économiques. Töndury/Gsell¹ distinguent trois sortes de biens nécessaires aux entreprises en général, pour qu'elles puissent remplir leur fonction économique :

1. les moyens matériels (marchandises, matières premières, installations, machines, bâtiments, terrains, espèces, etc.),
2. les droits (patentes, licences, droits d'eau, etc.),
3. le personnel.

L'activité commerciale de l'agence de voyages se fonde principalement sur les contrats conclus avec les fournisseurs. Ces contrats donnent le droit d'offrir commercialement les services des fournisseurs, c'est-à-dire de remplir les fonctions dévolues à une agence. Si nous assimilons la conclusion de tels contrats à l'acquisition de droits, c'est pour établir une distinction avec l'acquisition de moyens matériels.

Le personnel comprend non seulement les employés qui ont signé un contrat de travail, mais encore les représentants ou correspondants – personnes naturelles ou juridiques – qui sauvegardent les intérêts de l'agence de voyages en d'autres lieux.

II. Les moyens matériels

Les remarques suivantes se rapportent exclusivement aux moyens matériels propres à l'agence de voyages. Nous ne parlerons donc pas des moyens dont doivent disposer, en général, les entreprises prêtant leurs services.

¹ Töndury/Gsell (46, vol. I), p. 3.

1. Les locaux

L'activité des agences de voyages est axée sur la vente; elle se déploie avec le maximum d'efficacité aux endroits des villes et d'autres localités qui connaissent la circulation la plus intense. Dans la plupart des cas, les agences ne sont pas à même de devenir propriétaires des bâtiments qu'elles occupent; elles sont contraintes de louer les locaux nécessaires à leur activité. Or, la situation centrale en rend le loyer fort élevé. Il importe donc de se tirer d'affaire avec un minimum d'espace et d'organiser le travail en conséquence.

Comme le loyer du rez-de-chaussée est souvent nettement plus élevé que celui des étages supérieurs, on logera le plus possible de départements à l'étage. Il sera par exemple avantageux d'y installer:

- les départements dont les employés ne reçoivent pas les clients (départements administratifs: comptabilité, service des décomptes, correspondance, archives)
les employés préparant les voyages à forfait,
les employés établissant les billets.
- le personnel qui reçoit les clients auxquels un accueil particulier doit être réservé, par exemple:
direction
voyages à forfait organisés sur la base de vocux particuliers; (les entretiens avec ces clients sont souvent fort longs, ils exigent un contact personnel avec les employés, une certaine discrétion; il est donc préférable, pour les deux parties, que de tels voyages puissent se discuter dans une pièce séparée, les interlocuteurs étant assis et sûrs de ne pas être dérangés).

Dans les locaux des étages supérieurs, les employés ne risquent pas non plus d'être distraits de leur travail par le va-et-vient des clients².

Le principe selon lequel une agence de voyages ne saurait prospérer que si elle se trouve là où la circulation est la plus dense n'a toutefois pas de valeur absolue. Il est préférable certes qu'elle occupe une situation centrale, mais les considérations suivantes pourront l'engager à s'en éloigner quelque peu si cela lui permet de réaliser une économie notable sur le loyer. Toute agence de voyages devrait s'efforcer de s'attacher un cercle de fidèles clients locaux. Ils se com-

² Cf. aussi Legler (3), p. 88.

poseront d'entreprises commerciales, d'exploitations publiques, de particuliers résidant dans la localité ou ses proches environs. Ces clients achètent avant tout à l'agence des services laissant une commission, opérations beaucoup plus lucratives que ne le sont celles qui se concluent avec des étrangers, auxquels l'agence ne fait souvent que donner des renseignements gratuits. Les clients de l'endroit trouveront l'agence, même si elle est située quelque peu en dehors du centre principal des affaires.

A titre d'exemple, nous pourrions citer le bureau de Berne de l'American Express qui se trouve à l'angle Marktgaspassage/Amtshausgasse, et non à la Marktgasse elle-même, le «shopping center» de Berne.

Quand une agence de voyages fait revêtir un uniforme à ses interprètes, le client étranger qui débarque à la gare ou à l'aéroport reconnaîtra aussitôt l'employé appartenant à son agence et n'aura ainsi aucune difficulté à se rendre au dit bureau.

2. Les billets et les bons d'échange

Les «matières premières» dont les agences de voyages ont besoin pour accomplir leur rôle d'intermédiaire leur sont livrées, pour la plupart, par les entreprises de transport qu'elles représentent: ces matières sont les stocks de billets. La plus grande diversité caractérise les billets qui se vendent pour les compagnies de chemins de fer. C'est ainsi qu'en Suisse, à l'heure actuelle, les agences de voyages peuvent délivrer les billets CFF suivants:

- a) bons de voyages d'agences d'une validité de deux mois,
- b) billets de vacances valables un mois (susceptibles d'être prolongés), aller et retour ou circulaires, munis de coupons d'excursions,
- c) abonnements généraux de vacances de 15 ou 30 jours,
- d) billets du dimanche et de fête, billets circulaires,
- e) billets internationaux Suisse - étranger,
- f) billets d'excursions à partir de certaines gares,
- g) billets ordinaires simple course ou aller et retour, y compris les billets du dimanche, les billets de foire, les billets de famille.

Les agences ne sont pas habilitées à délivrer :

- les abonnements généraux de longue durée,
- les abonnements à demi-taxe et les abonnements généraux combinés à demi-taxe,
- tous les genres d'abonnements à parcours limités,
- les abonnements à réseau combiné,
- les billets collectifs.

Les entreprises de transport exigent des agences auxquelles elles remertent un stock de billets un certain chiffre d'affaires. Il s'ensuit que les petits bureaux de voyages ne peuvent détenir un stock de tous les billets demandés. Ils doivent alors se procurer les titres de transport auprès du fournisseur lui-même (les gares par exemple) ou auprès de leurs concurrents.

Il arrive fréquemment que des *bons d'échange*, appelés aussi «vouchers», soient tirés sur d'autres agences ou directement sur le fournisseur. C'est surtout le cas lorsque le fournisseur ne délivre pas de coupons (hôtels) et que l'agence tient, pour des raisons techniques et surtout psychologiques, à laisser quelque chose «entre les mains» de son client.

Le principe sur lequel repose le bon d'échange est le suivant : le client effectue à l'agence un versement anticipé pour un service qui lui sera fourni ; en contre-partie, il reçoit un bon d'échange. Selon les cas, en présentant ce titre, il obtiendra ce service directement auprès de l'entreprise assignée (hôtels) ou il fera usage de son droit de retirer un titre de transport, soit auprès de l'agence de voyages indiquée, soit auprès de la compagnie de transport elle-même. Le bon d'échange est échangé alors contre le titre définitif.

En règle générale, les bons d'échange s'exécutent en plusieurs exemplaires :

- | | |
|------------------------|---|
| original | pour le client — |
| 1 ^{ère} copie | justificatif pour l'entreprise assignée — |
| 2 ^{ème} copie | à l'adresse de l'entreprise désignée qui, après avoir pris connaissance du service qu'on lui demande, retournera le bon à l'agence émettrice à titre de confirmation — |
| 3 ^{ème} copie | justificatif pour la comptabilité — |
| 4 ^{ème} copie | elle s'établit dans les agences avec succursales quand l'entreprise fournissant le service n'en réclame pas le paiement auprès du bureau émetteur. Ce double s'expédie à l'office qui, le service fourni, recevra la facture de la part de l'entreprise assignée. |

Généralement, les agences de voyages possèdent trois sortes de bons d'échange:

A) Le dépôt d'hôtel (cf. appendice No. 1)

L'agence de voyages ayant réservé une chambre d'hôtel pour un de ses clients, elle lui demande de verser un acompte et lui remet, en guise de quittance, un dépôt d'hôtel qui constitue une triple garantie:

- une garantie pour l'agence au cas où le client ne ferait pas usage de la chambre réservée; si ce dernier ne se présente pas à l'hôtel, il perd l'acompte versé qui permettra éventuellement à l'agence de payer à l'hôtel une indemnité³. Si le service est fourni, l'agence a droit à une commission et l'acompte encaissé tient lieu de garantie à cet égard.
- le client obtient aussi une garantie en ce sens que le dépôt lui certifie que la chambre d'hôtel a été réservée. Voilà qui n'est pas négligeable du point de vue psychologique.
- quant à l'hôtel, le dépôt représente pour lui également une certaine garantie. Il sait qu'une somme déterminée a été versée par anticipation auprès de l'agence de voyages et qu'il est ainsi en partie couvert contre un dommage éventuel résultant de l'insolvabilité du client. Il faut toutefois que le montant du dépôt dépasse la commission à laquelle l'agence a droit.

B) Le warrant-hôtel (cf. appendice No. 2)

Il est utilisé en particulier pour les arrangements à forfait (voyages à forfait sans guide). Ce qui le caractérise, c'est qu'aucun montant n'y est inscrit. Le client n'a pas à savoir ce que coûtent les divers services qui lui sont fournis; il paye à forfait. En revanche, les prix dont le bureau s'est servi pour établir ses calculs figurent sur les copies qui sont destinées aux rapports internes entre l'agence et l'hôtel.

C) Le bon d'échange (exchange order - cf. appendice No. 3)

Son titre en indique l'usage. Un bon d'échange charge telle ou telle entreprise (succursale, correspondant, fournisseur) qui, sur présentation de l'original, fournit au client les services mentionnés sur

³ En ce qui concerne cette indemnité, consulter l'article 4 de la convention AIH/FIAV; *Hôtel-Revue*, *Revue suisse des Hôtels*, No. 6/1951.

le bon. Ce sont, par exemple, un déplacement, un tour de ville, un billet de théâtre, un titre de transport.

Le warrant-hôtel dont il est question à la lettre B) est au fond un bon d'échange tiré directement sur le fournisseur.

Le décompte des vouchers se fait de la manière que voici: le service ayant été fourni, l'entreprise en cause se fait livrer l'original par le client et l'adresse, accompagné d'une facture, au tireur ou à un office de paiement (cf. copie 4). Sur ce, l'entreprise sera payée par le tireur ou l'office de paiement désigné.

3. La documentation

L'agence de voyages a besoin d'une documentation très détaillée. Elle doit être en mesure de répondre à toutes les questions que lui posent les clients⁴.

Il va de soi que les indications relatives aux possibilités de transport et aux prix se trouvent dans les tarifs et les indicateurs; ceux-ci s'obtiennent auprès des entreprises de transport (gratuitement ou contre rémunération) ou dans les librairies. Citons, à titre d'exemples: l'indicateur officiel, les tarifs et les prescriptions y relatives des chemins de fer suisses et étrangers, le guide des wagons-lits, les horaires des lignes aériennes, les tarifs et les prescriptions qui s'y rapportent, les listes d'arrivées et de départs des bateaux des différentes lignes, les plans de bateaux, les horaires et les tarifs des lignes d'autocars. En outre paraissent périodiquement en librairie des guides, des répertoires sur les possibilités et les conditions de voyage les plus importantes, les meilleures communications internationales par terre, par mer ou par air, le coût de ces déplacements⁵.

⁴ Le recensement des documents que doit posséder une agence de tourisme (bureau officiel de renseignements) – bureau avec lequel les agences de voyages présentent une certaine similitude – se trouve chez Theenwissen (19), p. 27 et suiv.

⁵ Exemples de tels manuels:

Indicateur Chaix Mondial (imprimé en France, sans mention de l'éditeur) – Bradshaw's Air Guide (Bradshaw House, Survey Street, London W.C.2) – The ABC Shipping Guide (publication trimestrielle – Th. Skinner & Co. Ltd, London, 141, Fetter Lane, E. C. 4).

Guide Wagons-Lits (publié par la Cic Internationale des Wagons-Lits).

Cette documentation «étrangère à l'exploitation» intéresse pour ainsi dire exclusivement le facteur voyage. Pour obtenir des renseignements sur l'élément séjour, les agences sont obligées de se créer une documentation elles-mêmes. Cette documentation se compose surtout :

- de données sur les hôtels (cf. contrats d'hôtel, p. 34 et suiv., p. 129)
- d'indications sur les particularités de certains endroits ou régions (cf. p. 130).

Pour réunir une telle documentation, les grandes agences avec succursales sont avantagées par rapport aux petites entreprises. Elles ont la possibilité de répartir le travail de prospection entre les diverses succursales, disséminées au loin et fort au courant des conditions locales. Un département central recueillera les différentes indications, les classera, les imprimera et les fera tenir régulièrement aux départements de vente. Ainsi, les succursales des grandes entreprises obtiennent une documentation étendue. L'agence ne possédant qu'un bureau n'y parviendra pas, à moins qu'elle ne collabore dans ce domaine avec d'autres entreprises, sur une base coopérative (cf. p. 49).

III. Les droits

En comparaison avec l'hôtellerie et abstraction faite des exploitations de taxis et d'autocars, le domaine des transports est caractérisé par l'existence d'un petit nombre d'entreprises de grande envergure. L'agence de voyages en est donc réduite à passer des contrats avec la plupart d'entre elles. Si l'on excepte les exploitations locales de taxis, nombreuses en général, le choix demeure limité. Il en résulte que, lors de négociations, les entreprises de transport peuvent s'appuyer sur une position assez forte, en dépit de la concurrence acharnée qu'elles se font les unes aux autres (rail - route!).

Pour les hôtels, il en va tout autrement. Les agences ont la faculté de choisir les établissements avec lesquels elles désirent entrer en relations.

Cette différence de conditions influe sur les rapports que l'agence entretient avec ses clients. Deux exemples l'illustreront :

- supposons qu'un voyageur, après avoir acquis un bon de transport par l'intermédiaire d'une agence, se plaigne des services de l'entrepreneur. Ledit voyageur ne songera guère à mettre la faute sur l'agence de voyages si les CFF, par exemple, ne lui ont pas donné satisfaction. Il sait que l'agence n'est pas responsable des mauvais services que fournit une entreprise de transport. De son côté, l'agence n'a guère la possibilité de boycotter tel ou tel transporteur en recourant de façon accrue aux services de la concurrence.
- c'est l'inverse pour les hôtels — Le voyageur mécontent d'un hôtel recommandé par l'agence s'exclamera aussitôt: «Comment se fait-il qu'une agence entretienne des rapports avec un tel établissement?» — La réclamation qu'adresse l'agence à un hôtel est aussi plus efficace, en général, que celle qu'elle ferait à une entreprise de transport. L'hôtel doit compter sur l'entremise de l'agence. Toutefois, pour parer dans la mesure du possible aux désagréments qu'occasionnent les réclamations, l'agence, avant de signer un contrat, étudiera à fond les capacités d'un hôtel, son confort et ses services. Pendant toute la durée du contrat, elle soumettra les hôtels qu'elle aura choisis à un contrôle permanent.

En ce qui concerne le détail des contrats passés entre les agences de voyages et leurs fournisseurs, nous renvoyons à la publication de Frei⁶. Nous nous bornerons à quelques remarques relatives aux contrats conclus avec les hôtels.

1. Les «contrats d'hôtel»

Selon les indications fournies par les spécialistes de la branche, les «contrats d'hôtel» sont renouvelés chaque année⁷. Les accords conclus avec les transporteurs, au contraire, ne sont changés que lors d'une modification des tarifs ou des taux de commissions décrétés par les fournisseurs, ou encore quand l'agence de voyages désire ouvrir une succursale à laquelle le transporteur remettra un stock de billets. Le fait que ces contrats ne doivent pas être renouvelés périodiquement ne signifie cependant pas que les modifications de tarifs n'interviennent que tous les deux ou trois ans. Au cours des années

⁶ Frei (7), p. 15 et suiv.

⁷ L'hôtelier devant fixer ses prix chaque année, il est nécessaire que ces contrats soient renouvelés périodiquement. Etant donné la structure des frais fixes dans l'hôtellerie, le prix dépend fortement de la fréquence probable. L'hôtelier doit l'estimer chaque année et fixer les prix en conséquence. — Cf. Streiff (21), p. 86 et suiv.

d'après-guerre, la validité des tarifs a été souvent de très courte durée. Les fréquents changements de tarifs compliquent l'établissement et le décompte des billets et sont une source de travail supplémentaire.

Chaque année, avant l'ouverture de la saison, les agences de voyages adressent un questionnaire aux différents hôtels avec lesquels elles désirent travailler; les hôtels le retourneront, rempli et signé. On trouvera un modèle de ces questionnaires à l'appendice No. 4. Il s'agit du questionnaire établi par l'Alliance internationale de l'hôtellerie (AIH) et par la Fédération internationale des agences de voyages (FIAV). On constatera que le questionnaire rempli ne renferme que des indications de tous genres relatives à l'hôtel. Ces questionnaires constituent la documentation de l'agence de voyages. Ils ne contiennent rien de précis sur les droits et devoirs des parties contractantes: le taux de commission, l'indemnité à verser lors d'annulations, la procédure à adopter en cas de litiges. Ces questions sont parfois effleurées dans la lettre qui accompagne le questionnaire; le plus souvent elles ne sont pas réglées du tout. Dans ce dernier cas, on est en droit de supposer que la signature de l'hôtel sur le questionnaire et l'acceptation de celui-ci de la part de l'agence signifient que les deux parties respecteront les usages qui se sont établis avec le temps. Il s'ensuit que ledit questionnaire est souvent appelé dans la pratique, «contrat d'hôtel».

Afin de donner aux droits et aux devoirs réciproques des agences et des hôtels une base plus stable, les associations professionnelles tendent à fixer les usages par écrit et à leur donner force de loi.

Il existe en Suisse une convention, qui date de 1932, entre la Société suisse des hôteliers et la Fédération suisse d'agences de voyages et d'émigration. Ces associations se bornent cependant à recommander à leurs membres d'observer, dans les rapports réciproques, certaines normes⁸. Au Danemark, en revanche, ces relations font l'objet, depuis quelques années, d'un règlement général⁹.

⁸ Cf. Hôtel-Revue, Revue suisse des Hôtels, No. 18/1949.

⁹ Cf. Lichtenberg (10), p. 6 et 21 et suiv. La convention en question a été conclue entre les associations d'agences et d'hôtels intéressés. Un comité permanent veille à l'application de l'accord par les entreprises.

La FIAV a élaboré, en collaboration avec l'AIH, non seulement un questionnaire type, mais encore un contrat type destiné à donner une base juridique solide aux rapports entre les agences et les hôtels¹⁰. Il est vrai que le contrat type n'a d'autre prétention que de servir de modèle lors de la conclusion de contrats nationaux, régionaux ou individuels. L'avenir dira dans quelle mesure les associations ou les entreprises concluront de tels accords. Une mise au point des rapports juridiques serait souhaitable, car la situation actuelle a souvent été cause de différends entre les agences et les hôtels, parfois aussi entre la clientèle d'une part, les agences ou les hôtels, d'autre part.

Si les contrats sont conclus entre les associations des agences de voyages et de l'hôtellerie, nous sommes d'avis que ces associations ont le devoir de veiller à l'application des contrats par leurs membres. Cependant une solution moins rigide est possible. De même que la FIAV et l'AIH ne publient que des directives, les associations nationales et régionales d'hôtels et d'agences de voyages peuvent se contenter de recommander à leurs membres d'utiliser, par exemple, le contrat AIH/FIAV sans modification ou alors un contrat élaboré par leurs soins. Les associations laissent donc l'initiative à leurs membres qui, de leur côté, devraient reconnaître l'intérêt qu'ils ont à préciser les rapports de droit qu'ils entretiennent. Agences et hôtels peuvent aussi convenir, oralement ou par écrit, d'appliquer le contrat type. Il n'est pas nécessaire alors de rédiger un contrat.

Il importe que les différents contrats régionaux et nationaux soient uniformes ou ne diffèrent que peu. Une agence ou un hôtelier doit entretenir des rapports contractuels avec de nombreuses entreprises du pays et de l'étranger. Ce ne serait donc pas un grand progrès par rapport au droit coutumier actuel, si les conventions réglant les rapports entre hôtels et agences variaient sensiblement de pays à pays. C'est pourquoi un contrat type a été élaboré par les associations internationales intéressées. En fait, les droits coutumiers en vigueur dans les divers pays ne diffèrent guère, de sorte que leur codification ne créerait pas de disparités graves.

¹⁰ Reproduction de cette convention: *Hôtel-Revue*, *Revue suisse des Hôtels*, No. 6/1951.

La nécessité de renouveler chaque année la documentation concernant les hôtels occasionne aux agences et aux hôtels un travail considérable. L'hôtelier doit remplir les questionnaires d'un grand nombre d'agences. Pour celles-ci, l'impression et l'envoi des questionnaires sont une source de frais importants¹¹. On peut se demander dans quelle mesure ce travail serait susceptible d'être rationalisé.

- Dans une entreprise ayant des succursales, les différents sièges auront tout avantage à collaborer entre eux (cf. rem. p. 128 ss.).
- Au Danemark, ce sont les associations professionnelles qui ont été chargées de ce travail. Le comité mentionné à la note marginale⁹ est tenu, en sa qualité d'office central, de demander aux hôtels de remplir un questionnaire dont il communiquera le contenu aux agences¹². En Suisse, c'est à la Société suisse des hôteliers et la Fédération suisse des agences de voyages et d'émigration qu'une telle collaboration incomberait. (Cette manière de procéder ne restreindrait en rien la faculté qu'ont les agences de choisir les hôtels qui leur conviennent. En recevant la documentation par un bureau central, les agences ne s'engagent aucunement à réserver les chambres auprès de certains hôtels. Elles ne reçoivent que l'autorisation et la documentation nécessaires pour accomplir leur rôle d'intermédiaire, mais demeurent libres de choisir les hôtels qu'elles désirent recommander à leurs clients).
- Les hôtels à la page font imprimer eux-mêmes les indications destinées aux agences de voyages. Les agences de petite et de moyenne importance peuvent obtenir de ces hôtels les exemplaires dont elles ont besoin. Il s'ensuit que les frais généralement assumés par les agences se trouvent, en majeure partie, mis à la charge des hôtels.
- Les petites agences, au lieu d'adresser chaque année des questionnaires onéreux à leurs hôtels, peuvent se contenter de demander si les conditions ont changé. Si tel est le cas, elles mettent à jour leur documentation.

2. La patente pour affaires d'émigration

Les rapports entre les agences de voyages et leurs fournisseurs relèvent du droit privé; ils donnent lieu à des contrats soumis aux prescriptions du code des obligations.

Les rapports qui s'établissent entre l'agence de voyages et le Bureau

¹¹ Au dire d'un spécialiste, ces frais atteignent 10'000 francs par année pour une agence de moyenne importance avec quelques succursales.

¹² Cf. Lichtenberg, (10) p. 30.

fédéral d'émigration relèvent en revanche du droit public. Plusieurs pays subordonnent l'ouverture d'un bureau de voyages à l'obtention d'une patente¹³. Le but de cette mesure est d'écarter de ce domaine les personnes ne possédant pas les qualités requises et de protéger ainsi le public.

Nous exposerons brièvement ci-après la réglementation en vigueur en Suisse. Les agences de voyages n'y ont besoin d'une patente que si elles étendent leur activité à l'émigration¹⁴.

En effet, l'article 34, al. 2 de la Constitution fédérale de 1874 stipule que les opérations des agences d'émigration sont soumises à la surveillance et à la législation fédérales. La Loi fédérale du 22 mars 1888 (que nous désignerons dorénavant par LF) a été élaborée en application de cet article. L'article 2 de cette loi précise que quiconque veut faire profession de transporter des émigrants ou de vendre des billets de passage doit requérir du Conseil fédéral une patente à cet effet.

A l'époque où cette loi fut promulguée, les avions n'existaient pas; elle ne tient donc pas compte du transport de personnes par la voie aérienne. La loi ne mentionne que les transports par chemin de fer et par bateau. L'interprétation littérale de la LF permettrait donc aux agences d'émigration s'occupant exclusivement du transport d'émigrants par la voie des airs, d'exercer leur activité sans patente. Une révision de la LF tendant à soumettre au contrôle légal tous les transports d'émigrants, sans distinction du moyen employé, est envisagée par les autorités fédérales. Cependant, rien n'a été entrepris jusqu'ici à cet effet.

Les titulaires de patentes se nomment «agents»; ils sont autorisés à engager un ou plusieurs sous-agents. Les patentes sont délivrées par le Conseil fédéral sur proposition du Département fédéral de l'économie publique, qui les fait examiner par le Bureau d'émigration rattaché à l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail. Elles ne sont accordées que si les conditions suivantes sont remplies (art. 3):

¹³ Lichtenberg (10), p. 15 et suiv., et Bollrup (4) donnent un aperçu de la législation en vigueur dans les différents pays.

¹⁴ En ce qui concerne la surveillance générale des agences de voyages en Suisse de la part des autorités, voir Fischer (5), p. 78 et suiv.

1. L'agent ou le sous-agent doit jouir d'une bonne réputation et de ses droits civiques;
2. L'agent ou le sous-agent doit être familiarisé avec les opérations d'émigration. Le règlement d'exécution prévoit, à l'art. 6 al. 2, que le requérant pourra être soumis à un examen de la part du Département de l'économie publique; il est d'usage de procéder à cet examen;
3. L'agent ou le sous-agent doit avoir un domicile régulier en Suisse.

Les sociétés suisses ou étrangères ne peuvent, comme telles, obtenir une patente. Seul l'agent qu'elles auront désigné en sera le titulaire. La patente est alors établie au nom de leur mandataire, représentant la société. Il en résulte des raisons sociales fort compliquées, dont voici un exemple:

Agence d'émigration et de passages	
Heinrich Kalbermatten	(agent)
Représentant à Berne: Ernst Zünd	(sous-agent)
c/o Bureau de voyages Mondia S. A.	
Marktgasse 74	
Berne	

Pour sa patente, l'agent verse un émoulement annuel de fr. 50.— (art. 3, al. 2 LF); en outre, il doit déposer un cautionnement de fr. 40,000.— en obligations (art. 4, al. 1 LF). Celui-ci s'élève à fr. 20,000.— si les agents se consacrent exclusivement à la vente des billets de passage¹⁵ (art. 4, al. 2 LF). Pour chaque sous-agent enfin, la loi prévoit un cautionnement supplémentaire de fr. 3,000.—¹⁶.

¹⁵ Ni la LF ni le RE ne précisent ce qu'il faut entendre par émigration et par passage. Le RE ne définit que le billet de passage: billet qui donne droit au transport sur mer d'un port d'embarquement européen à un port de débarquement outre-mer (art. 4, al. 2). La distinction suivante pourrait donc être établie: le contrat d'émigration se réfère souvent, en outre, au transport des émigrants de leur lieu de domicile au port d'embarquement et du port de débarquement au lieu de colonisation. Dans la pratique, est considéré comme émigrant celui qui abandonne son domicile en Suisse pour plus d'une année en vue de s'établir à l'étranger.

¹⁶ Outre le Bureau d'émigration, différents autres fournisseurs (surtout les chemins de fer) demandent aux agences de voyages le dépôt d'un cautionnement qui assure l'accomplissement ponctuel des obligations contractuelles leur incombant. Les CFF acceptent, par exemple, comme garanties: les dépôts en espèces (les CFF versant un intérêt), les valeurs cotées en bourse, les obligations ou les bons de caisse des banques suisses, le cautionnement solidaire d'une banque suisse,

Certaines prescriptions de la loi influent sur l'organisation interne de l'entreprise elle-même:

- Les relations d'affaires avec les émigrants ne peuvent avoir lieu que par l'intermédiaire des agents ou sous-agents (art. 5, al. 5 LF). Les personnes non reconnues par le Bureau fédéral d'émigration ne peuvent donc être occupées aux affaires d'émigration, à l'exception toutefois des employés tels que correspondanciers, caissiers, comptables et commissionnaires. Du point de vue administratif, il est nécessaire de confier certaines tâches uniquement aux agents et sous-agents.
- En outre, la LF contient certaines prescriptions de forme. Les contrats d'émigration – mais non les contrats de passage – doivent se faire par écrit, en double exemplaire, sur des formules que délivre le Bureau d'émigration. L'un de ces exemplaires est remis au client (art. 17 LF). Lors de tout contrat de passage ou d'émigration, l'agent ou le sous-agent est tenu de remplir une feuille de statistique qui sera adressée au Bureau d'émigration. Il a également l'obligation de tenir un registre de contrôle des contrats qu'il passe; à cet effet il reçoit une formule adéquate, dressée par les soins du Bureau d'émigration. Le sous-agent doit tenir à jour une liste de toutes les opérations qu'il traite. Une fois par mois, l'agent dresse une liste de tous les contrats de passage et d'émigration conclus par son entremise ou celle de ses sous-agents et l'envoie au Bureau fédéral d'émigration (art. 9 LF et 37, 39 RE).

IV. Le personnel

1. Le personnel attaché à l'agence de voyages

Les agences de voyages sont des entreprises occupant beaucoup de personnel. Il convient donc de vouer une certaine attention au facteur humain.

Trois catégories de personnes sont occupées par l'agence de voyages:

- a) le personnel spécialisé,
- b) le personnel commercial,
- c) le personnel auxiliaire.¹⁷

d'une société d'assurance suisse concessionnée ou celui de coopératives de cautionnement d'associations professionnelles suisses. – Le contrat type AIH/FIAV prévoit aussi des cautionnements de la part des agences (art. 12).

¹⁷ Cf. Eckemann (2), p. 29.

Les fonctionnaires commerciaux et les employés auxiliaires ne donnent lieu à aucune remarque particulière. C'est le motif pour lequel nous nous bornerons à traiter de façon plus approfondie la question du personnel spécialisé.

A. Les qualités que doit posséder le personnel spécialisé

La tâche de l'employé spécialisé, c'est de servir la clientèle de l'agence, d'élaborer les projets de voyages à forfait, ainsi que d'exercer la fonction de guide. Les observations qui vont suivre concernent surtout l'employé travaillant au guichet: le vendeur. Voici quelles sont les qualités dont il doit faire preuve:

- connaissance des conditions de voyage en général, telles que prescriptions concernant les devises, les visa, etc. —
- connaissance des possibilités de voyage et d'hébergement dans le pays et à l'étranger: géographie touristique, horaires, hôtels (en particulier du point de vue qualité) —
- connaissance des conditions économiques, culturelles, sociales et climatiques des divers pays et régions; elle s'acquiert par l'expérience des voyages —
- très bonnes connaissances linguistiques —
- bonne mémoire et aptitude à se servir intelligemment de la documentation à disposition —
- aptitudes pour la vente.

La vente des services de l'agence de voyages, qui sont d'un caractère particulier, exige de la part du vendeur des qualités spéciales. En nous basant, partiellement du moins, sur les principes établis par Lisowsky¹⁸, nous pouvons faire les distinctions essentielles suivantes entre le commerce de détail et l'agence de voyages:

- 1° L'agence de voyages vend en premier lieu des biens immatériels, des promesses de services et non des marchandises.
- 2° L'activité de l'agent se trouve d'emblée contrariée par un préjugé répandu dans de larges couches de la population: on s' imagine souvent qu'il est plus onéreux de prendre son billet auprès d'une agence plutôt que de le retirer au guichet de l'entreprise de transport, de faire réserver sa chambre par l'agence plutôt que de la commander soi-même.

¹⁸ Cf. Lisowsky (11), p. 146/7.

- 3^o En particulier quand il s'agit de voyages touristiques, le motif qui préside au déplacement peut être, selon les cas, de nature très différente et beaucoup plus complexe que celui qui engage à acheter telle marchandise ou tel objet¹⁹. Le besoin de voyager répond souvent à des motifs irrationnels. Or, il est de toute importance que l'agent qui doit conseiller un client sache exactement quelles sont les raisons qui l'amènent à voyager; c'est à cette condition qu'il pourra lui vendre ensuite des services adéquats. Cette recherche et découverte des motifs d'ordre psychologique est une tâche parfois fort ardue.
- 4^o La plupart du temps, le client de l'agence de voyages est plus accessible aux arguments du vendeur que l'acheteur de marchandises. Cela s'explique par le fait que le besoin de voyager – comme il l'a été dit – repose souvent sur des motifs irrationnels.

De ce qui précède, il résulte que le vendeur de l'agence de voyages – de même que tous les vendeurs – doit être une personnalité ouverte, compréhensive, s'intéressant aux choses extérieures. Il faut qu'il puisse pénétrer rapidement dans le moi du client, se mettre à sa place et interpréter correctement ses désirs. Il devrait être un connaisseur d'hommes, un psychologue averti, ce qui suppose une longue expérience.

Ces remarques ne signifient pas que l'employé de guichet ne doive pas raisonner selon des principes commerciaux. Une agence qui tient

¹⁹ Hunziker/Krapf (18), p. 22/3, esquissent une répartition du tourisme en se fondant sur les raisons suivantes:

- A. Tourisme répondant à un besoin de conservation de la personne
 - I. Emigration (fuite devant le danger)*
 - II. Repos et santé (visite du médecin, bains et repos)
 - III. Voyages professionnels (présentation, congrès, affaires, déplacements officiels)*
- B. Tourisme pour raisons de famille
 - I. Voyages intéressant les fiançailles en général
 - II. Visite de la parenté
- C. Tourisme répondant à un besoin de détente et de développement
 - I. Voyages d'agrément (aventures, divertissements, mariages, visites d'amitié et à la patric, sport)
 - II. Voyages d'étude (recherches et découvertes scientifiques, voyages d'études, culturels)
 - III. Voyages religieux (pèlerinages, voyages missionnaires).

* Lors de définitions ultérieures, Hunziker (20), p. 79, ne classe plus les voyages d'affaires, les déplacements professionnels et l'émigration parmi le tourisme.

à faire des affaires veillera à conclure au guichet les affaires les plus lucratives possible²⁰. A cela s'ajoute que l'établissement de billets et de bons d'échange, de bulletins de caisse fait partie des tâches de l'employé de guichet. Ces travaux administratifs exigent la plus grande précision et concentration (calcul exact selon les tarifs, report précis des numéros des billets et des bons sur les bulletins de caisse qui serviront de pièces justificatives pour la comptabilité).

Aujourd'hui, il y a pénurie de spécialistes en la matière. Les agences de voyages ont donc souvent de la peine à trouver les employés qu'il faudrait. Le recrutement du personnel est rendu d'autant plus difficile – au dire de chefs d'agence – que des personnes romanesques, n'ayant guère le sens des réalités, cherchent à s'introduire dans la branche, alors qu'elles ne possèdent pas les aptitudes nécessaires. Ces postulants ne songent qu'à des voyages pleins d'aventures, à s'évader dans le vaste monde et ne se rendent pas compte que ce ne sont pas eux, mais d'autres personnes qui auront le plaisir de voyager. Ils n'ont aucune idée du travail qui se fait dans une agence de voyages. Aussi l'attention la plus grande est-elle indiquée lors de l'examen des offres de services.

Le problème du personnel spécialisé pose certaines questions relatives à l'organisation de l'entreprise :

- 1° Dès que le volume des affaires le permet, il y a lieu de décharger dans la mesure du possible les employés du guichet des travaux d'ordre administratif qui exigent un gros effort de raisonnement (tels que calcul des prix selon des tarifs, établissement de billets, fiches comptables etc.), afin qu'ils puissent se consacrer entièrement à leur fonction de vendeur.
- 2° La formation du personnel réclame une attention toute particulière. Les seules connaissances professionnelles ne suffisent pas à l'employé de guichet. Tout aussi importante est la formation psychologique : psychologie de la vente dans une agence de voyages.

Nous allons examiner de plus près le point 2.

B. La formation professionnelle du personnel spécialisé

Voici quelles sont les possibilités offertes à une agence de voyages sans succursales :

²⁰ Il est, par exemple, plus avantageux pour une agence de vendre, pour le même trajet, un billet d'avion qu'un billet de chemin de fer. Les billets d'avion sont plus chers et la commission qu'ils laissent est généralement plus élevée.

- Mise en circulation parmi le personnel de revues professionnelles, de livres, de dossiers;
- organisation de conférences et de discussions;
- la direction signalera à son personnel les cours et les conférences qui présentent de l'intérêt. (Ces conférences, cours et présentations de films sont souvent organisés par les compagnies de chemins de fer, de navigation maritime et aérienne. Ils sont organisés à des fins publicitaires);
- il sera nécessaire de faire passer l'employé à former par tous les départements, pour une courte période, afin qu'il s'initie complètement aux rouages de l'entreprise;
- les personnes appelées à devenir des employés spécialisés, mais n'ayant guère l'expérience des voyages, participeront aux voyages collectifs en qualité de guides auxiliaires. Cela permet d'atteindre un double but: le guide se voit déchargé de certaines tâches et son aide enrichit ses connaissances.

En revanche, il est peu judicieux de confier — par mesure d'économie — aux employés inexpérimentés la tâche d'un guide en chef; ce dernier doit connaître la région à parcourir dans *tous ses détails et sous tous ses rapports* s'il veut s'occuper consciencieusement des voyageurs qu'il accompagne. Si ce n'est pas le cas, la qualité du service fourni en souffre.

Une agence de voyages ayant des succursales aura en outre la faculté de faire taire un stage à ses employés dans d'autres régions du pays ou à l'étranger. Il en va de même des agences possédant des correspondants hors des frontières du pays.

Les grandes agences de voyages qui occupent un nombreux personnel spécialisé dans de multiples succursales ont encore, dans ce domaine, les possibilités suivantes:

- organisation de cours centralisés. A ce propos, le degré et le genre de formation des différents participants permettra de créer diverses catégories; à notre avis, il s'impose aussi de mettre sur pied des cours de perfectionnement pour le personnel commercial. Avant la seconde guerre mondiale, l'agence de voyages «Mitteleuropäisches Reisebüro» aurait pu être citée en exemple¹¹. A côté de cours centralisés, cette entreprise organisait des cours par correspondance. Les participants étaient tenus de répondre par écrit à des questions et les réponses leur étaient retournées corrigées et annotées.
- publication d'un bulletin périodique (mensuel, trimestriel) dans lequel sont discutées des questions professionnelles. Ces revues contribuent non seulement à développer les connaissances de la branche, mais encore à rendre plus fort l'esprit de communauté dans l'entreprise; si elles sont conçues d'une manière appropriée, elles peuvent être remises à la clientèle et servir aux fins de propagande.

¹¹ Cf. Eckemann (2) p. 30.

Pour terminer, signalons encore que les méthodes indiquées permettent aussi de déterminer les aptitudes du personnel spécialisé et secondent ainsi la direction de l'entreprise dans le choix du personnel dirigeant.

C. La stabilité du personnel spécialisé

L'agence de voyages est soumise aux fluctuations saisonnières du tourisme. Pendant la grande saison, elle devrait avoir le plus de personnel qualifié possible à sa disposition, alors que ce personnel manque d'occupation pendant la saison morte. Cet état de choses implique la nécessité de répartir dans le temps les tâches qui incombent au personnel spécialisé; il faut, autant que faire se peut, que son travail s'étende uniformément sur toute l'année. C'est là une question d'organisation.

A cet effet, il importe que la formation des employés ne soit pas trop unilatérale, de façon qu'ils puissent remplir différentes fonctions.

On évitera de débaucher et de réengager le personnel qualifié selon les fluctuations du marché pour les raisons suivantes:

1° Le personnel technique requiert une formation spéciale et doit s'initier assez longuement aux travaux de l'entreprise;

2° nous avons expliqué ci-dessus (pages 41/2) qu'il est souvent difficile de vendre des services à la clientèle, de la conseiller conformément à ses vœux, et que cela exige des qualités de psychologue de la part de l'employé d'une agence de voyages. C'est en particulier le cas pour les voyages touristiques. Entre le personnel et la clientèle s'établissent des rapports de confiance et la stabilité du personnel est particulièrement importante en ce qui concerne le service de la clientèle régulière locale. C'est dans la mesure où un client aura pu apprécier pendant un certain laps de temps les services d'un employé que sa confiance en lui se développera. D'autre part, le dit employé apprend à connaître toujours mieux les désirs du client régulier; il lui sera dès lors plus facile de déceler quelles sont ses raisons de voyager et ses vœux. Il s'ensuivra un meilleur service du client^{22, 23}.

²² Les agences ouvrent souvent des succursales dans les grandes stations d'étrangers (p. ex. Mürren, Arosa, Oberammergau). Dans ces localités, il y a peu de chances de se créer une clientèle attirée. Il importe donc peu que le personnel de ces bureaux soit stable puisque la clientèle change constamment.

²³ Bourquin (23), p. 52, relève à propos des banques que la division du travail et la spécialisation contraignent le client à s'adresser à plusieurs guichets, ce qui a

2. Les correspondants ou représentants

Contrairement aux succursales d'une agence de voyages, leurs correspondants ou représentants sont des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. Elles s'engagent toutefois par contrat à représenter sur leur place les intérêts d'une agence de voyages et à collaborer avec elle.

Les entreprises qui sont elles-mêmes des agences de voyages, mais aussi celles qui ne s'adonnent à ces affaires qu'occasionnellement (banques, maisons d'expédition, et même magasins de tabac et boutiques de coiffeur) entrent en ligne de compte comme correspondants.

Les rapports entre une agence et ses correspondants sont plus ou moins suivis. L'agence de voyages désirera généralement avoir un droit de consulter les dossiers des affaires traitées par son correspondant si sa responsabilité pour les actes de ce dernier est grande.

Les relations entre correspondant et agence ne sont pas très étroites, en général, quand le correspondant est lui-même une agence de voyages, mais qu'il vend des voyages à forfait organisés par l'agence représentée ou qu'il sert d'intermédiaire pour les clients de la dite agence. Le correspondant s'engage, par exemple, à faire une propagande spéciale en faveur des voyages mis sur pied par le bureau qu'il représente, à lui remettre l'argent qu'il a encaissé pour son compte, tandis que l'agence représentée prend l'engagement de verser au correspondant une commission pour les services que ce dernier aura vendus. En sa qualité d'intermédiaire de l'agence dont il est le re-

dépersonnalisé les relations client - employé. Bourquin estime que c'est un avantage pour la direction de la banque qui n'a plus à redouter qu'un de ses employés, passant à la concurrence de la place, n'entraîne avec lui les clients avec lesquels il entretenait des relations personnelles.

Pour les agences de voyages, au sujet desquelles nous avons préconisé d'étroites relations client - employé, le même risque se présente. Nous sommes d'avis qu'il faut le courir et y faire face par une politique adéquate du personnel et des salaires; c'est à elle de veiller qu'il n'y ait pas passage à la concurrence, dans la même localité du moins.

présentant, le correspondant est tenu de suivre les instructions et les prescriptions relatives au service de la clientèle.

Une réglementation plus détaillée des rapports s'impose quand l'agence remet à son correspondant des billets d'entreprises de transport qu'elle a prélevés sur son propre stock. Du point de vue du fournisseur, le correspondant est alors un sous-agent. L'agence est responsable à l'égard des entreprises de transport de la valeur totale (prix de vente) des titres de transport qu'elle cède à d'éventuels correspondants²⁴.

Un correspondant peut exercer l'activité de sous-agent dans les affaires de passage et d'émigration que traite l'agence de voyages (agent principal). Selon l'art. 7 de la LF l'agent répond non seulement de ses actes, mais encore de ceux de ses sous-agents. L'agent principal se réservera donc un certain droit de regard sur la manière de traiter les affaires du sous-agent; il lui demandera de le renseigner sur certaines opérations ou se réservera même le droit d'intervenir dans la gestion de l'entreprise, pour ce qui est des questions relatives au personnel par exemple.

Un contrat de représentation présente des avantages pour l'entreprise représentée et pour le correspondant.

Voici les avantages qu'en retire l'agence représentée:

- Elle peut avoir recours aux services du représentant pour la préparation de voyages. Le représentant sera peut-être chargé, en son lieu de domicile, supposons Arosa, de réserver une chambre d'hôtel pour le compte de l'agence de Lausanne qu'il représente. Le correspondant d'Arosa connaît les conditions locales, sait où il y a des chambres libres. L'agence de Lausanne peut ainsi économiser des frais de téléphone.
- En ce qui concerne l'exécution du voyage, le service de la clientèle occupe le premier plan. Les correspondants s'occupent de la clientèle là où l'agence ne possède pas de succursale. Cet aspect du «servicing» est d'importance pour les grandes agences de voyages, dont la clientèle comprend nombre de voyageurs individuels.
- Les correspondants peuvent contribuer à l'augmentation du chiffre d'affaires et du rendement de l'agence en la favorisant, après la conclusion du contrat de représentation, plus que par le passé, lors des inscriptions aux voyages à forfait qu'elle organise.

²⁴ L'art. 8 du contrat de vente des billets CFF précise que «L'agence est responsable envers les CFF de la valeur totale (prix de vente) des billets qui lui sont livrés pour ses propres besoins et à l'intention de ses bureaux d'émission».

- Ce même facteur d'augmentation du chiffre d'affaires joue un rôle lorsque le correspondant reçoit des stocks de billets de chemin de fer, par exemple. Ayant conclu le contrat avec la compagnie de chemins de fer, l'agence représentée procède, avec cette dernière, au décompte des billets vendus par le correspondant; elle revendiquera un certain montant des commissions attribuées pour les billets vendus par le correspondant.

Quant au correspondant, il en retire le profit que voici :

- Il est de règle que les petites entreprises d'importance locale se mettent à la disposition des grandes agences nationales ou internationales. Le prestige et la considération dont jouissent les entreprises locales sera fortement accru, si elles peuvent s'intituler correspondantes de grandes entreprises réputées. Quand l'enseigne d'un bureau local de voyages porte la mention «Travel Correspondent of The American Express Co.», cela signifie d'emblée que l'agence mondiale n'hésite pas à confier les intérêts de ses clients à l'entreprise locale. C'est d'un effet publicitaire incontestable pour le correspondant.
- Les clients dont les voyages ont été arrangés par l'agence représentée rendent visite aux correspondants afin d'obtenir des informations. Ces visites ne laissent aucun bénéfice aux représentants. Mais il arrive que de tels clients demandent encore d'autres services: ils retirent des billets d'excursion, des tickets pour des tours de ville, changent de l'argent, doivent parfois modifier leur itinéraire, acheter d'autres billets, réserver d'autres hôtels, services pour lesquels le correspondant touchera une commission.
- La remise de stocks de billets au correspondant lui ouvre de nouvelles perspectives; il en résultera pour lui un accroissement de son chiffre d'affaires et de son bénéfice.
- Les correspondants entrent en étroit contact avec une grande entreprise qui, en règle générale, possède des succursales en de nombreux endroits et d'autres correspondants. Dans leur propre intérêt, ils collaboreront davantage avec ces succursales ou représentants. Leur rayon d'action s'étend. Le correspondant aura la possibilité d'organiser des voyages compliqués, des voyages à forfait individuels, par exemple; il ne serait pas en mesure de le faire, faute de relations, s'il n'entretenait des rapports de représentation.

Les agences de voyages individuelles ont la faculté de se grouper en coopérative et de se rendre mutuellement les services de correspondant. Elles sont dès lors indépendantes, à la différence des cas que nous venons de traiter. Les membres d'une coopérative se trouvent tous sur un pied d'égalité.

C'est cette idée qui a présidé à la création de la «World Association of Travel Agencies» (WATA).

Cette association est une coopérative d'agences indépendantes jouissant d'une bonne réputation. Elle veut mettre à la disposition de ses membres – indépendants, mais d'importance locale ou régionale seulement – un réseau de correspondants disséminés dans le monde entier.

La collaboration au sein de cette coopérative repose sur les principes suivants :

- 1° Les membres manifestent l'intention de n'entretenir des rapports qu'avec les autres membres, sans rompre toutefois les relations qu'ils entretenaient auparavant avec des agences non-membres.
- 2° L'organisation en commun de voyages reposant sur un programme, voyages dont l'exécution n'aurait pu être assumée par une agence seule ou n'aurait pu l'être qu'au prix de difficultés considérables (voyages intercontinentaux, croisières).
- 3° La standardisation des formules et des documents : des contrats d'hôtel, bons d'échange, formules de réservation, par exemple.
- 4° L'échange d'informations concernant les particularités culturelles, politiques, économiques de certains pays et villes, leurs curiosités ; la conclusion collective de contrats d'hôtel. Les renseignements et les contrats d'hôtels sont recueillis par un bureau central qui les porte à la connaissance des membres à l'aide de feuilles volantes. Ceux-ci possèdent dès lors une documentation uniforme.
- 5° La publication périodique en commun, d'une «Sailing-list», c'est-à-dire d'un tableau des principales communications internationales par bateau et par avion.

DEUXIÈME PARTIE

L'organisation de l'agence de voyages

Il nous semble indiqué de faire précéder notre exposé sur l'organisation de l'agence de voyages de quelques remarques d'ordre général. Nous nous en tiendrons à l'essentiel, les notes marginales renvoyant à la documentation que nous avons consultée.

Le but de ces considérations théoriques et générales est avant tout de nous indiquer la voie à suivre lors de l'étude de l'organisation des agences de voyages; elles permettront également au lecteur de se familiariser avec les problèmes et les principes essentiels de l'organisation de toute entreprise, quelle que soit sa nature.

L'activité de l'entreprise industrielle étant plus généralement connue et plus facile à saisir, nous emprunterons, à titre d'illustration, quelques exemples à ce domaine de l'économie.

CHAPITRE III

PRINCIPES FONDAMENTAUX

I. La notion d'organisation

1. Organiser et organisation

Pour déceler ce qui est du domaine de l'organisation d'une entreprise, il faut partir de son but qui est, comme on le sait, de produire des biens économiques à l'intention d'autrui. La réalisation de cette tâche exige une certaine somme de travail.

Dès que l'activité d'une entreprise prend une certaine envergure, elle ne peut plus être exercée par une seule personne disposant de

moyens d'action limités; elle exige la collaboration de plusieurs personnes et le recours à de nombreux instruments; toute une série d'actes successifs, confiés à divers exécutants, sont nécessaires: il y a donc division du travail.

Pour que le but soit atteint de la façon la plus rationnelle, cette multiplicité d'actes doit être coordonnée et dirigée^{1, 2}. Il s'agit donc de «rechercher les méthodes assurant la collaboration la plus efficace entre les divers exécutants pour que la tâche principale s'accomplisse dans les meilleures conditions»³. En d'autres termes, il se pose le *problème d'organisation* dont il a été question au début. «C'est le problème de la judicieuse coordination des hommes et des choses en vue d'une tâche à accomplir, celui de la coordination de différents moyens d'action permettant d'atteindre un but, celui de la subdivision du but principal en buts partiels⁴.»

Partant de ce problème, Ulrich définit tout d'abord les notions d'organiser et d'organisation en général⁵, puis celles d'organisation de l'entreprise et d'organisation au sein de l'entreprise économique⁶.

«Par *organisation de l'entreprise*, il faut entendre un système de règlements et de consignes qui coordonne l'activité des divers exécutants en vue d'une tâche à accomplir.»

¹ Cf. Riester (59), p. 110. Les actes corporels et intellectuels ne doivent pas être simplement additionnés, mais encore coordonnés judicieusement dans le temps et dans l'espace afin que le but fixé puisse être atteint.

² Le principe économique fait partie intégrante du concept d'organisation. Il y a lieu de distinguer entre la détermination du but et l'accomplissement de la tâche prévue. «Dans une exploitation économique, le but qu'on se fixe peut ne pas reposer sur des considérations économiques (par ex. sur des motifs politiques, sociaux, sociologiques, etc.); la réalisation de l'oeuvre à entreprendre ne le pourra jamais» (Rosenkranz (60), p. 8). — La réalisation de la tâche se fera toujours selon des principes rationnels et économiques; toute autre méthode n'est que gaspillage. Cf. égal. Dänzer (52), p. 294, Ulrich (68), p. 269.

³ Il n'en faudrait pas conclure que la fonction organisatrice ne consiste qu'à obéir aux principes rationnels de l'économie. Cf. Theisinger (63), p. 141: «Organiser, c'est créer les conditions permettant d'atteindre un but.» La méthode rationnelle et économique suppose simplement «un choix»; elle n'a rien d'un principe heuristique indiquant des voies nouvelles à suivre dans l'accomplissement d'une tâche.

⁴ Ulrich (47), p. 20/1.

⁵ Ulrich (47), p. 26.

⁶ Ulrich (47), p. 55 et 99.

«Par organisation au sein de l'entreprise, il faut entendre l'activité de l'organe chargé de veiller à la coordination et à l'ajustement des différentes fonctions particulières en vue d'un but à atteindre⁷.»

Pasdermajian fait les mêmes distinctions⁸:

«Organiser, c'est coordonner des forces ou des rapports.» — «Qui dit organisation, dit en effet efforts associés, c'est-à-dire coordination. Organiser, c'est établir des liens entre des hommes ou entre des choses. Une organisation, c'est un complexe, un système de relations englobant les tâches, les méthodes et les exécutants.»

Nous ne considérons donc pas l'organisation comme une structure, mais comme un système de rapports au sein d'une structure⁹, et cela contrairement à d'autres définitions¹⁰ et à l'usage général que le langage fait de ce terme, largement utilisé, mais rarement dans son sens véritable.

2. Commentaire des notions évoquées

Dans cette étude, nous donnons au concept d'organisation une signification encore plus restreinte que celle dont il vient d'être question. Nous ne pouvons pas analyser l'ensemble des problèmes que pose l'organisation de l'agence de voyages. Un choix s'impose.

L'organisation d'une entreprise peut être considérée de deux points de vue. On distingue:

d'une part, les questions relatives au type d'organisation le plus judicieux, au plan administratif, à la voie de service, à la subdivision des tâches et des postes, à la distribution des fonctions¹¹;

⁷ A ce propos, relevons une intéressante analogie entre la comptabilité et l'organisation. En comptabilité, toutes les opérations comptables se ramènent à deux principes: l'analyse et la synthèse (cf. Scheurer (39), p. 3/4). Nous les retrouvons dans la science de l'organisation où la subdivision de la tâche principale précède la coordination (synthèse) des tâches particulières qui permettra d'atteindre le but final que l'on se fixe.

⁸ Pasdermajian (36), p. 175.

⁹ Cf. Ulrich (47), p. 26.

¹⁰ Cf. Ricster (59), p. 109: «L'organisation est-elle une activité ou un état, une fonction ou une structure? L'un et l'autre...»

¹¹ Ulrich (47), p. 113, résume ces questions par le terme de «Lehre vom organisatorischen Aufbau», Nordsieck (33), p. 69, de même Gasser (27), p. 7, parlent de «Beziehungslehre»; «Beziehungslehre» disent-ils, parce qu'il est question des rapports entre les tâches elles-mêmes d'une part et des rapports entre ces tâches et leurs exécutants d'autre part.

d'autre part, les questions relatives à la succession des opérations, à leur interpénétration et à leur enchaînement dans le temps en vue du but final à atteindre¹².

Nous nous contenterons de décrire, pour les agences de voyages, les problèmes d'organisation du premier groupe.

Les problèmes d'organisation touchent souvent à des disciplines voisines de la science de l'organisation : la sociologie, la psychologie, la technique du travail, la science du travail, la technique pure¹³. Elles ne seront qu'effleurées dans le cadre que nous avons fixé à la présente étude :

3. La place de la fonction d'organisation dans l'entreprise

A. Les tâches d'exploitation

Les tâches que doit remplir avant tout une entreprise sont celles qui aboutissent à la production de biens économiques à l'usage de tiers¹⁴. En voici l'énumération :

L'approvisionnement
La production¹⁵
La vente.

A cela s'ajoutent :

B. Les tâches qui sont du ressort de l'administration,

c'est-à-dire les tâches indirectes qui incombent à l'entreprise « L'administration n'appartient pas aux activités productives en soi. aux travaux dont l'aboutissement est la réalisation même des tâches

¹² Selon Ulrich (47), p. 113 et Nordsieck (33), p. 69 : « Ablaufslehre ».

¹³ Schnutenhaus (42), p. 36.

¹⁴ Ulrich (65), p. 56, les appelle « Zweckaufgaben », Lisowsky (55), p. 13, « Marktweckaufgaben ».

¹⁵ Cf. Schramm (43), p. 19 : La notion de production doit se prendre dans un sens large, indépendamment des seules données techniques. Il y a production au moment où se crée une valeur économique. « Il s'ensuit que les transports effectués par un chemin de fer ou par une compagnie de navigation, la fonction distributrice du commerce, les services fournis par les établissements hospitaliers, les théâtres, les concerts, etc., peuvent être considérés comme une 'production'. » Mellerowicz partage cette manière de voir (31), t. 1, p. 122.

finales de l'entreprise; elle a pour objet l'organisation de l'entreprise, le maintien de l'appareil de production et des facteurs permettant d'atteindre le but fixé¹⁶. » L'administration ne concourt qu'indirectement à l'accomplissement des tâches d'exploitation.

Nordsieck¹⁷ distingue cinq groupes principaux de travaux administratifs:

1. Organisation
2. Comptabilité
3. Gérance des finances
4. Direction du personnel
5. Gérance des immeubles et des meubles,

L'organisation appartient donc au domaine de l'administration.

II. La division des tâches

1. Nature et but

L'activité d'une entreprise se décompose, en règle générale, en une multiplicité de tâches partielles fort différentes les unes des autres. Pour mener à chef ces tâches partielles, il est nécessaire d'accomplir quantité de travaux de tous genres. Ces tâches partielles dépendent néanmoins de la tâche d'ensemble¹⁸ et n'existent qu'en fonction de celle-ci¹⁹.

C'est là un fait d'importance dès que plusieurs personnes travaillent dans l'entreprise. Il s'agit alors de répartir les diverses tâches partielles entre les différents exécutants, ce qui donne lieu à des problèmes d'organisation.

Le travail d'organisation débute donc par l'analyse et la subdivision de l'activité de l'entreprise²⁰. Cette subdivision doit s'opérer d'une

¹⁶ Nordsieck (33), p. 17.

¹⁷ Id., p. 17.

¹⁸ Nordsieck parle de «*Oberaufgabe*» (33), p. 26; Frei utilise l'expression «*Gesamtaufgabe*» (26), p. 50, note marginale 155.

¹⁹ Cf. Nordsieck (33), p. 81.

²⁰ Cf. Schramm (43), p. 10.

façon objective et aboutir au groupement de toutes les tâches de nature identique²¹.

Elle entraîne l'établissement d'un plan de division des tâches.

2. Les principes de la division des tâches

Deux principes différents peuvent présider à la division des tâches²²:

1. subdivision d'après les différentes *activités* portant sur des objets:
p.ex.: donner des informations, écrire des lettres, établir des billets ou des bons d'échange, encaisser de l'argent, classer la correspondance.
(Dans l'industrie ce seraient par exemple les activités de forer, affûter, tourner.)
2. subdivision selon les *objets* à travailler, les *services* à rendre et qui doivent être préparés: services d'intermédiaires, de voyages à forfait particuliers, de voyages à forfait établis selon les programmes de l'agence. (Dans l'industrie, il s'agirait de l'appareil A, ou B, etc.²³)

Cette distinction n'implique pas que telle tâche ne sera subdivisée que selon les activités, telle autre selon les objets à travailler. Les deux méthodes de subdivision se complètent et l'on recourt souvent à la combinaison des deux.

Les conséquences pratiques de ces deux méthodes de subdivision apparaissent dans la formation des départements (cf. III). La subdivision selon le genre des travaux conduit, dans l'industrie, «au groupement des machines selon la nature du travail à fournir: toutes les perceuses se trouveront dans l'atelier de forage, toutes les pièces à forer (objets) passeront par ce département»²⁴. Dans le commerce, ce système aboutit à la centralisation des travaux de correspondance, de statistique ou de classement. Pour l'agence de voyages, nous citerons le département centralisé s'occupant de l'établissement des billets demandés par tous les autres départements, ou encore le service

²¹ Cf. Nordsieck (35), p. 9/10.

²² Nordsieck (33), p. 76.

²³ Cf. aussi Ulrich (47), p. 115.

²⁴ Ulrich (47), p. 115/6.

central «caisse». La subdivision selon les objets exige que les départements soient constitués en fonction de la nature des produits à fabriquer, de la nature des services à fournir:

industrie: section des turbines, des moteurs Diesel, etc.

agence de voyages: département Europe, Outre-mer, ou voyages à forfait.

Tous les travaux exigés par la fabrication d'un produit déterminé s'effectuent dans un seul et même département.

La première application de ce principe conduit à la division préliminaire des tâches en deux groupes principaux: celui des tâches relevant de l'exploitation et celui des tâches incombant à l'administration²⁵ (en ce qui concerne l'agence de voyages, se référer aux pages 73 et suiv.).

III. La répartition des tâches

1. Nature et but de cette répartition

La répartition des tâches implique que les divers exécutants travaillant dans l'entreprise sont chargés de tâches partielles qu'ils ont le devoir de mener à chef. En général, il n'est pas rentable de ne confier à chaque employé qu'une seule tâche partielle. Ce serait contraire aux principes rationnels qui doivent présider à la marche de l'exploitation et qui exigent que le temps à disposition soit pleinement utilisé. L'organisateur se voit donc en général contraint de confier au même employé des tâches partielles relevant de domaines différents²⁶.

Si les tâches partielles sont réparties entre plusieurs personnes, il est indispensable qu'un chef, personnifiant le but suprême, dirige tous ces efforts individuels²⁷. Cette unité d'action, qui s'impose lorsqu'il s'agit du but final, n'est pas moins nécessaire en ce qui concerne les tâches partielles²⁸.

²⁵ Nordsieck (33), p. 80.

²⁶ Cf. Gasser (27), p. 13.

²⁷ Nordsieck (33), p. 82, cf. aussi Nordsieck (57), p. 227.

²⁸ Nordsieck (33), p. 84.

Cette constatation nous amène à discuter ce que Nordsieck²⁸ et Ulrich³⁰ appellent « la fonction ».

2. La fonction, au sens où l'entend Ulrich

L'activité nécessaire à l'accomplissement d'une tâche déterminé comporte trois phases :

direction
exécution
contrôle

Ces différents genres d'activité sont appelés par Ulrich fonctions³¹.

Il est loisible de procéder à une subdivision plus poussée de ces trois fonctions :

I. Direction :

1. Décisions de principe
 - a) dans des cas normaux
 - b) dans des cas exceptionnels
2. Instructions (ordres donnés)
3. Consultations, discussions

II. Exécution :

1. Travail principal
2. Travail secondaire
3. Conseils

III. Contrôle :

1. Examen³²

Les trois fonctions – direction, exécution et contrôle – sont de nature différente. Le but de la direction, c'est d'obtenir que les choses se fassent (getting things done); les expressions telles que « décisions, ordres et instructions » en font foi. Le terme d'exécution désigne l'accomplissement même de la tâche (to do things); on songe alors à l'homme qui manoeuvre la machine, à celui qui donne les infor-

²⁸ Nordsieck (33), p. 27 et suiv. et 102 suiv.

³⁰ Ulrich (47), p. 105 et suiv.

³¹ Ulrich (47), p. 108.

³² Ulrich (47), p. 111.

mations au guichet, à celui qui passe les écritures comptables³³. Le travail de direction s'effectue à l'échelon supérieur, en fonction d'une vue d'ensemble; ce qui le caractérise, c'est la réflexion et la préparation préliminaires qu'exige l'exécution des choses dont l'essentiel est fait d'activités manuelles, de gestes et de mouvements. Fayol s'était déjà avisé de cette différence qualitative; il constate en effet que plus une personne se trouve haut placée, dans la hiérarchie du personnel, plus elle doit faire preuve de qualités d'administrateur³⁴. C'est là ce que l'on a coutume de désigner par le terme de loi de Fayol³⁵.

La subdivision des tâches selon les différentes activités ou selon les objets à travailler (services à rendre) conduit à la création de départements aux domaines clairement délimités. Aussi ces départements ont-ils tendance à vivre en vase clos au sein de l'entreprise. En revanche la hiérarchisation des fonctions et leur répartition supposent l'unité de direction et l'unité de contrôle (si des contrôleurs particuliers sont institués) des différents centres dont les tâches sont spécialisées. Ainsi peut-on remédier à l'inconvénient que présente l'indépendance des divers services³⁶.

La répartition des tâches et celle des fonctions ne peuvent pas se faire indépendamment l'une de l'autre. L'activité des unes empiète en effet sur celle des autres.

3. Les départements de l'entreprise

La répartition des tâches et des fonctions entraîne, dans l'organisation de l'entreprise, la constitution d'unités administratives, de «services», «centres»³⁷ ou «départements»³⁸.

³³ Locutions anglaises propres à Gasser (53), p. 10.

³⁴ Fayol (24), p. 8 et suiv. La conception que se fait Fayol de l'administration ne correspond pas, à vrai dire, à celle qui est la nôtre: «Administrer, dit-il, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.» (7), p. 11. A notre avis, commander et coordonner sont du ressort de la direction.

³⁵ Ulrich (47), p. 131.

³⁶ Cf. Ulrich (47), p. 118/19.

³⁷ Ulrich (47), p. 114: «Un service (centre) est formé d'une ou plusieurs personnes, chargées d'exécuter certaines tâches ou de remplir certaines fonctions, et qui possèdent les attributions nécessaires et assument une responsabilité.»

³⁸ Gerwig (28), p. 31: «Il y a département dès que se forme une communauté

Afin que les employés des différents départements puissent accomplir leur tâche, il est indispensable qu'ils aient certaines compétences. Tout exécutant, si modeste soit sa tâche, doit disposer de certaines choses. Tout employé supérieur ou chef possédera en plus le droit de disposer de certaines personnes, c'est-à-dire du droit de leur donner des ordres. Il occupera donc un rang supérieur dans la hiérarchie des fonctions, «le rang étant l'expression même de la puissance plus ou moins étendue qu'il détient»³⁹. La répartition et la délimitation des compétences attribuées à chaque employé aboutit à la hiérarchie.

Recevoir les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement d'une tâche, c'est en même temps accepter des responsabilités quant à sa réalisation. Le fait qu'un employé supérieur délègue une partie de ses attributions à ses subordonnés ne le décharge pas de la responsabilité qu'il assume. Il aura au contraire à surveiller l'usage que font ses subalternes des droits qu'il leur aura cédés. Il sera tenu, pour reprendre une expression anglaise, de «supervise»⁴⁰. Cela ne signifie toutefois pas que chaque chef doit contrôler dans le détail l'activité de ses employés; il lui suffira de procéder à quelques sondages. Il fera peut-être l'inspection quotidienne de ses bureaux ou de ses ateliers. Les rapports périodiques rédigés par les employés subalternes, l'organisation judicieuse du service de la comptabilité industrielle chargée du calcul des frais, la répartition des frais par centres⁴¹, les contrôles budgétaires et les

de travail.» – Nordsieck (57), p. 226: «Par département, il faut entendre l'ensemble des personnes, des moyens, des objets et des locaux mis à la disposition d'un chef pour lui permettre de faire exécuter les travaux relevant d'un domaine bien défini.»

³⁹ Ulrich (47), p. 121.

⁴⁰ Cf. Gasser (53), p. 2-7.

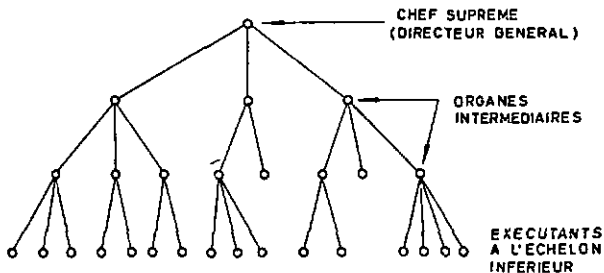
⁴¹ Mellerowicz (31), t. 1, p. 135, et Bruggmann (51), p. 15, considèrent l'estimation comptable des activités et des prestations comme un élément d'organisation. Si la fonction organisatrice ne se révèle importante et nécessaire que dans les entreprises d'une certaine envergure, il en est de même de la comptabilité industrielle. Cela s'explique par le fait que la direction des petites exploitations conserve une vue d'ensemble sur l'activité de l'entreprise sans avoir recours aux procédés «bureaucratiques», dont la présence ne lui est pas indispensable pour atteindre rationnellement le but économique qu'elle s'est fixé. Mais plus l'entreprise est grande, plus il est difficile d'avoir une vue d'ensemble claire, ce qui confère une importance croissante aux problèmes d'organisation et à la comptabilité industrielle. Cf. aussi à ce sujet: Pasdermajian (58), p. 69 et suiv., Mötteli (56), p. 18, Legler (3), p. 122.

statistiques permettront – presque automatiquement – au chef de se tenir au courant de l'activité qui règne dans les divers secteurs de l'entreprise.

4. Les rapports entre départements

Nous avons vu que les chefs possèdent les compétences nécessaires pour donner des ordres aux employés subalternes. Or, dans une entreprise, les rapports entre chefs et employés ne se limitent pas à l'exercice du commandement, mais donnent lieu à un fréquent échange de communications, de questions, de renseignements, de propositions. Ainsi s'établit un courant suivi de relations entre les personnes occupées dans l'entreprise. Il faut dès lors se demander de quelle manière doivent s'effectuer ces rapports.

Dans toute entreprise, il y a le strict ordre hiérarchique qui repose sur le rang attribué aux différents employés selon leurs compétences: la voie de service. «La voie de service se crée par la transmission du haut en bas de l'échelle des responsabilités et des compétences⁴².



La voie de service est souvent lente et compliquée. Vouloir ne passer que par elle, c'est souvent entraver la marche de l'entreprise. Elle ne se justifie donc que pour certains rapports, à savoir:

- 1) les ordres (instructions et mandats précis, de caractère obligatoire),
- 2) les communications importantes (communications émanant de la direc-

⁴² Gasser (53), p. 12.

tion qui cherche à obtenir l'adhésion et la collaboration de tous les exécutants en vue du but à atteindre – communications émanant des échelons inférieurs afin de renseigner régulièrement la direction⁴³.

Quand les ordres et les communications importantes se transmettent par la voie de service, le principe de l'unité de commandement se trouve respecté; il prévoit que les employés, quelle que soit la nature de leur travail, n'ont à recevoir d'ordres que d'un seul et même chef⁴⁴. Il faut donc éviter de sauter des échelons de peur de provoquer un « court-circuit » au sein de l'organisation⁴⁵; il en résulterait des hésitations chez l'exécutant, du trouble, du froissement, du mécontentement chez le chef tenu à l'écart, du désarroi dans le travail⁴⁶.

Les communications de peu d'importance, les renseignements, les propositions et les vœux peuvent se transmettre en dehors de la voie de service, d'une façon directe entre les différents échelons hiérarchiques et entre les services de même rang⁴⁷.

Rappelons que Fayol estimait aussi possibles les rapports directs, surtout entre différents chefs subalternes, sans que ceux-ci soient forcés de passer par le chef suprême. C'est ce qu'il appelait « la passerelle ». Ces rapports directs sont possibles tant qu'ils ne troublent pas l'harmonie entre les échelons inférieurs de la hiérarchie; sinon ils doivent cesser et la voie hiérarchique être immédiatement rétablie⁴⁸.

5. Centralisation ou décentralisation de la direction⁴⁹

On reproche parfois à la liaison hiérarchique telle qu'elle ressort de la doctrine de Fayol, de restreindre la liberté individuelle des subalternes et d'introduire dans l'économie des méthodes militaires. Ce grief

⁴³ Cf. Gasser (53), p. 20.

⁴⁴ Cf. Fayol (24), p. 21.

⁴⁵ Cf. Gasser (53), p. 14.

⁴⁶ Fayol (24), p. 21.

⁴⁷ Bourquin fait mention des exceptions suivantes à la stricte application de la voie de service, (23), p. 30/31 :

« en faveur du personnel: pour les questions d'ordre privé,
pour les suggestions sur la marche du travail;
en faveur des chefs: pour les inspections. »

⁴⁸ Fayol (24), p. 29.

⁴⁹ Cf. à ce sujet la thèse Fehlmann (25), en part. p. 41 et suiv.

peut être fondé dans une entreprise où domine le commandement; il n'a pas sa raison d'être quand les ordres ne jouent qu'un rôle secondaire.

Il est question de direction centralisée quand les pouvoirs délégués aux instances et aux organes inférieurs – en particulier en ce qui concerne les décisions à prendre – sont peu nombreux. Les chefs des différents services ne jouissent d'aucune indépendance et doivent, pour toutes les questions importantes ou secondaires, s'en remettre à la décision des instances supérieures qui donnent leurs ordres pour chaque cas particulier.

«La décentralisation équivaut à la transmission d'une partie des pouvoirs de la direction aux échelons inférieurs⁵⁰.» La direction de l'entreprise accorde aux employés subalternes une vaste liberté d'action; elle applique le principe d'exception (Taylor), celui qui se rencontre «dans une entreprise où l'on aura établi pour toutes les activités principales un cadre et des normes, des conditions minima ou normales. On laisse dès lors les chefs subalternes diriger les opérations en toute indépendance à l'intérieur de ce cadre . . . »⁵¹. Les organes supérieurs n'auront plus de décisions à prendre et d'ordres à donner que dans les cas exceptionnels.

L'application des principes de la centralisation et de la décentralisation exige du doigté et de la mesure⁵². Il n'est guère possible de faire marcher une entreprise sans donner d'ordres du tout, c'est-à-dire d'appliquer de manière absolue le principe de la décentralisation. Inversement, même dans une organisation rigoureusement centralisée, certaines tâches urgentes doivent être liquidées directement par les services intéressés, selon la méthode décentralisée⁵³.

En plus des inconvénients mentionnés précédemment (restriction de la liberté individuelle, méthodes militaires), la direction centralisée en présente d'autres⁵⁴:

- les entreprises à direction centralisée manquent de souplesse; elles fonctionnent lentement, les employés subalternes devant constamment

⁵⁰ Mellerowicz (31), t. I, p. 129.

⁵¹ Pasdermadjian (36), p. 38; cf. aussi Ulrich (66), p. 178 et suiv.

⁵² Cf. Fehlmann (25), p. 147, et Fayol (24), p. 28.

⁵³ Mellerowicz t. I, p. 129.

⁵⁴ Cf. Pasdermadjian (36), p. 117 et suiv.

attendre, même pour des bagatelles, les décisions des instances supérieures;

- le personnel supérieur est surchargé de travail, car il perd un temps précieux à examiner des questions secondaires;
- la centralisation contribue à multiplier et à enfler les effectifs des administrations centrales, avec une élévation correspondante des frais;
- la centralisation décourage le personnel subalterne en lui enlevant l'intérêt de son travail et étouffe son initiative; elle exprime souvent un manque de confiance de la part des chefs.

En revanche, la centralisation de la direction possède les avantages suivants :

- elle offre de meilleures possibilités de contrôle, permet de mieux remédier à certains abus;
- elle garantit l'exécution uniforme de certaines tâches;
- si la centralisation entraîne un accroissement du personnel au siège central et, par conséquent, une augmentation des frais d'administration, il ne faut pas accorder à cet argument de ses adversaires une valeur absolue; en effet, la centralisation de la direction permet d'engager, pour les postes inférieurs, une main-d'oeuvre moins qualifiée. Les instances inférieures travaillent selon des ordres précis. Or, le personnel moins qualifié coûte meilleur marché, de sorte que les frais supplémentaires, occasionnés par le surcroît de personnel occupé à l'administration centrale, se trouvent en partie ou même entièrement compensés⁵⁵.

La centralisation a un caractère bureaucratique et tient de la dictature; en revanche, la décentralisation correspond plutôt à un régime libéral et démocratique. Les avantages et les inconvénients des deux systèmes sont aussi bien de nature matérielle, que d'ordre humain et psychologique. Le choix du système dépendra autant du caractère et des vues philosophiques du chef suprême, du système politique et social en vigueur que de considérations financières.

Les nations occidentales accordent la préférence au principe de la décentralisation; s'il en est ainsi, c'est que les doctrines philosophiques occidentales attachent du prix à la liberté personnelle et au développement des qualités individuelles.

Pour que la décentralisation n'aboutisse pas au chaos, il importe que trois conditions soient remplies⁵⁶:

⁵⁵ Cf. Bourquin (23), p. 32/33.

⁵⁶ Cf. Pasdermajian (36), p. 127 et suiv.

- 1) l'existence de *cadres qualifiés*. — A l'échelon inférieur également, les postes doivent être occupés par des personnes ayant les qualités requises. Chacun n'est pas capable d'assumer les compétences et les responsabilités qui dépassent la normale; il est nécessaire de vouer une attention particulière à la formation des cadres. «Le problème de la décentralisation est pour une large part un problème humain... un problème de personnel»⁵⁷.
- 2) l'existence d'une *unité de doctrine*. — Il faut que règnent au sein de l'entreprise, des idées directrices. Quand le personnel sera imprégné de cette unité de doctrine — et tout spécialement les employés supérieurs —, chaque subalterne, «... en face d'une situation donnée, prendra la décision que son chef s'il était présent aurait prise»⁵⁸.
- 3) l'existence d'un *système de contrôle* approprié. — Il ne suffit pas de déléguer des compétences; il faut encore pouvoir exercer un contrôle, savoir d'une façon permanente quel est l'usage qui est fait de ces compétences.

La centralisation de la direction ne doit pas être confondue avec la centralisation de certains travaux qui conduit à la création de «départements centraux», tels que la comptabilité, le service de correspondance, le service de classement⁵⁹.

«Il est toutefois nécessaire de relever qu'une telle concentration de certains services, de certaines fonctions peut parfaitement exister parallèlement à une décentralisation des méthodes de direction»⁶⁰. «L'application de la décentralisation en tant que principe de direction ne s'oppose pas à l'application de la centralisation comme principe d'organisation»⁶¹.

Nous reviendrons au problème de la centralisation et de la décentralisation en tant que principe d'organisation lorsque nous aborderons la question des succursales.

⁵⁷ Pasdermadjian (36), p. 123.

⁵⁸ Pasdermadjian (36), p. 131.

⁵⁹ Mellerowicz (31), p. 129, réserve les termes «Zentralisierung» respectivement «Dezentralisierung» à la centralisation ou décentralisation de la direction. Lorsqu'il s'agit de la centralisation de certains travaux dans des départements centraux, il emploie le terme «Konzentration» qu'il oppose à la «Dekonzentration».

Pasdermadjian (36), p. (122), parle de «centralisation comme principe d'organisation» (= «Konzentration») dans le sens où l'entend Mellerowicz), respectivement de la «centralisation comme principe de direction» (= «Zentralisierung») selon Mellerowicz).

⁶⁰ Pasdermadjian (36) p. 122.

⁶¹ Pasdermadjian (36), p. 167.

IV. Bref exposé des différents types d'organisation

Nous faisons la distinction entre trois formes d'organisation:

- 1) l'organisation en ligne
- 2) l'organisation en ligne avec état-major
- 3) l'organisation fonctionnelle

C'est la façon de régler la transmission des ordres qui est le critère de cette distinction⁶².

1. L'organisation en ligne

Quand tous les services de l'entreprise sont englobés dans une voie hiérarchique unique et verticale, on s'accorde à parler d'une organisation en ligne (cf. schéma, p. 61). Tout exécutant n'a qu'un seul supérieur et le principe de l'unité de commandement se trouve strictement respecté.

Le type d'organisation en ligne représenté par le schéma mentionné n'est qu'un exemple d'organisation de ce genre. Les chefs peuvent avoir un plus ou moins grand nombre de subalternes sous leurs ordres; la voie hiérarchique comptera plus d'échelons dans le second cas que dans le premier.

On parle d'organisation en largeur quand de nombreux employés se trouvent sous la direction d'un seul chef et que la voie de service ne comprend donc que peu d'échelons. Dans l'organisation en profondeur, en revanche, chaque chef ne dirige que peu d'employés, mais de multiples degrés se succèdent tout au long de la voie hiérarchique⁶³.

L'organisation en ligne apporte une délimitation claire et nette des pouvoirs et des responsabilités. Elle présente en revanche le désavantage de ne pas permettre une spécialisation poussée, en particulier dans le domaine administratif⁶⁴.

⁶² Cf. Ulrich (47), p. 136.

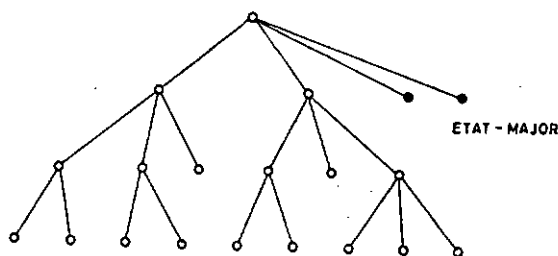
⁶³ Cf. Ulrich (47), p. 153 et suiv.

⁶⁴ Cf. Ulrich (47), p. 137 et suiv.

2. L'organisation en ligne avec état-major

Si ce type d'organisation reste fidèle au principe de l'unité de commandement, il décharge la direction de multiples et difficiles travaux en lui adjoignant un état-major: «L'état-major est un groupe d'hommes disposant de la force, de la compétence et du temps qui peuvent manquer au directeur général, c'est une aide, un renfort, une sorte d'extension de la personnalité du chef»⁶⁵.

Ce qui est frappant, c'est que ces assistants ne disposent d'aucune autorité dans le cadre de la voie de service. Ils lui sont juxtaposés et ne reçoivent des ordres que du chef dont ils sont les adjoints, d'où la dénomination d'organisation en ligne *avec* état-major.



Toutes les communications entre l'état-major et les services de la voie hiérarchique passent donc par un chef qui leur est commun.

L'absence d'autorité est un sérieux inconvénient pour l'activité de certains états-majors qui, pour l'accomplissement judicieux et rapide de leur tâche, devraient être en mesure de donner des ordres aux différentes stations de la voie hiérarchique.

Supposons que l'organisateur soit membre de l'état-major attaché à la direction. Il reçoit l'ordre de réorganiser le processus de fabrication dans tel ou tel atelier. A cet effet, il doit pouvoir compter sur la collaboration des employés de ce département. Il lui faudra procéder à des expertises, recueillir des observations, travail qui nécessite des

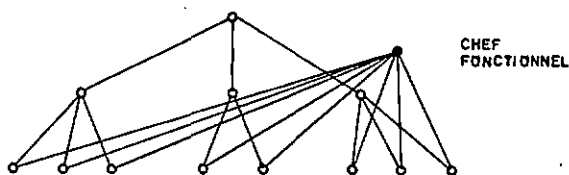
⁶⁵ Fayol (24), p. 51.

ordres de sa part. Lors de chacun de ces ordres, sera-t-il obligé d'en référer à la direction? Cette manière de faire n'aurait aucun sens; elle ralentirait le travail de l'organisateur sans que l'intervention du directeur ait une utilité quelconque. Dans de telles circonstances, il est souhaitable que l'employé préposé à l'organisation dispose, pour l'exécution d'une tâche déterminée, de compétences qui, en temps normal, sont du ressort de la direction. Il est alors indiqué d'informer les services en cause de la délégation des pouvoirs⁶⁶.

Cet exemple nous conduit au troisième type d'organisation, à l'organisation fonctionnelle.

3. L'organisation fonctionnelle

Ce type d'organisation dont l'origine remonte aux célèbres théories de Taylor est souvent opposé au principe hiérarchique de Fayol; l'organisation fonctionnelle renonce en effet délibérément à la stricte application du principe de l'unité de commandement. L'organisation fonctionnelle peut être considérée comme le développement logique de l'organisation en ligne avec état-major, en ce sens que les spécialistes possèdent aussi une autorité permanente.



« En réalité, il n'y a pas opposition entre Fayol et Taylor au sujet de la hiérarchie »⁶⁷. « L'idée de la hiérarchie au sens de Fayol est qu'un individu quelconque, dans l'entreprise, ne puisse recevoir un ordre

⁶⁶ Cf. à ce propos Ulrich (47), p. 142/3.

⁶⁷ Scheurer (40), p. 63.

que d'une seule personne pour un objet »⁶⁸. Quand il s'agit d'un autre objet, il est alors possible que cette personne ait un autre supérieur; c'est la base même de l'organisation fonctionnelle. Son grand désavantage est d'ouvrir la porte aux conflits de compétence entre les divers chefs. Nous y reviendrons plus tard.

La fonctionnalisation est née de la tendance des grandes entreprises à la spécialisation et à la division du travail. Dans une organisation en ligne, l'autorité du chef est très grande; sa compétence s'étend à tous les domaines. En revanche, son autorité directe ne s'exerce que sur ses subordonnés immédiats. L'autorité dont disposent les chefs d'une organisation fonctionnelle n'est pas limitée par la voie hiérarchique, mais s'étend en général à tous les employés occupant un rang inférieur. En revanche, du point de vue technique, cette autorité se limite à certains domaines spéciaux. Telle entreprise, par exemple, retirera à tous les organes placés en ligne les compétences relatives aux questions d'organisation ou de personnel, à la réparation ou à l'entretien des machines, et créera, pour l'ensemble de l'entreprise, une instance unique chargée de régler ces questions: il y aura un organisateur, un chef du personnel, un chef du service de réparations⁶⁹.

Pour parer dans la mesure du possible aux conflits de compétence dont il était question précédemment, il importe de procéder à une stricte délimitation des pouvoirs en fonction des tâches à remplir. Chaque supérieur doit connaître exactement ses pouvoirs. Cette délimitation des tâches et des sphères d'autorité peut se heurter, dans la pratique, à de sérieux obstacles, en particulier lorsqu'il s'agit de tâches relevant de l'administration. Il n'est souvent ni facile de tracer une frontière nette entre ces tâches et celles d'exploitation, ni aisé de les résoudre entièrement au sein d'un département particulier administratif. Les tâches administratives empiètent sur les tâches d'exploitation⁷⁰. Quelques exemples illustreront cet état de choses:

⁶⁸ Scheurer (40), p. 64.

⁶⁹ Nordsieck (33), p. 91. Après avoir constitué deux groupes de tâches, les tâches immédiates d'exploitation et les tâches médiatees administratives, Nordsieck pose le principe de la concentration de tous les travaux administratifs. Il retire l'autorité et la responsabilité aux instances de ligne en ce qui concerne les tâches administratives, qu'il confie à des spécialistes.

⁷⁰ Ulrich (47), p. 139 - cf. également Ulrich (65).

- Lors de la vente d'un billet, l'employé assurant le service au guichet d'une agence de voyages établira un bulletin de caisse et l'encaissement d'une somme donnera lieu à une inscription correspondante. Où passe la frontière entre les travaux directement productifs et ceux qui relèvent de l'administration (entre les opérations de vente et les opérations comptables ou financières)? Où cessera l'autorité du chef préposé au service de vente; où celle du chef de la comptabilité et des finances commencera-t-elle?

- Dans les fabriques, si la production est directement assurée par les machines, il est d'autre part nécessaire de veiller à leur bon entretien ou de les munir, pour la protection des ouvriers, de certains dispositifs de sécurité. Trois domaines se touchent ici: ceux de l'exploitation même, de l'administration des biens et du personnel.

- Müller⁷¹ fait la constatation générale que «le chef du personnel doit avoir des compétences exactement délimitées par rapport à celles des autres membres de l'entreprise. Or, ce n'est pas chose facile, car toute activité exercée par une personne au sein de l'entreprise intéresse automatiquement le chef du personnel, alors qu'il n'y a guère de domaines où le chef du personnel puisse prendre une décision à lui seul.»

En dépit de la délimitation claire des tâches et des compétences, il peut arriver que deux instances demandent *simultanément* à un employé d'accomplir deux travaux différents; cette coïncidence peut être source de conflits de compétence. Reprenons l'exemple de l'entretien des machines: au moment où le chef de fabrication donne à tel ouvrier l'ordre de fabriquer un article au moyen de sa machine, voici que le chef préposé à l'entretien de l'outillage vient lui demander de procéder au graissage et au réglage de celle-ci.

Que faut-il penser au juste de ces difficultés? Sont-elles de nature à nous engager à condamner purement et simplement le système de l'organisation fonctionnelle? Nous ne le croyons pas. Nous ne pouvons ignorer l'existence de la spécialisation et de la division du travail auxquelles la fonctionnalisation donne satisfaction dans la plus large mesure. Toutefois, deux remarques s'imposent à ce propos:

⁷¹ Müller (32), p. 28.

Il faut se garder, tout d'abord, d'appliquer aveuglément et à tout prix le système fonctionnel en faisant appel à une multitude de spécialistes munis de pouvoirs spéciaux. Le nombre des supérieurs fonctionnels doit être ramené au minimum. Il y a toujours, dans une grande entreprise, certaines tâches que le directeur général pourra confier à l'un des membres de son état-major ne disposant pas de pouvoir de commandement. Dans les petites entreprises, le recours à la fonctionnalisation n'est souvent pas nécessaire.

Secondement, il faut s'efforcer de parer aux conflits de compétence qui peuvent surgir malgré une stricte délimitation des tâches. Cela est possible par l'institution d'un «*droit de consultation*» au sujet duquel nous aimerions citer un passage d'Ulrich⁷²:

«Le principe de l'organisation fonctionnelle, c'est d'accorder à chaque spécialiste de l'entreprise le droit de prendre toutes les dispositions nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, à la condition toutefois qu'il veille à la coordination de ses propres mesures avec celles des autres spécialistes. Les avantages de la spécialisation – main-d'oeuvre plus qualifiée et plus habile – doivent être obtenus sans sacrifier pour autant l'indispensable coordination de tous les efforts en vue du but à atteindre. L'organisateur, par exemple, a le droit de prendre des mesures d'organisation dans tous les secteurs de l'exploitation, mais il doit en discuter au préalable avec les chefs des services en cause et tenir compte de leurs objections légitimes; en cas de désaccord, on s'en remettra à la décision d'une instance supérieure. Si les chefs des départements d'exploitation n'ont plus à se préoccuper des problèmes administratifs intéressant leurs services – ces tâches ayant été confiées à des spécialistes de l'administration –, ils ont en revanche le *droit d'être consultés*, puisque ces spécialistes sont tenus de leur soumettre au préalable les mesures qu'ils se proposent de prendre. Cette voix consultative peut avoir la valeur d'un droit de veto, toute opposition aux dispositions envisagées entraînant l'intervention d'une instance commune et supérieure, de la direction en général.

⁷² Ulrich (65), p. 59/60. Cf. également Ulrich (47), p. 161 et suiv., de même que (69), p. 11 et suiv.

Le droit de consultation assure donc la coordination de toutes les mesures particulières, étant donné qu'elles sont l'objet de discussions entre spécialistes et chefs de département, c'est-à-dire entre employés supérieurs de même rang.

Les chefs des services administratifs d'une entreprise ont donc leur autorité propre qui est limitée cependant de deux côtés à la fois : d'une part, la direction de l'entreprise se réserve la décision dans les cas importants et d'autre part, les autres chefs de services de l'entreprise ont le droit d'être consultés avant toute décision. »

*

Dans la pratique, il n'est guère possible d'adopter jusque dans ses moindres détails telle ou telle forme d'organisation, à l'exclusion de toute autre. Les types d'organisation décrits sont des schémas. Il arrive fréquemment que l'organisation d'une entreprise s'inspire à la fois de plusieurs systèmes qui se trouvent ainsi combinés.

En résumé, nous dirons que l'organisation d'une entreprise suppose, en premier lieu, la division des tâches, sur laquelle viendra se greffer la constitution des départements ou services; celle-ci réside dans la répartition des tâches et des fonctions entre les différents exécutants, dans la délégation des pouvoirs nécessaires à leur accomplissement, dans l'établissement d'une échelle hiérarchique assignant un rang à chacun des exécutants. Le caractère de l'organisation dépend essentiellement de la manière d'organiser la voie de service qui résulte de la délégation des compétences aux employés supérieurs.

*

A la suite de cet exposé théorique, nous tenterons de décrire et d'analyser l'organisation administrative de l'agence de voyages.

CHAPITRE IV LA DIVISION DES TÂCHES DANS L'AGENCE DE VOYAGES

I. Division au premier degré

La raison d'être de l'agence de voyages est de produire, de manière économique, des services pour des tiers. Il s'agit ici de décomposer cette activité générale en des tâches partielles. Au préalable, rappelons les distinctions que l'on fait, au premier degré, dans l'analyse des entreprises en général, à savoir :

1. L'approvisionnement
2. La production (non pas dans le sens technique, mais dans le sens économique de création de valeur)¹
3. La vente
4. L'administration.

Les entreprises fournissant des services, parmi lesquelles se classent les agences de voyages, se distinguent en particulier des entreprises commerciales et industrielles en ce que :

1. elles ne connaissent pas de processus de transformation de la matière (pas de production au sens technique du terme).
2. elles ne peuvent ni produire à l'avance, ni par conséquent stocker les services qu'elles vendent. Production et vente ont lieu simultanément².

Les répercussions de ces caractéristiques sur la division des tâches sont les suivantes :

¹ Cf. note 15, page 54.

² Cf. Legler (3), p. 20, Walther (50), p. 240. Il n'y a donc, dans les agences de voyages, pas de stocks de produits terminés, fabriqués à l'avance, comme par exemple les produits finis d'une entreprise industrielle. Il y a cependant des stocks de billets que les compagnies de transport mettent à la disposition des agences et qui permettent à ces dernières la production de services commandés par la clientèle.

1. L'approvisionnement

Dans l'entreprise commerciale, il faut comprendre sous ce terme, selon Seyffert, l'achat de marchandises³. Dans l'industrie, il désigne l'achat de matières premières et de fournitures. Dans l'agence de voyages, l'approvisionnement s'effectue de la manière suivante :

- a) L'agence de voyages conclut des contrats avec les entreprises de transport, les hôtels et les sociétés d'assurance qui sont ses fournisseurs, dans le but de vendre des services pour ces derniers (par exemple, demande de questionnaires aux hôtels, conclusion de contrats ayant trait à la vente de billets avec les entreprises de transport par chemin de fer et les entreprises de transport aérien).
- b) Les entreprises de transport mettent à la disposition des agences de voyages des titres de transport, les compagnies d'assurance des polices d'assurance. Les agences de voyages les commandent, les vérifient à réception, les entreposent et en tiennent le contrôle.
- c) Les décomptes de l'agence avec les fournisseurs, ainsi que leur règlement ont lieu après la vente des services aux clients⁴.

Ces différentes opérations s'échelonnent dans le temps et ne constituent pas une unité.

2. La production et la vente

Une conséquence de la simultanéité de la production et de la vente de services est que ces deux tâches ne peuvent être délimitées l'une par rapport à l'autre. C'est pourquoi nous ne les séparerons pas.

³ Seyffert (44), page 403.

⁴ L'approvisionnement des agences de voyages peut être comparé à celui des commissionnaires en matière de vente, en particulier à celui des consignataires. Le fait qu'à la différence de l'agent, le commissionnaire agit en son propre nom ne joue pas de rôle à cet égard. L'approvisionnement du consignataire se fait de la façon suivante :

- a) conclusion d'un contrat de consignation
- b) prise en dépôt de la marchandise
- c) décompte avec le commettant après la vente de la marchandise. Seule cette troisième phase intervient dans la comptabilité systématique. Il en est de même dans les agences de voyages où la prise en charge des titres de transport ne donne lieu à aucune écriture comptable dans la comptabilité systématique.

3. L'administration

Il y a lieu de distinguer entre les tâches de l'exploitation et celles de l'administration. Cependant, les exemples cités au chapitre ayant trait à l'organisation fonctionnelle (voir pages 70) ont montré qu'une nette distinction n'est pas toujours possible.

II. Le plan de division des tâches

Le schéma ci-après a pour but de donner une vue d'ensemble des tâches d'une agence de voyages.

La subdivision, qui va du général au particulier, peut être poussée plus ou moins loin. Il est facile de décomposer le travail fourni par un homme ou une machine en mouvements partiels. Ainsi, par exemple, la tâche qui consiste à écrire un billet comprend les opérations suivantes:

- saisir la formule de commande,
- lire la formule de commande,
- se rendre à l'endroit où sont déposés les billets,
- chercher le billet, s'en saisir, etc., etc.

Une subdivision aussi poussée ne répond plus au but visé ici. Elle serait plutôt l'objet d'une analyse des différentes phases d'un travail donné⁵. Une division sommaire suffit pour servir de base pour la répartition des tâches et la formation des départements.

Le plan de division des tâches peut être représenté sous la forme d'un schéma ou d'un graphique⁶. Nous choisirons la première

⁵ Cf. Ulrich (47), page 117. De telles recherches ont également une grande importance lors de l'aménagement des locaux et des bureaux et de la disposition des installations et du matériel. Les places de travail des employés doivent être disposées de telle manière que ces derniers perdent le minimum de temps pour la recherche des bons d'échange (vouchers), billets, horaires, prospectus, tarifs.

⁶ Exemple de la première méthode: Nordsieck (35), pages 1 ss. (2e partie) Exemple de la deuxième méthode: Nordsieck (34), page 79, Nordsieck (57), page insérée 232/3.

méthode et nous opérerons la subdivision d'après le système décimal, les différents groupes étant séparés les uns des autres au moyen d'un point⁷.

Plan de la division des tâches

A. L'approvisionnement

1. Elaboration et conclusion des contrats avec les fournisseurs

1. Travaux préparatoires à la conclusion de contrats

- 1. avec les hôtels: chaque année, de nouveaux questionnaires sont envoyés aux hôtels. Lors de la conclusion du premier contrat, il y a lieu d'examiner l'honnêteté du cocontractant;*
- 2. avec les autres fournisseurs: l'agence négocie avec ces derniers la conclusion ou la modification de contrats.*

2. Conclusion de contrats, renouvellement de contrats.

3. Demande des licences et patentes prévues par les dispositions légales en vigueur.

2. Remise de titres à l'agence de voyages par le fournisseur

1. Commande des titres.

2. Contrôle de ces derniers à réception, entrée dans le stock, inscription dans le fichier du stock.

3. Restitution aux fournisseurs des titres retirés de la circulation.

3. Différents procédés de décompte avec les fournisseurs

1. L'agence de voyages se constitue un stock de titres qu'elle paie au moment de la réception⁸

Ex: billets pour des réservations de places dans les trains

Dans ce cas, le procédé est le même que dans les entreprises commerciales en général.

2. L'agence de voyages vend des titres qu'elle n'a pas en stock; elle les achète au fur et à mesure de ses besoins.

Les billets collectifs, les bulletins des wagons-lits, les visas sont généralement décomptés de cette manière.

3. L'agence de voyages reprend des titres sur la base d'un contrat de commission et ne les paie qu'après les avoir vendus. Elle procède de même lors de la fourniture de services pour lesquels elle établit des bons d'échange (vouchers).

⁷ Cf. Scheurer (61), pages 55/6.

⁸ Le terme de paiement est employé ici dans le sens de règlement de créance, soit par caisse, chèques postaux, virement bancaire ou bonification en compte courant.

1. En règle générale, le décompte des lettres de crédit et des «travelers cheques» a lieu quotidiennement. L'agence remet chaque jour la liste de ces titres émis à ses fournisseurs et en effectue le paiement.
2. Décompte avec les hôtels, les sociétés d'assurance et les entreprises de transport (par chemin de fer, par avion ou par autocar).
 1. Le décompte des titres remis par ces fournisseurs a lieu généralement chaque quinzaine ou mensuellement, de la façon suivante:
 1. classement des copies éventuelles de ces titres
 2. enregistrement de la vente des titres sur les fiches de contrôle du stock
 3. établissement de décomptes, généralement sur des formules mises à disposition par les fournisseurs
 4. Règlement sur la base de ces listes.
 2. Décompte des bons d'échange (vouchers), en particulier des hôtels:
 1. classement des copies de ces bons d'échange
 2. attente de la facture du tiré, accompagnée du bon d'échange original
 3. contrôle de cette dernière à réception et paiement du tiré.
4. *Contrôle des fournisseurs*, en particulier des hôtels

Ex. Visite de ces derniers par un employé de l'agence; tenue d'un registre d'hôtels dans lequel les bons et les mauvais services sont notés.

B. *La production et la vente* de services*

1. *Analyse du marché et établissement du programme de vente*
 1. Analyse du marché
 1. Etude de la demande: structure des besoins, pouvoir d'achat de la population, évolution de la mode;
 2. Etude de la conjoncture économique, de la situation politique, de la réglementation des devises;
 3. Observation de l'activité des concurrents (huit de leurs voyages organisés);
 4. Etude de l'organisation de la vente: engagement d'un représentant, ouverture d'une succursale.
 2. *Etablissement du programme de vente, en particulier du programme des voyages à forfait.*
2. *Publicité*
 1. Travaux préparatoires
 1. Analyse de la publicité; esquisse des dessins et des textes publicitaires, choix des moyens publicitaires;

* Le terme de «vente» est employé par nous dans le sens qu'on lui donne en technique commerciale, et non pas dans son acception juridique. Juridiquement, nous sommes en présence, suivant les circonstances, de contrats de mandat, de contrats de transports ou, parfois, de contrats de vente proprement dits.

2. Etablissement d'un plan prévoyant la mise en oeuvre des moyens choisis (en particulier l'exposition dans les vitrines), établissement d'un budget de publicité.
2. Exécution du programme de publicité
 1. Exécution par l'agence elle-même (décoration, établissement et impression des prospectus, en particulier pour les voyages organisés);
 2. Remise de l'exécution du travail aux imprimeurs, décorateurs, dessinateurs, bureaux de publicité;
 3. Location de vitrines.
3. Contrôle de la publicité

Contrôle des réalisations en fonction des plans;
Contrôle de l'efficacité de la publicité.

3. *Vente*

Nous ne mentionnerons pas spécialement les renseignements fournis à titre gratuit par les agences de voyages.

1. *Vente de services résultant de l'activité d'intermédiaire*
exception faite de l'émission de lettres de crédit et de la négociation de voyages à forfait organisés par d'autres maisons.
 1. *Préparation de la vente*
Tenue à jour de la documentation (tarifs, horaires, prospectus; calcul à l'avance du prix des billets pour les distances fréquemment parcourues; établissement d'un tarif correspondant).
 2. *La vente proprement dite*
 1. *Réception des commandes* (service de la clientèle)
 1. Réception de la clientèle au guichet: discussion des désirs du client et des propositions de l'agence, conclusion du contrat de vente, établissement de la formule de commande.
 2. Service de la clientèle par téléphone (détails comme sous 1).
 3. Service de la clientèle par correspondance (détails comme sous 1).
 2. *Exécution des commandes*¹⁰
 1. Délivrance de titres des fournisseurs ou de bons d'échange par l'agence de voyages
 1. Vente de services à disposition en quantité pratiquement *illimitée* (billets de chemins de fer, polices d'assurance):
Etablissement des titres sur la base du bulletin de commande;
Etablissement des documents internes (fiches de caisse, factures).

¹⁰ L'exécution des commandes «Sachbearbeitung» peut être conçue comme production de services au sens technique du terme.

2. Vente de services à disposition en quantité *limitée* (hôtels, réservation de places de chemins de fer, d'avion, d'autocar): L'exécution est la même que pour (1) avec cette différence qu'elle comporte une réservation.
2. Vente de services pour lesquels les titres doivent être commandés auprès des fournisseurs (billets de passage maritime, visas, bulletins de wagons-lits)
 1. Commande des services auprès des fournisseurs (par exemple réservation des billets de passage maritime, des billets wagons-lits, envoi des passeports à l'office compétent pour l'établissement des visas).
 2. Réception des titres contre paiement (passeports, billets de passage maritime, bulletins wagons-lits); Etablissement des documents internes.
 3. Lors de la vente de billets de passage maritime, il faudra veiller à l'accomplissement des formalités prévues par la loi d'émigration et la compagnie de transport maritime (certificats de vaccination, cartes de contrôle etc.)
3. *Le règlement*
 1. Remise directe des titres au client contre paiement.
 2. Envoi des titres.
2. *Voyages à forfait établis selon les désirs du client*
 1. Préparation de la vente (comme pour B.3.1.1.)
 2. *La vente proprement dite*
 1. Service de la clientèle (réception des commandes) comme pour B.3.1.2.1.; on attachera cependant dans ce cas encore plus d'importance aux conseils donnés à la clientèle.
 2. Premier degré de l'exécution: établissement d'un projet détaillé et de prix courants.
 3. Le projet est soumis au client, modifié; réception de la commande définitive.
 4. Deuxième degré de l'exécution: établissement de l'itinéraire définitif; établissement des titres, réservation des places; transmission des ordres aux autres entreprises ou succursales (réservations, engagement d'interprètes); lors de voyages en sociétés, désignation d'un guide; établissement des documents pour la facturation et la comptabilité.
 5. Le règlement est le même que pour B.3.1.2.3.
 3. *Service des clients durant le voyage*
Lors de voyages de société à l'aide d'un guide.
Lors de voyages individuels au moyen du servicing (voir B.3.5.).

3. Voyages à forfait établis selon le programme de l'agence

1. Préparation de la vente = premier degré de l'exécution

1. Etablissement d'un programme détaillé, sur la base du plan des voyages à forfait (cf. B.1.2.), de la documentation disponible ou de demandes particulières; établissement du prix de revient.
2. Réservations provisoires.
3. Désignation d'un guide.

2. La vente proprement dite

1. Réception des commandes (voir fourniture de services résultant de l'activité d'intermédiaire B.3.1.2.1. et voyages à forfait B.3.2.2.1.).
 2. Demande de paiement d'un acompte ou règlement des conditions de paiement lors de la réservation; Etablissement des documents internes.
 3. Deuxième degré de l'exécution: réservations définitives; établissement des titres, visas, etc., instructions au guide.
3. Service de la clientèle par le guide durant le voyage.

4. Service des paiements

1. Préparation de la vente

1. Du côté « choses »

1. Achat et vente de devises; complètement des réserves de documents de crédit (par exemple « travelers cheques » d'autres entreprises).
2. Tenue à jour de la documentation relative aux dispositions régissant les devises.

2. Du côté « prix ».

Mise à jour quotidienne des cours des devises; établissement d'une liste de ces cours qui sera placée en vitrine.

2. La vente proprement dite (l'objet de la vente peut être aussi bien la monnaie nationale que les devises)

1. réception des commandes en se conformant aux dispositions régissant les devises (prescriptions de contrôle, limitation des versements, inscription dans le passeport par exemple).
2. exécution des commandes
 1. conversion des devises
 2. décompte des billets de banque, préparation des carnets de travelers cheques
 3. établissement des documents internes.
3. Règlement: remise de la marchandise au client ou envoi de celle-ci et encaissement de sa contre-valeur.

5. Le « servicing »

1. Exécution de réservations et d'autres commandes pour des maisons sœurs et des correspondants.

1. Préparation: la documentation est la même que pour B.3.1 jusqu'à B.3.4.

2. Exécution

1. Réception des commandes

(par téléphone, télégramme ou lettre);
Établissement éventuel d'un bulletin de commande.

2. Exécution des commandes

1. L'agence fournit directement un service au client de son mandant (en tenant, par exemple, un billet à sa disposition):

attente de la copie du bon d'échange;

fourniture du service au client contre remise du bon d'échange original;

établissement d'une facture qui sera envoyée au mandant avec le bon d'échange original.

2. L'agence fournit indirectement un service au client de son mandant (en lui procurant par exemple une chambre d'hôtel; dans ce cas, le mandant tire directement le bon d'échange sur l'hôtel):

l'agence s'occupe de la réservation qu'elle confirme au mandant; elle envoie sa facture au mandant pour ses frais et sa part de commission.

2. Services d'interprètes

1. Réception des commandes d'autres agences de voyages; établissement de la formule de commande pour l'interprète (données précises sur l'arrivée du client, le genre de services à rendre, etc.).

2. Exécution de l'ordre par l'interprète; ex.: il cherche le client à l'aéroport; il effectue avec lui un tour de ville contre remise du bon d'échange ou contre paiement.

3. L'interprète établit un rapport sur le travail fourni.

4. Le cas échéant, une facture accompagnée d'un bon d'échange original sera envoyée au mandant.

3. « Mail-Service »

1. Réception de colis postaux pour le compte de clients.

2. Classement des lettres et des cartes; inscription des paquets dans un registre.

3. Remise du courrier au client, le cas échéant contre quittance.

4. Transmission du courrier ou, le cas échéant, renvoi de celui-ci.

4. Ristournes et réclamations

1. Réception des demandes de ristourne et des réclamations (le cas échéant avec preuves à l'appui, par exemple billet non employé ou employé seulement partiellement).

2. Règlement de ces cas:

1. Ristournes

1. L'agence liquide certains cas elle-même: le billet de chemin de fer qui n'a pas encore été décompté avec l'entreprise de

transport sera annulé et sa contre-valeur remboursée au client.

2. Si l'agence ne peut régler le cas elle-même, elle le remettra avec les documents correspondants au fournisseur du titre.
Attente de la décision de ce dernier;
Le cas échéant, l'agence remboursera le montant en litige au client.
2. Réclamations
Remise du cas au fournisseur; éventuellement demande de dommages-intérêts;
Attente de la décision du fournisseur;
Le cas échéant, paiement de dommages-intérêts au client.

C. Tâches administratives

1. Organisation

1. Structure de l'exploitation

Etude des tâches à accomplir, établissement de projets concernant leur répartition;
Etablissement de plans d'organisation;
Etablissement de cahiers des charges;
Etude des propositions concernant l'organisation;
Surveillance constante des règles d'organisation établies.

2. Exécution des travaux

Etude des tâches à accomplir en vue de l'élaboration d'un plan d'exécution;
Surveillance continue de l'exécution des travaux;
Etude des propositions se rapportant à l'exécution des tâches
Travaux de préimpression.

2. Comptabilité, prix de revient et statistique

1. Comptabilité financière

1. Choix du système, établissement du plan comptable.
2. Journalisation.
3. Etablissement d'inventaires, de bilans, de comptes de profits et pertes, de comptes d'exploitation mensuels.

2. Comptabilité industrielle

1. Détermination des frais.
2. Subdivision des frais par centres de frais
 1. choix des centres de frais
 2. répartition des genres de frais par centres de frais (tableau de répartition des charges d'exploitation)
 3. imputation des frais des comptes généraux et des comptes accessoires aux centres de frais principaux.
3. Mise à profit des données fournies par la comptabilité industrielle
 1. études comparatives des frais, études comparatives d'entreprises.
4. Etablissement des prix de revient pour les voyages à forfait.

3. *Statistique*. Entrent avant tout en ligne de compte :

1. Statistiques externes: statistique du tourisme, statistique relative à l'étude du marché et de la conjoncture.
2. Statistiques internes:
 1. statistique du personnel et des salaires
 2. statistique des frais en général
 3. statistique des ventes
 1. en valeur: statistique du chiffre d'affaires
 2. quantitative: statistique des commandes par genre de services, statistique des renseignements donnés gratuitement.

4. *Planification*. Entrent avant tout en ligne de compte dans l'agence de voyages :

1. Le plan des voyages à forfait.
2. Le plan des campagnes de publicité.

Ces deux questions ont déjà été traitées ci-dessus sous production et vente de services.

3. *Administration des finances*

1. *Administration des capitaux*

L'agence de voyages n'ayant pas besoin de grands capitaux pour la production de ses services, l'administration des capitaux n'occupera pas une place très importante dans ce genre d'entreprises. Les problèmes qui peuvent se poser sont :

- la recherche de nouveaux capitaux lors de grandes acquisitions (par exemple, l'achat d'immeubles);
- la modification de la structure financière de l'entreprise (par exemple, lors de la transformation de l'entreprise individuelle en société commerciale);
- la recherche de fonds et de cautions pour fournir des garanties à l'Office fédéral d'émigration ou à des fournisseurs;
- le contrôle de la liquidité, du rendement, l'appel de nouveaux capitaux, le remboursement de capitaux.

2. *Gestion de la trésorerie*

1. Prévision des paiements à faire; établissement d'échéanciers, paiement des salaires, des fournisseurs).
2. contrôle des encaissements et des versements effectués
 1. caisse
 2. banque, chèques postaux.
3. contrôle des paiements
 1. contrôle de la caisse
 2. contrôle de la rentrée des fonds lors de crédits accordés aux clients.

3. *Question fiscales*

4. *Direction du personnel*
 1. Etude des fonctions: recherche des qualités pouvant être exigées du personnel dans les différents services de l'entreprise.
 2. Nomination du personnel
 1. Engagements
 1. étude du marché du travail, publication d'annonces
 2. examen d'offres de services
 3. présentation des candidats, éventuellement examens psychotechniques
 4. détermination des conditions de travail
 5. engagement
 2. Licenciements
 3. Déplacements, avancements.
 3. Observation du personnel: contrôle des présences et du rendement.
 4. Tenue d'une cartothèque du personnel et des salaires.
 5. Etude des relations de la direction avec le personnel et des oeuvres sociales de l'entreprise.
 6. Augmentation de la productivité du personnel
 1. Etablissement du système des salaires et traitements, détermination de la politique des salaires.
 2. Etude de la productivité du personnel.
 3. Formation du personnel.
5. *Administration des choses*
 1. *Administration des locaux et installations*
 1. Acquisition (achat ou location) de terrains, de bâtiments, de machines et autres installations (ex. poste pneumatique).
 2. Vente de ceux-ci, resp. dénonciation des contrats de location.
 3. Surveillance de ces objets et soins apportés à leur entretien.
 4. Protection de ces objets: assurances, installation de systèmes de sécurité.
 5. Recherche de l'utilisation optimum des immeubles et des installations (cette question se rapporte à l'organisation).
 2. *Administration des fournitures*
 1. Fournitures qui de par leur nature exigent un contrôle numérique:
 1. titres mis à disposition par les fournisseurs (voir A.2.) entreposage de ces titres et répartition de ceux-ci aux différents services.
 2. titres émis par l'agence elle-même (bons d'échange, bulletins de caisse, factures, etc.)
 1. acquisition: impression
 2. contrôle à réception, enregistrement
 3. entreposage
 4. répartition aux services les utilisant.
 2. Matériel de bureau ordinaire
 1. acquisition
 2. contrôle à réception

3. stockage
4. répartition aux services l'utilisant
5. surveillance de son emploi afin d'éviter le gaspillage
3. *Administration des documents*
 1. Création d'un service de classement.
 2. Centralisation et classement de la correspondance.
4. *Imprimerie interne, machines à multicopier, appareils à photocopier.*
5. *Réception du courrier*
Ouverture et répartition du courrier journalier.
6. *Expédition du courrier*
Centralisation de la correspondance destinée à être expédiée,
contrôle des signatures
emballage
affranchissement
expédition.
6. *L'administration générale*
Relations avec les autorités;
Relations avec les organisations professionnelles.

Le plan de la division des tâches permet la constitution des différents services formant une agence de voyages. Le but de l'organisation est de les faire coopérer de telle manière que les tâches puissent être exécutées de la manière la plus rationnelle. La recherche de la répartition des tâches la plus rationnelle dans l'agence de voyages nécessite des études et des comparaisons s'étendant à toutes les entreprises semblables, existantes ou théoriquement possibles. Il y a lieu de tenir compte également de la grandeur de l'entreprise, du genre d'affaires traitées et du genre de clientèle. Les données nous manquent pour un tel travail. C'est pourquoi nous nous bornerons à montrer quelques possibilités de répartition des tâches, avec leurs avantages et inconvénients.

Dans ce but, nous étudierons l'organisation de deux types d'entreprises: l'agence de voyages sans succursales et l'agence de voyages avec succursales. Pour pouvoir limiter cette étude à l'essentiel, nous devons y introduire parfois des hypothèses simplificatrices. Nous porterons une attention particulière aux entreprises avec succursales. «Il se pose ici tout le problème de l'organisation à distance, de la répartition géographique des fonctions et des compétences»¹¹. Ces entreprises étant plus vastes, le problème de leur organisation est plus

¹¹ Cf. Bourquin (23), page 49.

complexe. Du point de vue du client, l'agence de voyages avec succursales ne se distingue guère de celle qui n'en a pas. Du point de vue interne, il y a cependant une grande différence. «L'entreprise indépendante du commerce de détail est une unité économique pour soi, la succursale n'est qu'une des nombreuses cellules d'un organisme complexe¹².»

Dans l'entreprise sans succursales, nous étudierons spécialement les services qui sont en relation avec la clientèle, dans l'entreprise avec succursales les services qui ne sont généralement pas en rapport direct avec celle-ci.

Le degré d'occupation de l'agence de voyages étant soumis à de très grandes fluctuations saisonnières, une des tâches essentielles de l'organisation est de répartir le travail de façon que le personnel soit occupé le plus régulièrement possible durant toute l'année. Les employés n'ont donc souvent pas la même activité en période de haute saison et en période de saison morte.

Durant la haute saison, ils sont absorbés presque exclusivement par la vente et les tâches administratives en rapport direct avec celle-ci. Durant la saison morte, ce même personnel s'occupe dans toute la mesure du possible de l'approvisionnement, de l'établissement du programme de vente, de la préparation des campagnes de publicité, de la mise à jour de la documentation (questionnaires d'hôtels, prix courants des billets pour les parcours très fréquentés, prospectus, etc.). Il en va de même du bouclage des comptes, de la tenue d'une éventuelle cartothèque de la clientèle et d'un registre d'hôtels.

Nous étudierons tout particulièrement le problème de la division des tâches durant la haute saison. Une bonne organisation fera en effet ses preuves lorsqu'il s'agit d'exécuter beaucoup de travail dans un délai très bref et de manière rationnelle. Il est alors indispensable que chacun connaisse exactement son travail et ses compétences. Ceci vaut particulièrement pour les employés de guichet qui sont soumis, durant les périodes de grande affluence de la clientèle, à une tension nerveuse redoutable. Une organisation judicieuse leur donnera l'assurance indispensable à l'exécution de leur tâche de manière satisfaisante.

¹² Cf. Hirsch (29), page 32.

CHAPITRE V

LA STRUCTURE D'UNE AGENCE DE VOYAGES DE GRANDEUR MOYENNE, SANS SUCCURSALES

I. Les particularités de l'entreprise étudiée

1. Le genre d'activité

L'entreprise dont nous nous occuperons traite toutes les affaires caractéristiques des agences de voyages. N'ayant pas de succursales, n'étant pas non plus correspondante d'une autre entreprise, notre agence de voyages ne peut, de par sa nature même, traiter certaines affaires nécessitant le concours de succursales, en particulier les voyages à forfait établis selon les désirs individuels des clients. Notre entreprise peut cependant organiser un arrangement de vacances dans un cadre limité pour un client, en Suisse par exemple. L'organisation de voyages à forfait selon des programmes préétablis, surtout, des voyages accompagnés, joue un rôle plus important. D'autre part, elle se spécialise dans la production de services qui découlent de l'activité d'intermédiaire.

2. La clientèle

La clientèle de notre agence est avant tout locale. Les étrangers de passage s'adressent généralement aux succursales des agences qui ont organisé leur voyage. Notre agence ne s'occupe donc pas non plus de la catégorie de services classés sous la dénomination de «servicing» (B 3.5. du plan de division des tâches).

Lors de la répartition des tâches, il faut tenir compte du fait que les tâches partielles varient en intensité et ne se répètent pas à une cadence régulière. La production et la vente ont une importance

relativement plus grande que les tâches d'approvisionnement, en particulier durant la haute saison. Les tâches administratives de la petite et moyenne agence de voyages ne sont pas non plus très importantes.

II. Les départements de l'entreprise

1. La direction

A la tête de l'entreprise se trouve la direction. Elle est responsable de toute la conduite des affaires. Son rôle est de diriger les opérations, non de les exécuter. Le directeur est donc le chef suprême de l'entreprise.

La division du travail n'étant pas très poussée dans une petite entreprise, le directeur remplira des fonctions dont il serait déchargé dans une grande entreprise. Il se réservera les tâches suivantes :

l'organisation,
les questions ayant trait au personnel, l'administration des immeubles et des installations,
l'administration des finances à l'exclusion du service des paiements,
l'administration générale : relations avec les autorités et les organisations professionnelles,
la négociation et la conclusion des contrats avec les fournisseurs, l'étude du marché et l'établissement du programme de vente
(le programme des voyages à forfait et la campagne de publicité seront élaborés avant le début de saison lors d'une conférence des chefs de département; la direction décidera ensuite leur exécution),
les relations avec les clients personnels,
les cas spéciaux de ristournes et de réclamations
(les cas simples seront liquidés directement par les employés des départements intéressés; voir 2.).

Le directeur sera passablement absorbé par les discussions relatives à la vente avec ses clients personnels. Bien que des départements particuliers soient prévus pour le trafic avec la clientèle, on ne peut éviter pour des raisons psychologiques que le directeur reçoive lui-même certains clients. Il est possible que le directeur, ayant lui-même travaillé auparavant aux guichets, ait ses clients attirés, ou que le

directeur de la banque X ou le chef de vente du grand magasin Y, ses amis personnels, doivent entreprendre de grands voyages d'affaires. Si l'un de ces clients téléphone, le directeur ne peut le mettre en communication avec un employé de guichet, mais doit s'enquérir personnellement de ses désirs et, le cas échéant, établir lui-même le billet d'avion ou remplir le bulletin de caisse. Il ne faut pas oublier que ces clients importants, qui doivent voyager pour affaires, sont pour la plupart connus aussi de la concurrence. Celle-ci a peut-être déjà fait une publicité intensive auprès d'eux. Comme ces affaires ne sont souvent que des ventes à commission pour lesquelles n'existe pas de concurrence de prix mais *uniquement* de services, il est de toute importance que ces derniers soient irréprochables.

Le directeur s'adjoindra une secrétaire pour sa correspondance. Il la chargera également de certains travaux simples qu'elle pourra exécuter de sa propre initiative. Elle s'occupera en particulier de l'administration des choses :

elle desservira la centrale téléphonique de l'entreprise, tiendra la cartothèque des meubles et des immeubles et s'occupera de la bibliothèque de l'entreprise. Elle aura d'autre part pour tâche d'ouvrir le courrier journalier, de le soumettre au chef et, quand celui-ci l'a vu et trié, de le répartir entre les différents départements. La secrétaire est responsable de l'expédition du courrier le soir. Elle rassemble le courrier des différents services, contrôle les signatures, le donne éventuellement au directeur pour signature, le met sous enveloppe et l'expédie. Pour cette dernière activité, il peut lui être adjoint une aide (autre secrétaire, apprenti).

Les tâches précitées montrent que, pour la place de secrétaire de direction, n'entrent en considération que des personnes dignes de confiance.

Les départements suivants sont subordonnés au directeur :
Départements de vente et de production = départements d'exploitation :

Europe	Change
Outre-mer	Billets
Voyages à forfait	

Département administratif :

Comptabilité.

2. Les départements d'exploitation

A. Le département «Europe»

Ce département négocie les ventes en commission pour l'Europe. Son activité consiste plus particulièrement dans la vente de billets des chemins de fer, des compagnies de navigation aérienne, des entreprises de transport par autocars, dans la négociation de polices d'assurances; il s'occupe également de la réservation d'hôtels ainsi que de l'obtention des visas pour les pays européens.

Le département «Europe» est un département-guichet: La tâche principale des employés de guichet consiste dans la vente de services à la clientèle. Dans ce but, ils doivent vouer une attention particulière à la préparation de la vente, c'est-à-dire à l'établissement et à la tenue à jour de la documentation.

L'activité de vente proprement dite se compose - ainsi qu'il ressort du plan de division des tâches - du service de la clientèle (donner des renseignements, discuter avec les clients, recevoir les commandes) et de l'exécution des commandes. Les relations avec les clients peuvent être orales (au guichet ou au téléphone) ou écrites (par lettre ou par télégramme). Tant les unes que les autres sont du ressort des employés de guichet du département «Europe». Pour des raisons pratiques, une répartition du travail en ce sens qu'un employé ne s'occupe que des clients du guichet, un autre uniquement des commandes téléphoniques et écrites, n'est pas possible dans les petites et moyennes entreprises. L'occupation des divers employés serait trop inégale. L'employé s'occupant du trafic à distance serait parfois très occupé alors que l'employé du guichet n'aurait aucun client à servir; une autre fois la situation inverse se présenterait.

Une certaine répartition du travail existe par contre lors de la préparation des matières. Les employés qui reçoivent les commandes des clients ne les exécutent pas toujours eux-mêmes.

Le volume des commandes de billets de chemin de fer est, même dans de petites entreprises, si grand que la création d'un département «Billets» est rentable. Celui-ci établit tous les documents pour les services existant en quantité quasiment illimitée (billets de chemin

de fer, polices d'assurances) ainsi que les documents internes correspondants (voir à ce propos page 93, paragraphe E).

Les commandes pour la vente à la commission de services à disposition en quantité limitée (billets d'avion, d'autocars, bulletins wagons-lits, réservations d'hôtels, visas) sont exécutées au guichet. L'employé qui a reçu la commande réserve la chambre d'hôtel ou commande la place d'avion, établit les pièces voulues et les documents internes correspondants. L'exécution du travail serait trop compliquée et irrationnelle si, pour ce genre de services, la préparation des documents était séparée de la vente. Il arrive souvent qu'aucune chambre n'est libre dans l'hôtel que désire le client, qu'aucune place n'est libre dans l'avion convenu. Avant de recourir dans ces cas à une autre solution, il est nécessaire de s'enquérir de l'avis du client et de demander son accord. Il en résulterait un va-et-vient continu, entre les employés de guichet et ceux qui s'occupent de la préparation des documents, qui ne manquerait pas de causer des erreurs et des malentendus. Par suite de leur diversité, une nette séparation des tâches ne peut être faite dans ces cas.

La correspondance du département «Europe» sera partiellement exécutée par les employés eux-mêmes, partiellement par une secrétaire attribuée à ce département. La secrétaire s'occupe de l'établissement des formules de demandes de visas, de l'envoi des passeports aux autorités délivrant les visas (p. ex. les consulats), ainsi que de la remise des passeports à la clientèle.

B. Le département «Outre-mer»

Les affaires traitées par le département «Outre-mer» sont en général plus compliquées que celles du département «Europe». En ce qui concerne en particulier la négociation de places de bateaux, il ne suffit pas de commander la place et d'établir le billet ou le bon d'échange. Il y a lieu de remplir diverses formalités prescrites par le Bureau d'émigration (cartes de contrôle, contrats d'émigration), par les compagnies de navigation maritime et par les autorités des pays d'outre-mer (par ex. certificats de vaccination, cartes d'identité).

Le chef du département «Outre-mer» est en possession de la patente du Bureau d'émigration. Il s'occupera avant tout du service de la clientèle tandis que ses subordonnés exécuteront les travaux administratifs.

En même temps qu'il organise son voyage outre-mer, un client commande le plus souvent le billet jusqu'au port d'embarquement européen, s'y fait réserver une chambre d'hôtel etc. Les billets de chemin de fer et les polices d'assurances seront demandés au département «Billets». Le département «Outre-mer» s'occupera des autres services lui-même.

C. Le département «Voyages à forfait»

Ce département s'occupe aussi bien des voyages à forfait établis selon les vœux particuliers du client que de ceux qui sont organisés selon le programme de l'agence.

Dans le cas de voyages individuels, le client remet sa commande à l'employé de guichet, sur la base des propositions et du prix que ce dernier lui a soumis. La préparation des services à disposition en quantité limitée seulement se fait dans le département voyages à forfait même. Les billets de chemin de fer et les polices d'assurances seront demandés au département «Billets» dans la mesure où celui-ci a les documents correspondants en stock. Si un billet collectif des CFF est requis pour un voyage à forfait, il doit être demandé à un guichet CFF, travail qui sera exécuté par le département Voyages à forfait.

Les projets de voyages à forfait reposant sur un programme pré-établi sont élaborés dans l'avant-saison. Les travaux préparatoires sont également liquidés en grande partie à la même époque. Pendant la saison, il s'agit d'intensifier la propagande pour ces voyages, afin d'obtenir suffisamment d'inscriptions, et enfin de les réaliser.

La réservation définitive auprès des hôtels, de même que la commande éventuelle de billets collectifs et de visas, a lieu peu avant l'exécution des voyages. La participation des guides qui accompagneront le voyage à ces derniers préparatifs est recommandable. Lors de l'établissement du plan du voyage à forfait ainsi que du plan de travail des guides, il y a lieu de tenir compte de ces circonstances.

L'agence de voyages voue un soin tout particulier à la publicité, organisée de façon à atteindre un large public au moyen d'insertions, de feuilles volantes, d'expositions dans les vitrines. Comme cette propagande se réfère en premier lieu aux voyages à forfait, le département voyages à forfait s'en occupe. En revanche, la propagande personnelle auprès des clients (visites, lettres personnelles) est du ressort de tous les chefs des départements-guichets. Ils s'en tiendront tous au plan de propagande établi.

D. Le département «Change»

Ce département est chargé du service des paiements touristiques. Au surplus, il fait office de caisse pour tous les paiements en espèces. De ce fait, les autres départements n'ont pas de guichet de caisse.

E. Le département «Billets»

Le département «Billets» a pour tâche, ainsi que nous l'avons vu, de délivrer les documents pour les services à disposition en quantité illimitée. Les billets de chemin de fer y occupent la place la plus importante. A cet égard, ce département remplit des tâches d'exploitation.

Ses tâches administratives consistent dans la tenue d'un contrôle par catégories du stock de billets de chemin de fer et des autres titres de transport (billets d'avion, d'autocar, de bateau, tickets garde-place, bons d'échange) ainsi que des documents internes qui demandent un contrôle numérique. La comptabilité du stock est tenue par le département «Décomptes» (voir sous 3). Pour des raisons de sécurité, les employés de guichet ne reçoivent les pièces qu'ils peuvent délivrer eux-mêmes qu'en quantité limitée, par exemple, par blocs de cinquante. Cette réserve épuisée, l'employé du guichet demandera un nouveau bloc au département «Billets». Le département «Billets» est responsable de la garde en lieu sûr du stock entier de titres de transport et de documents. Il s'occupe du renouvellement du stock, passe les commandes aux fournisseurs et leur envoie les pièces périmées.

De plus, le département «Billets» s'occupe de l'administration du matériel de bureau. Celui-ci n'est délivré aux autres départements que contre récépissés.

Le département «Billets» s'occupe aussi du classement.

3. Le département administratif «Comptabilité»

Le département «Comptabilité» s'occupe de la comptabilité financière, de la comptabilité industrielle (calcul des frais, répartition des frais par centres, prix de revient), de la statistique ainsi que de l'administration des finances. Les problèmes qui se posent au sein de ce département dans l'agence de voyages ont fait l'objet d'une étude approfondie de Legler¹. Il a également établi le plan comptable d'une agence de voyages et exposé les possibilités et les limites de l'utilisation des méthodes nouvelles de comptabilité, de prix de revient et de statistique dans cette catégorie d'entreprises. En fin de chapitre, nous commenterons plus en détail certains aspects de ce problème en nous appuyant sur les principes établis par Legler.

La tâche journalière du département «Comptabilité» consiste à rassembler les documents et à effectuer les opérations qu'ils impliquent. Les services vendus sont comptabilisés le jour suivant.

Le département «Comptabilité» a pour tâche de s'occuper du règlement des créances autres qu'au comptant (relations avec les banques, la poste, les créanciers et les débiteurs). L'agence de voyages évite généralement de vendre des services à crédit. La plupart des ventes ont lieu contre paiement au comptant ou contre débit en compte-courant. Si des titres de transport sont envoyés à des clients qui n'ont pas payé à l'avance et qui n'ont pas de compte-courant auprès de l'agence de voyages, il est de règle d'effectuer l'envoi contre remboursement. Un tel procédé est cependant susceptible de froisser un bon client. Dans ce cas, il faudra, bon gré mal gré, vendre à crédit, d'où la nécessité de surveiller la rentrée des fonds. Cette tâche est confiée à la comptabilité. On évite ainsi que des documents en suspens traînent jusqu'à leur liquidation dans un service quelconque. Il est donc de règle que tous les documents concernant les services vendus

¹ Legler (3).

(au comptant ou à crédit) soient remis chaque jour au département « Comptabilité ». Les ventes à crédit sont passées par le débit d'un compte « débiteurs divers » qui sera crédité lors du paiement. Il faudra rappeler son obligation au client qui ne paie pas. Cette tâche ne sera pas remplie par le département « comptabilité » mais par l'employé qui a servi le client. Ce dernier connaît mieux le client et saura quelle forme est indiquée pour lui rappeler sa dette. Le service de comptabilité doit être tenu au courant et un double du rappel lui sera remis.

Au département « Comptabilité » est adjoint celui des « Décomptes » qui tient la comptabilité du stock. Pour chaque sorte de billets, de bons d'échange, pour les bulletins de caisse et les factures, en résumé, pour tous les documents qui exigent un contrôle numérique, il y a lieu d'établir des fiches de stock². Les entrées y sont notées globalement. Exemple: reçu le 3.5.53 No. 1-1000. Les ventes à la clientèle, par contre, sont notées quotidiennement, numéro par numéro, afin de faciliter les recherches si un numéro venait à manquer. La tenue quotidienne des fiches de stock exige que tous les documents, après avoir passé à la comptabilité, soient remis chaque jour au département « Décomptes » (bulletins de caisse, copies de factures, copies de bons d'échange, copies de billets). Ces documents sont triés selon un ordre répondant aux besoins du département « Décomptes ». Les décomptes se font périodiquement (billets de chemin de fer et d'avion) ou pour chaque cas (bons d'échange: lors de la rentrée de l'original accompagné de la facture de l'entreprise assignée).

De quelques problèmes de comptabilité financière et industrielle (calcul des frais, répartition des frais par centres, prix de revient) dans l'agence de voyages

L'agence de voyages vendant des services pour le compte de tiers, les montants qu'elle encaisse – à l'exception des commissions – ont un caractère transitoire.

² Un échantillon de fiche de stock se trouve à l'annexe No. 5. Les fiches de stock sont à classer parmi les « livres auxiliaires ». Ce sont des livres de contrôle jugés utiles à l'entreprise mais qui ne sont pas indispensables pour assurer l'inscription régulière des opérations depuis la pièce à l'appui jusqu'au bilan. On leur oppose les « livres systématiques » qui conduisent sans interruption de la pièce à l'appui jusqu'au bilan et au compte de profits et pertes. (Scheurer (38), page 37).

Le plan comptable de l'entreprise prévoit à cet effet une catégorie de comptes transitoires, celle des décomptes. Dans le plan comptable de Legler, ils forment la catégorie 9 et sont appelés « Umsatzkonten »³. Les différents comptes de décompte seront par exemple: billets de chemin de fer, billets d'avion, billets de passage maritime, bons d'hôtels, voyages à forfait, etc. Lors de la vente de services, l'écriture suivante sera passée:

Caisse ou débiteurs à divers comptes de décompte.

Lors du décompte avec le fournisseur, le compte de décompte est débité du montant transféré au fournisseur par le crédit du compte de ce dernier. Exemple:

Compte billets de chemin de fer à Compte CFF, décompte mars 1953.

Le solde créditeur restant au compte de décompte représente la commission de l'agence de voyages. Elle sera virée aux comptes de résultat, comme bénéfice brut (cf. plan comptable de Legler, catégorie 6).

Dans l'entreprise industrielle, la comptabilité industrielle a essentiellement pour tâche de déterminer l'imputation des frais aux différents produits fabriqués, afin d'obtenir les données nécessaires au calcul des prix de revient; dans l'agence de voyages l'imputation des frais a pour but de contrôler la marche de l'entreprise. Cette différence s'explique par le fait que le prix des services fournis par l'agence de voyages est généralement déterminé à l'avance (tarifs des entreprises de transport, des hôtels). C'est pourquoi l'établissement de prix de revient n'a pas pour elle la même importance que pour l'entreprise industrielle. Par conséquent, l'agence de voyages attachera beaucoup plus d'importance à la répartition des frais par centres de frais qu'à leur imputation à un service fourni⁴.

Les différents frais d'une entreprise – que l'on distingue d'abord par genres comme par exemple: salaires, loyers, entretien, réparations, – sont imputés aux centres de frais dont ils relèvent⁵. Les différents

³ Cf. Legler (3), page 152 et pages 99 et suivantes.

⁴ Exception: voyages à forfait pour lesquels un prix de revient doit être établi. Cf. exemple de Legler (3), annexe 2.

⁵ La répartition des frais par centres de frais sera faite de préférence à l'aide du tableau de répartition des charges d'exploitation. Cf. exemple de Legler (3), annexe 2.

départements peuvent être choisis comme centres de frais. Les principaux centres de frais de l'agence de voyages sont les départements de vente, directement productifs (exemples: départements Europe, Outre-mer, Voyages à forfait). Par contre, les services fournis par la direction, les départements Billets et Comptabilité ne sont qu'indirectement productifs. Ces départements sont considérés comme des «centres auxiliaires».

Il n'est pas toujours possible de déterminer exactement les frais incombant à un centre de frais. Dans ces cas, il est nécessaire d'établir une clef de répartition. Le loyer par exemple sera réparti entre les différents départements selon le degré d'occupation des locaux. Une telle subdivision est toujours plus ou moins arbitraire. Afin de ne pas surcharger les comptes généraux de détails inutiles, on tiendra des livres auxiliaires qui serviront de base à la répartition des frais par centres de frais. Exemples :

Genre de frais :	livres auxiliaires :
salaires et traitements	liste des salaires sur laquelle est noté pour chaque employé le poste qu'il occupe;
matériel de bureau	bons de livraison;
frais de téléphone	statistique des conversations;
frais d'expédition	statistique des frais d'expédition;
amortissements, frais	cartothèque du mobilier et des
d'entretien et de réparations	investissements.

Les frais des départements généraux, indirectement productifs, peuvent être imputés aux départements directement productifs. Là encore, la clef de répartition est arbitraire⁶. Le but de cette opération est avant tout de comparer le rendement des différents départements productifs.

Les frais imputés aux différents départements donnent à la direction de précieux renseignements sur la marche de l'entreprise, en particulier lorsqu'ils sont comparés aux résultats obtenus.

Les frais occasionnés par la fourniture d'un service sont, en règle générale, sans rapport avec le prix et le rendement de ce dernier. C'est pourquoi une comparaison des frais avec le chiffre d'affaires ou le bénéfice ne donne pas une image exacte de l'activité de l'entreprise. (Ainsi, les frais occasionnés par la vente d'un billet de chemin de fer

⁶ Cf. Legler (3), pages 116 et suiv.

de Zurich à un endroit isolé de France sont, pour une commission plus réduite, plus élevés que ceux occasionnés par la vente d'un billet d'avion Zurich-New York). Pour cette raison, il est nécessaire de faire une statistique quantitative des services fournis. Le caractère immatériel de ces services est cependant un gros obstacle à leur détermination quantitative. Une solution à ce problème pourrait consister dans l'établissement de fiches de travail sur lesquelles serait indiqué le temps exact qu'a nécessité la fourniture des différents services. Cette façon de procéder est cependant difficilement applicable, pour des raisons d'ordre psychologiques. C'est pourquoi, il faut s'efforcer de trouver les données désirées de façon indirecte. Ceci est possible par la mise à profit des indications figurant sur les documents internes d'une part, par des enquêtes d'autre part.

Peuvent être déterminés par exemple sur la base des bulletins de commande, des bulletins de caisse et des factures :

- le nombre de services vendus par chaque département (que l'on peut encore distinguer selon le genre de services : billets de chemin de fer, réservations, billets d'avion);
- le nombre des opérations de change, le nombre des encaissements faits par les départements change et caisse;
- le nombre de billets émis par le département billets;
- le nombre d'opérations enregistrées par le département Comptabilité (sur la base du journal).

Des enquêtes particulières sont recommandables pour :

- la détermination du nombre de lettres écrites par chaque département;
- la détermination du nombre de renseignements donnés gratuitement au guichet. Une statistique de ces services est à notre avis utile, vu la perte de temps considérable qu'ils occasionnent. Un procédé très simple est celui qui consiste dans le détachement d'une feuille numérotée d'un bloc chaque fois qu'un renseignement gratuit est fourni.

Ces statistiques permettent aussi bien des comparaisons dans le temps que des comparaisons entre les frais encourus et les services obtenus et, par conséquent, l'établissement de coefficients comme par exemple :

Frais du département Europe

Total des commandes plus renseignements
donnés gratuitement par le dép. Europe.

La comparaison de ces coefficients à ceux des années précédentes permet de connaître l'évolution des frais et de juger du rendement des différents départements.

L'analyse des frais d'une agence de voyages montre que la part des frais fixes est très élevée. Ils consistent essentiellement en loyers et traitements qui, à l'échelle d'un exercice, doivent être considérés comme fixes. Selon Legler⁷, la part des frais variables ne s'élève, dans ce genre d'entreprise, qu'à 8-10% de l'ensemble des frais.

III. Description récapitulative de la répartition des tâches administratives

Les *questions d'organisation* sont du ressort de la direction de l'entreprise. Toutefois, comme cette dernière ne connaît pas les problèmes des différents départements dans tous leurs détails, elle demandera conseil aux chefs des départements touchés par de nouvelles mesures. Les chefs de départements soumettront souvent eux-mêmes à la direction des propositions de réorganisation.

Le directeur est en même temps *chef du personnel*. L'établissement des statistiques du personnel, des listes de salaires servant de base au paiement des traitements aux employés, ainsi que d'autres travaux écrits généraux sont du ressort de sa secrétaire. Les chefs de départements sont consultés lors de l'engagement de personnel pour les départements d'exploitation.

L'*administration des choses* est, en principe, confiée à la direction. Dans la pratique, le directeur délègue certaines de ces tâches. Ainsi, le département Billets est chargé de l'administration des réserves de titres de transport et de documents, du matériel de bureau, du classement. La secrétaire de direction s'occupe de la bibliothèque; elle tient aussi la cartothèque des immeubles et du mobilier. Enfin, elle est responsable de la réception et de l'expédition du courrier journalier. Par contre, le directeur administre lui-même les installations (locaux, machines, etc.). Les défauts au mobilier et aux immeubles doivent lui être signalés. Il doit pourvoir aux réparations.

⁷ Cf. Legler (3), page 132, note 62.

L'*administration des finances* est également du ressort de la direction de l'entreprise. Certaines tâches concernant l'administration du fonds de roulement sont cependant confiées à d'autres services, en particulier :

- les paiements en espèces au département « Change et Caisse »
- les autres règlements au département « Comptabilité ».

Le département de la comptabilité s'occupe de la comptabilité proprement dite, des prix de revient et des statistiques. Certains travaux statistiques devront toutefois être exécutés par les différents départements d'exploitation. Ceci vaut plus particulièrement pour l'enregistrement des prestations (cf. indications de la page 98). La comptabilité devant étudier ces statistiques et les mettre en valeur, le chef de ce département doit pouvoir en contrôler l'exécution. C'est lui qui décidera, par exemple, quelles annotations sont à faire, dans quelle forme et quand elles doivent être remises.

Il en est de même des tâches incombant aux départements d'exploitation : établissement des bulletins de caisse, des factures. L'exactitude de la comptabilité dépend de celle de ces documents. Ces derniers contiennent souvent beaucoup de chiffres, par exemple les numéros des billets, des bons d'échange, de la série du tarif des billets, des montants en monnaie étrangère, des cours de change, des montants en monnaie nationale. Il arrive parfois que les employés de guichet établissent les documents de façon superficielle et incomplète. Dans ces cas, le service de la comptabilité doit les retourner aux départements d'exploitation en indiquant les corrections qu'il y a lieu d'y apporter.

Cette influence du chef du service de la comptabilité sur les départements d'exploitation n'implique pas qu'il dispose d'un pouvoir spécial sur les employés travaillant dans ces départements.

Le principe hiérarchique doit être respecté, mais on peut prévoir pour certains cas spéciaux, l'emploi de la passerelle de Fayol.

Si le chef du service de la comptabilité trouve utile l'établissement d'une certaine statistique par les départements d'exploitation, il en discute d'abord avec les chefs de département intéressés. Il soumet ensuite son projet à la direction qui décide en dernier ressort et donne les instructions nécessaires aux départements d'exploitation.

Le procédé est le même lorsqu'un employé, du département Europe par exemple, a fait une faute lors de l'établissement d'un bulletin de caisse. Le chef de la comptabilité, ou un employé de son département, rendra tout d'abord l'employé en question attentif à l'erreur commise (passerelle). Si cette démarche n'a servi à rien, il y a lieu d'aviser le chef du département Europe (également passerelle) qui intervient auprès de son subordonné. Si cette nouvelle intervention ne donne pas de résultat, le chef de la comptabilité en informe la direction et laisse à cette dernière le soin de donner des instructions à l'employé de guichet, par l'entremise du chef du département Europe (principe hiérarchique).

Cet exemple montre que de la communication sans importance (pour laquelle nous n'avons pas prévu la voie de service) à la communication importante, qui a lieu par la voie de service, il n'y a qu'un pas souvent facile à franchir. Le sens de la mesure et le tact des employés seront déterminants quant au choix de l'une ou l'autre des méthodes précitées.

IV. La hiérarchie dans l'entreprise

Lors de l'étude des fonctions de l'entreprise, nous avons mis l'accent sur les distinctions entre les tâches de la direction et celles des exécutants. L'agence de voyages ne connaît pas d'employés remplissant uniquement des fonctions de contrôle.

Le chef d'entreprise devra prendre les décisions de principe, avant tout dans les cas exceptionnels. Pour certaines questions, il consultera les chefs de département.

Dans les cas de moindre importance, les décisions sont du ressort des chefs de département. Ces derniers ont également pour tâche de répartir et diriger le travail journalier. Dans les petites et moyennes entreprises, le petit volume des affaires ne permet pas de libérer les chefs de département de tout travail d'exécution : le chef de la comptabilité passera souvent lui-même des écritures, les chefs des départements d'exploitation serviront des clients ; ils s'occuperont avant tout des cas compliqués ou des clients exigeants.

Les employés et les sténo-dactylos sont avant tout des exécutants.

Bien que les deux dépendent directement des chefs de département, il est normal de classer les employés dans une troisième, les sténo-dactylos dans une quatrième catégorie du personnel. En effet, il est de règle que les employés peuvent aussi disposer des services des sténo-dactylos (p. ex. pour dicter des lettres ou faire exécuter des travaux accessoires).

Cet exemple montre qu'il est très difficile dans la pratique de s'en tenir strictement aux principes d'organisation. C'est pourquoi on ne peut dire qu'une entreprise a, au sens étroit du terme, telle ou telle forme d'organisation. Les formes d'organisation ont, ainsi que nous l'avons montré aux pages 66 à 72, le caractère de schémas.

Les départements de notre entreprise jouissent d'une grande indépendance. La direction laisse une grande liberté aux chefs de département et aux employés quant à la façon d'exécuter les tâches qui leur incombent. Elle s'en tient fréquemment à l'établissement de directives. Un travail indépendant contribue au maintien d'un bon esprit au sein de l'entreprise.

L'employé en contact avec la clientèle doit disposer d'une certaine liberté d'action. Les principes qui régissent la vente ne sont pas rigides. Ceci vaut particulièrement pour la vente de services dont nous avons décrit les caractéristiques au début de cet ouvrage (pages 40 et suivantes). C'est pourquoi la direction ne peut édicter des règles précises sur la façon dont l'employé de guichet doit traiter avec la clientèle. Elle ne peut pas non plus prescrire le genre de services qui doivent être vendus; c'est le client qui décidera. Tout au plus peut-on agir sous la forme de recommandation, afin de forcer par exemple la vente des services de certains fournisseurs, parce qu'ils laissent une commission plus élevée ou que leur qualité est meilleure.

En ce qui concerne les tâches comptables qu'ils ont à exécuter, les départements d'exploitation ont, par contre, à s'en tenir strictement aux instructions reçues.

V. La forme d'organisation et le plan d'organisation

Les services de l'entreprise en question sont organisés en ligne. Il n'y a pas d'état-major. Dans certains cas, cependant, les chefs de département sont appelés à conseiller la direction.

Dans un diagramme de la répartition des compétences, la voie hiérarchique peut être représentée par des traits. Cette représentation graphique est possible pour l'organisation en ligne et l'organisation en ligne avec état-major. Dans ces systèmes, en effet, chaque exécutant n'a qu'un seul supérieur. Si l'exécutant est subordonné à plusieurs chefs, comme c'est le cas dans l'organisation fonctionnelle, cette forme de diagramme ne donne plus satisfaction. Le fouilli de traits nécessaires pour représenter la voie hiérarchique enlève toute clarté au dessin. C'est pourquoi, il est préférable de représenter l'organisation fonctionnelle sous la forme d'un tableau à deux entrées. L'organisation en ligne peut également être représentée par ce procédé.

Afin d'illustrer la façon dont les compétences peuvent être réparties dans l'organisation fonctionnelle, nous avons représenté au pied du plan d'organisation de notre entreprise (cf. appendice Nr. 6) les deux exemples suivants :

1er exemple: On suppose que le chef du département «outre-mer» est chef du personnel avec des pouvoirs particuliers. Ses subordonnés sont également chargés de tâches en rapport avec cette fonction (par exemple, tenue du registre du personnel).

Répartition des compétences :

- la direction décide dans les cas spéciaux;
- le chef du département «outre-mer» décide dans les cas normaux;
- ses subordonnés sont appelés à exécuter les décisions prises;
- les chefs des autres départements doivent être consultés pour les questions relatives à leurs subordonnés.

2ème exemple: Le chef du service de la comptabilité est supérieur fonctionnel: il décide des statistiques que les départements d'exploitation ont à établir.

Répartition des compétences relatives à l'établissement des statistiques:

- la direction décide dans les cas spéciaux;
- le chef du service de la comptabilité décide dans les cas normaux;
- les chefs des autres départements seront consultés;
- les employés des départements d'exploitation ont la fonction d'exécutants.

On remarquera que dans le premier exemple seuls les employés du département «outre-mer» ont des fonctions exécutives en rapport avec les compétences spéciales réservées à leur chef. Dans le deuxième exemple, au contraire, l'exécution des tâches découlant des compétences particulières du chef de la comptabilité est confiée aux différents services intéressés.

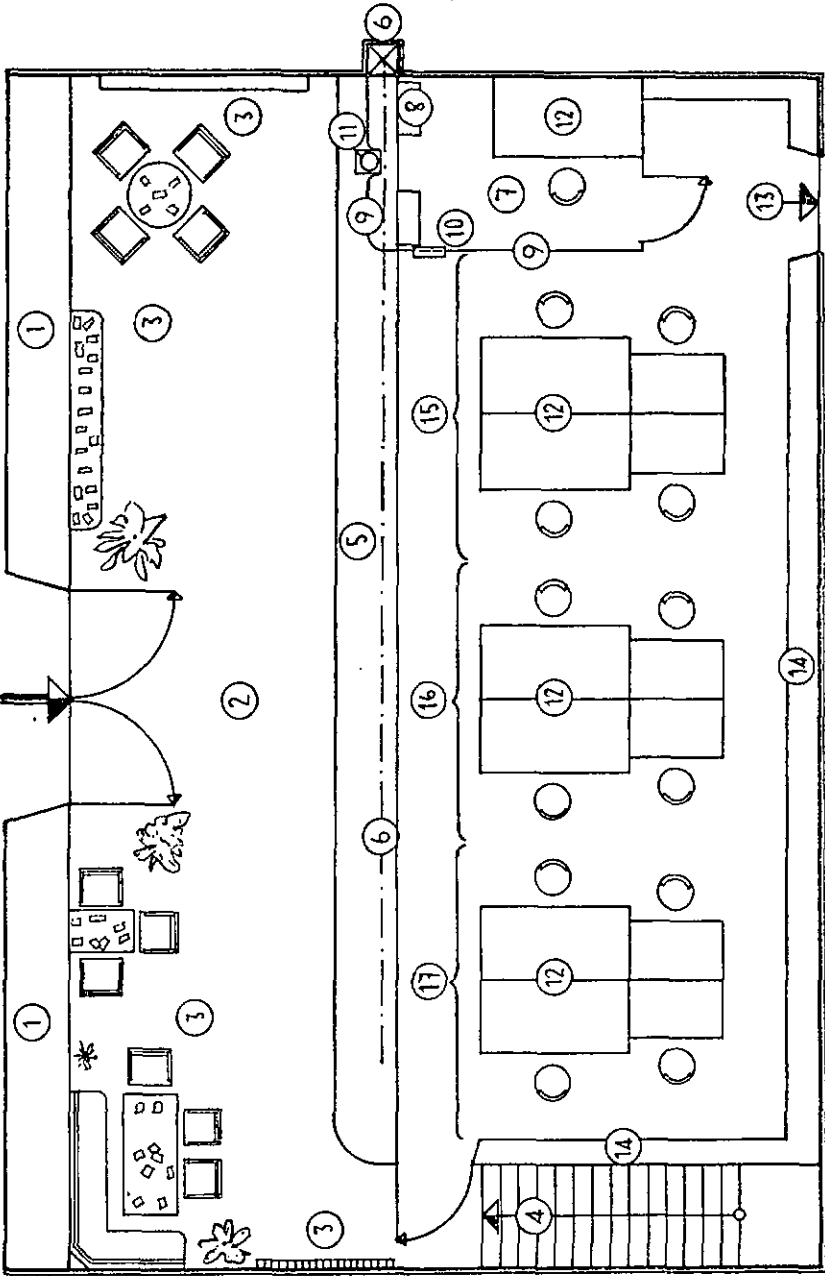
VI. L'organisation des locaux

Les départements suivants sont réunis dans le hall des guichets:

- 1) le département «Europe»
- 2) le département «Outre-mer»
- 3) le département «Voyages à forfait»
- 4) le département «Change et caisse».

Les autres départements ne sont pas accessibles aux clients et se trouvent au premier étage. Le hall des guichets est relié au département «Billets» par un transporteur à ruban; il sert à transporter les bulletins de commande des guichets au département «Billets» d'une part, les billets de celui-ci au département «Change et caisse», d'autre part. Les billets qui ne sont pas vendus au comptant sont munis par le département «Billets» d'une mention à cet effet. Le caissier les remet alors, au moyen d'une glissière, au guichet qui les a commandés.

Le plan ci-après montre le hall des guichets de notre entreprise.



LÉGENDE

1. Vitrines
2. Hall des guichets
3. Sièges, rayons d'exposition, vestiaire des clients, prospectus à disposition des clients
4. Escalier pour le sous-sol (bureau de réception, cabine téléphonique, archives, vestiaire, toilettes)
5. Guichets avec dessus en verre et indication du nom du département, dessous contenant des tiroirs et des armoires à portes coulissantes pour la documentation, ainsi que le
6. Transporteur à ruban conduisant au département «Billets»
7. Caisse (département change et caisse)
8. Tiroirs de caisse
9. Paroi de verre à mi-hauteur séparant la caisse des autres guichets
10. Glissière reliant la caisse aux autres guichets
11. Assiette tournante
12. Bureaux
13. Sortie pour le premier étage
14. Armoires, en partie munies de portes à coulisse, en partie ouvertes, contenant les prospectus, la documentation, les bons d'échange, les billets d'avion et de bateau, etc.
15. Département Europe
16. Département Outre-mer
17. Département Voyages à forfait

VII. Remarques sur la formation des services dans l'entreprise étudiée

Les départements d'exploitation, Europe, Outre-mer, Voyages à forfait, Change sont constitués sur la base d'une division des tâches d'après les prestations fournies. Tous les travaux nécessaires à la réalisation de l'un des quatre groupes de prestations seront en principe exécutés dans l'un des départements correspondants. D'autre part, les départements suivants sont constitués sur la base d'une division des tâches selon les activités portant sur un service: le département «Billets» établit les billets, le département «Change et Caisse» fait les encaissements pour toute l'entreprise; une partie des tâches de la propagande est confiée au département «Voyages à forfait».

La vente des services résultant de l'activité d'intermédiaire sont du ressort des départements «Europe» et «Outre-mer». La répartition des tâches est ici dictée par des considérations géographiques. Elle peut être plus ou moins poussée, ou encore conçue différemment.

Autres possibilités de répartition du point de vue géographique:

Suisse-Etranger (pour une agence de voyages s'occupant essentiellement de voyages en Suisse)

Suisse-reste de l'Europe-Outre-mer

Europe-Amérique du Nord-reste des territoires d'Outre-mer (pour les entreprises qui se spécialisent dans les affaires d'émigration et de passage).

Il est également possible de subdiviser les guichets selon les différentes prestations résultant des ventes à commission. Nous aurions alors les guichets billets de chemin de fer, tickets garde-place, billets d'avion, réservations d'hôtels, billets de bateau, etc.

On peut enfin combiner la répartition géographique avec la répartition par objets. Le département «Europe» peut par exemple comprendre les sous-services suivants:

billets de chemin de fer
billets d'avion
places d'autocar
hôtels.

Le département «Outre-mer» peut comprendre les sous-services:

billets d'avion
billets de bateau.

Une spécialisation par trop poussée des guichets présente les inconvénients suivants:

En raison du caractère personnel des prestations fournies par l'agence de voyages, il est important que s'établissent des relations de confiance entre vendeur et acheteur. Aussi, chaque client ne devrait-il être servi que par un seul employé. Ce principe est difficilement applicable en cas de spécialisation trop poussée. La spécialisation rend également plus difficile les déplacements de personnel.

Dans la pratique, il arrive que les voyages à forfait établis d'après les désirs des clients, en particulier les voyages individuels, soient préparés par le département «Europe» ou le département «Outre-mer», le département «Voyages à forfait» ne s'occupant que des voyages établis selon le programme de l'agence. Du point de vue de l'agence, les voyages individuels sont un assemblage de prestations résultant de l'activité d'intermédiaire pour lesquelles il y a cependant lieu d'établir un plan d'exécution et un prix de revient.

Ainsi que nous l'avons déjà vu précédemment, les voyages individuels ne jouent qu'un rôle secondaire dans l'agence de voyages sans succursales. Malgré cela, leur attribution aux départements «Europe» et «Outre-mer» peut comporter des inconvénients durant la haute saison. En effet, durant cette période, les employés de ces services sont déjà surchargés de travail par les ventes à commission ordinaires. Il est possible que la perfection des services des voyages individuels en souffre, ce qu'il faut absolument prévenir, car la concurrence dans ce domaine porte avant tout sur la qualité de ces prestations et non pas sur leur prix.

La création d'un département particulier pour l'établissement des billets est dictée par les considérations essentielles suivantes :

- Les billets de chemin de fer doivent être établis exactement d'après les tarifs. Ce travail demande une grande concentration de la part des employés. Il est de ce fait indiqué de séparer le département «Billets» du hall des guichets, afin d'éviter toute distraction des employés. Cette séparation des locaux rend nécessaire l'établissement d'un moyen de transport entre les guichets et le département «Billets», par exemple, un transporteur à ruban ou pneumatique.
- L'établissement de billets est un travail routinier, qui doit être fait par des employés consciencieux. Il n'est cependant pas indispensable que ces derniers aient une formation particulière dans le domaine de la vente des services de l'agence de voyages.
- La création d'un département «Billets» permet de décharger le vendeur.

— Le département «Billets» se prête le mieux à l'administration centrale des titres de transport et des bons d'échange.

Dans l'entreprise qui nous occupe, l'établissement et l'entreposage des billets, des bons d'échange et des bulletins de caisse sont du ressort du département «Billets», l'établissement des décomptes et la tenue de la comptabilité de dépôt sont attribués au département Décomptes. La séparation: garde et administration des marchandises, d'une part, comptabilité de dépôt, d'autre part, est un bon moyen de lutte contre la fraude. Elle comporte en effet un contrôle automatique⁸.

Comme tous les paiements au comptant de l'entreprise passent par le département «Change et Caisse», il est possible de centraliser l'administration de la caisse. Ainsi, les sources d'erreurs et de pertes sont grandement diminuées. Cette centralisation permet en outre de décharger les employés de guichet. Un troisième avantage réside dans le fait qu'il sera rentable d'acquérir une caisse enregistreuse (éventuellement avec plusieurs compteurs) qui réduira les travaux nécessaires à la tenue de la caisse à un minimum. La caisse enregistreuse munie de plusieurs compteurs peut être organisée en fonction des besoins de la comptabilité: les montants encaissés et payés seront classés de telle manière que chaque groupe corresponde à un groupe des comptes de chiffre d'affaires (catégorie 9 du plan comptable de Legler)⁹.

On peut invoquer que la centralisation de la caisse est en contradiction avec le principe selon lequel un client ne doit être servi que par un employé. Cet inconvénient n'est toutefois que minime. On ne peut en effet mettre sur le même pied les différentes phases que comporte l'opération de vente. Les rapports personnels entre le client et l'employé sont avant tout importants lors de la conclusion de l'affaire, c'est-à-dire lors de la détermination des motifs de voyage, de la demande de renseignements et de conseils, de la réception de la commande. Ici la confiance réciproque entre client et employé joue un

⁸ Bruggmann (51), p. 16: Le principe du contrôle automatique a pour but de réduire au minimum, par des moyens d'organisation, les frais occasionnés par les opérations de contrôle.

⁹ Legler (3), p. 99 et suiv. et 152.

grand rôle. Par contre, le paiement peut être fait sans inconvénient à un autre employé.

La question se pose de savoir s'il est indiqué d'avoir dans certains services des personnes qui ont essentiellement des fonctions de contrôle.

Un tel contrôle peut être utile dans le département Billets par exemple. De nombreux billets y sont établis, calculés sur la base des tarifs à disposition, des montants en monnaie étrangère sont transformés en monnaie nationale. Les sources d'erreurs inhérentes à ces travaux sont nombreuses. Un contrôle des billets établis peut être utile avant leur expédition ou leur remise au guichet. Le contrôle portera sur la conformité du billet par rapport à la commande, ainsi que sur l'exactitude des calculs d'après les tarifs. Le contrôleur vérifiera également si les billets correspondent aux données des bulletins de caisse et si les calculs de change et les additions sont justes.

En raison des dépenses qu'il implique, un tel contrôle n'est justifié que pour les commandes d'une certaine importance. Il n'est pas rentable lorsque les billets n'atteignent pas une certaine somme.

La répartition des tâches entre le département «Billets» et le contrôleur peut être conçue différemment. Par exemple, le département «Billets» peut établir les billets, faire les calculs d'après les tarifs, porter les numéros et les prix sur les bulletins de caisse. Le contrôleur vérifiera tout d'abord ce travail, puis il fera lui-même des opérations de change, des additions.

CHAPITRE VI

L'ORGANISATION D'UNE AGENCE DE VOYAGES À SUCCURSALES

I. Caractères généraux de l'organisation d'une entreprise à succursales (Centralisation ou décentralisation)¹

Dans une entreprise à succursales, les tâches sont réparties entre les différentes succursales et bureaux administratifs. En règle générale, un certain nombre de succursales sont subordonnées à un ou à plusieurs bureaux administratifs. Les succursales comme les bureaux administratifs sont des organes de l'entreprise. «Sie gleichen ineinandergreifenden Rädern, von denen eins ohne das andere nichts tun kann und die aufeinander angewiesen sind².»

La caractéristique essentielle de la plupart des entreprises à succursales est la décentralisation de la vente: entreprises à succursales du commerce de détail (sociétés coopératives de consommation, grands magasins), services de vente d'entreprises de fabrication (chaussures: Bata, Hug; habillement: Frey, PKZ), entreprises produisant des services (maisons d'expédition, banques, agences de voyages). Les centres de vente répartis en différents endroits écoulent les produits sous la direction et le contrôle du siège central. Il est possible, grâce à cette multiplicité de succursales, de mettre les produits de l'entreprise à la portée d'un nombre maximum de consommateurs³.

La succursale est le type de la représentation la plus intensive qu'une entreprise puisse trouver sur le marché. Elle est très proche du client. Travaillant sous le nom de l'entreprise, la succursale a une action publicitaire très efficace.

¹ Voir Urban (48), p. 19 et ss., Pasdermajian (36), p. 149 et ss. Bourquin (23), p. 49 et ss.

² Wagner (49), p. 7.

³ Voir Hirsch (29), p. 6.

L'inconvénient majeur des succursales est d'occasionner de grands frais, en particulier des frais fixes (salaires, loyers). En général, seules les entreprises disposant de capitaux considérables peuvent créer un réseau de succursales.

Quant aux autres tâches de l'entreprise, la question de leur répartition, de même que celle des rapports entre le siège central et les succursales peuvent être résolues de façons très diverses. Les succursales peuvent être chargées d'autres travaux que ceux de la vente proprement dite; on leur confiera par exemple la comptabilité, la direction du personnel, l'administration des biens de la succursale, l'achat de certaines marchandises, tandis que les autres seront achetées par le siège central pour l'ensemble de l'entreprise. On peut, d'autre part, libérer dans toute la mesure du possible, la succursale de ces travaux administratifs, afin qu'elle puisse se consacrer entièrement à l'augmentation du chiffre d'affaires. Même certains travaux en rapport avec la vente, tels que la publicité par annonces ou par imprimés, la tenue de la cartothèque de la clientèle, peuvent être exécutés par le siège central.

La centralisation réunit une grande quantité de travaux semblables au siège central. Cette concentration de travaux déterminés implique une certaine spécialisation dans l'exécution⁴. Les avantages en sont les suivants⁵:

L'achat de machines spéciales peut, dans certains cas, se justifier (les machines comptables et à cartes perforées modernes en sont de bons exemples). D'autre part, il est possible d'engager des spécialistes qui exécuteront les travaux le plus rationnellement possible. Si les achats se font en gros, l'entreprise bénéficiera de meilleures conditions. L'accomplissement de travaux au siège central pour toutes les succursales en garantit l'exécution uniforme.

Cette concentration des travaux a cependant pour conséquence un trafic assez intense entre le siège et les succursales. Les succursales doivent faire parvenir d'une façon continue au siège les documents nécessaires aux travaux qu'il exécute: pièces comptables, commandes,

⁴ Voir Ulrich (47), p. 137.

⁵ Voir Pasdermajian (36), p. 167.

etc. Lors d'imprécisions et d'erreurs, tant le siège que les succursales ont recours à la correspondance ou au téléphone, ce qui complique le fonctionnement de l'entreprise et augmente les frais. Il en résulte des travaux improductifs et des pertes de temps appréciables.

La monotonie, l'uniformité et le caractère ennuyeux du travail sont souvent considérés comme inconvénients psychologiques de la spécialisation. Cette objection peut se justifier si l'on considère la répartition des tâches dans le cadre d'une seule et même entreprise ou d'un seul département. Dans ces cas-là, l'ensemble du travail se fractionne, chaque employé n'assumant qu'une ou deux tâches. Si l'on considère l'attribution d'une fonction des succursales au siège central (par exemple, la comptabilité), il existe d'autres dangers auxquels il y a lieu, à notre avis, d'attacher plus d'importance :

Les employés des succursales dont les tâches administratives sont confiées au siège central ne connaîtront pas ces travaux et, souvent, les sous-estimeront. Ils les considéreront comme improductifs, comparés à leur activité de vendeur. D'autre part, beaucoup d'employés inférieurs de la grande administration centrale s'imaginent y occuper des positions-clefs (parce qu'ils travaillent à proximité immédiate de la direction générale!) et considèrent de leur côté le travail des succursales comme secondaire. Deux clans se formeront au sein du personnel : celui des employés des succursales et celui des employés du siège central. Ayant des opinions opposées, éprouvant parfois même de l'inimitié, ils s'envieront les uns les autres. Ce danger, s'il n'est pas exclu, est moindre dans l'organisation décentralisée où chaque succursale a plusieurs tâches administratives à exécuter ; les employés apprendront à en connaître l'utilité et ne se trouveront pas, en outre, placés en face d'une administration centrale démesurée.

Le choix entre la centralisation et la décentralisation des travaux ne doit être fait qu'après mûre réflexion et sérieuse comparaison des avantages et des inconvénients des deux méthodes ; il faudra tenir compte des particularités de chaque travail, des nécessités d'une exploitation rationnelle, ainsi que des facteurs psychologiques.

Beaucoup de tâches, en particulier administratives, ne peuvent être entièrement exécutées selon le principe de la centralisation. Nous

en avons donné les raisons lorsque nous avons traité de l'organisation fonctionnelle, au chapitre des principes fondamentaux (cf. p. 70).

Les questions suivantes se posent lorsqu'une centralisation totale n'est pas possible :

1. Dans quelle mesure les tâches administratives doivent-elles être exécutées par les succursales ?
2. De quelle autonomie les succursales doivent-elles jouir en ce qui concerne leur activité administrative ? Pourront-elles prendre des décisions ou dépendront-elles d'ordres et d'instructions émanant du siège central (centralisation ou décentralisation des compétences relatives à ces tâches) ?

Ces problèmes se posent plus ou moins de la même manière dans toutes les entreprises à succursales, vu que les travaux administratifs des différentes entreprises se ressemblent beaucoup plus que les travaux relevant de l'exploitation même. Mais le but de ce travail n'est pas de traiter des problèmes généraux que soulèvent les tâches administratives et leur répartition dans les entreprises à succursales. Il consiste à exposer les problèmes typiques qui se posent dans une agence de voyages.

L'organisation de l'entreprise étant comprise dans le plan de notre travail, la discussion des travaux administratifs ne peut cependant être laissée de côté. Elle se fera en revanche d'une façon sommaire. Le lecteur ne doit pas s'attendre à ce que la répartition des travaux administratifs d'une agence de voyages soit entièrement différente de celle d'entreprises à succursales d'autres branches.

II. Caractéristiques de la vente des services dans une agence de voyages à succursales (comparaison avec d'autres entreprises à succursales)

L'exposé qui suit a pour but de montrer ce que sont les tâches des succursales de l'agence de voyages, comparées à celles d'autres entreprises à succursales.

Lors de la conclusion d'une affaire entre une entreprise à succursales et l'un de ses clients, ou à la suite de ce marché, il peut y avoir trois genres de relations entre le client et les succursales :

1. Relations entre le client et la succursale qui a conclu l'affaire (succursale A)
2. Relations entre la succursale A qui a conclu l'affaire et d'autres succursales (succursale B, etc.)
3. Relations entre le client et d'autres succursales (succursale B, etc.).

Les relations indiquées sous chiffre 1 constituent la base logique de toute affaire. Par contre, les relations mentionnées sous 2 et 3 ne se rencontrent pas nécessairement dans toutes les entreprises à succursales. En principe, il y a quatre possibilités :

	1 ^o Relations Client-Succ. A	2 ^o Relations Succ. A-Succ. B etc.	3 ^o Relations Client-Succ. B etc.
1 ^{ère} possibilité	*		
2 ^{ème} possibilité	*	*	
3 ^{ème} possibilité	*		*
4 ^{ème} possibilité	*	*	*

Ces indications quelque peu abstraites seront rendues plus claires à l'aide d'exemples :

1^{ère} possibilité : Les magasins de vente au détail ou les succursales des grands magasins vendent les biens de consommation ou d'usage directement au consommateur. Le vendeur remet la marchandise au client et celui-ci paie. Dans la plupart des cas, l'acte de vente est ainsi achevé. La succursale ne cherche pas à savoir quand et comment le client consommera ou emploiera la marchandise; et le client ne se préoccupe pas de savoir si c'est une entreprise simple ou une succursale qui lui a vendu la marchandise. Une relation unique s'est établie entre le client et la succursale qui a vendu la marchandise.

2^{ème} possibilité : Une agence de publicité nous servira d'exemple. M. Dubois, à Neuchâtel, donne l'ordre à Publicitas de Neuchâtel de faire insérer une annonce dans le «St. Galler Tagblatt». Publicitas de Neuchâtel transmettra l'ordre à sa succursale-soeur de St-Gall qui est responsable de la publicité dans le «St. Galler Tagblatt». Dans cet exemple, il y a un contact entre deux succursales; le client cependant n'a aucune relation avec la succursale de St-Gall.

3^{ème} possibilité : Une fabrique d'automobiles ou une société s'occupant du commerce des automobiles possède des stations-service en différents endroits. (Dans la pratique, la plupart des stations-service, des postes de réparations sont des représentations et non pas des succur-

sales. Mais, par exemple, la maison AMAG, Automobil- und Motoren A. G., Zürich/Schinznach-Bad, a ses propres stations-service dans diverses localités suisses pour les automobiles dont elle fait le commerce.) – M. X achète une voiture à la succursale A. Il a avantage à s'adresser aux succursales ou aux représentants de la marque pour l'entretien de sa voiture. Il arrivera donc souvent que M. X charge d'autres succursales (B, etc.) des travaux de service et d'entretien. Le contrat d'achat entre la succursale A et M. X amène donc M. X à entrer en relations avec d'autres succursales, sans qu'elles entrent en contact les unes avec les autres. Une fabrique d'automobiles ou une société s'occupant du commerce d'automobiles ne fonde pas des succursales dans la seule intention de vendre des voitures, mais afin de procurer à sa clientèle un service d'entretien permanent et uniforme.

4ème possibilité: Enfin, le cas le plus compliqué est celui de l'agence de voyages. Il y a lieu de remarquer que le cas d'une agence de voyages peut être aussi simple que celui d'un grand magasin. Par exemple, un commerçant achète un billet de chemin de fer Zurich-Paris dans une agence de voyages de Zurich. L'agence établit le billet, le délivre au client et encaisse le montant correspondant. Ce commerçant ne s'inquiète pas de savoir si l'agence est une succursale ou une entreprise simple. L'important pour lui, c'est d'avoir en mains un titre de voyage valable. – Dans le domaine des voyages à forfait, les conditions se compliquent. Supposons qu'un Suisse doive faire un voyage de plusieurs semaines en Amérique, dont le pays, les mœurs, les habitudes lui sont inconnus. Si ce voyageur n'est pas une personne voyageant à l'aventure, sans plan défini, il ne lui suffira pas de posséder le billet d'avion Zurich-New-York. Au contraire, il veillera à ce que tout son voyage se déroule confortablement et sans soucis. Il veut être sûr que son voyage a été bien préparé, qu'il pourra se rendre de New-York à Chicago le jour prévu, qu'il sera attendu dans cette ville par une personne qui le conduira à l'hôtel où une chambre lui aura été réservée. Il veut pouvoir en tout temps se renseigner, sur des questions de détail intéressant son voyage, auprès de personnes en qui il peut avoir confiance; il tient à être traité en «client». – «A aucun moment – où qu'il se trouve – le voyageur ne devrait, dans nos services et dans nos

agences, se sentir dépaycé. Bien plus, l'impression du «chez soi» doit partout l'accompagner»⁶. Une agence de voyages ayant des succursales en Amérique sera sans doute le mieux à même de satisfaire les désirs du client. Elle y parviendra à condition que toutes les succursales de l'agence collaborent harmonieusement et s'efforcent d'aider le client qui voyage. La succursale de Suisse doit, déjà lors de la préparation du voyage, prendre contact avec les succursales d'Amérique. Elle donne l'ordre à ces dernières de tenir à la disposition du client les billets qu'elle ne peut établir elle-même, de réserver une chambre dans un hôtel d'une catégorie de prix déterminée, ou de faire accompagner le client par un interprète lors d'un tour de ville. Après la préparation du voyage, la succursale suisse remet les billets, les «vouchers» et les itinéraires à son client et lui demande le paiement du voyage. Son rôle est ainsi terminé. C'est aux succursales d'Amérique d'assister le client dans son voyage et de lui rendre tous les services nécessaires. A l'encontre du client d'un grand magasin qui n'entre en contact qu'avec une seule succursale, celui d'une agence de voyages est personnellement en relation avec plusieurs succursales; en outre, celles-ci sont constamment en rapport entre elles. La collaboration entre les succursales pour une préparation rationnelle des voyages et le service uniforme à la clientèle sont deux principes de base que toute agence de voyages doit observer.

Nous avons vu sous paragraphe I) que la tâche primordiale d'une succursale est de vendre des prestations; nous avons établi ensuite les différences que présente la vente dans diverses entreprises. Quelles conclusions faut-il en tirer?

La plus importante en ce qui concerne l'organisation est, à notre avis, la suivante:

Dans les succursales des grands magasins, les relations avec le client sont réduites à leur plus simple expression. Une collaboration entre les succursales ou un service uniforme à la clientèle ne sont pas des conditions nécessaires. Si nous considérons uniquement le côté vente, nous constatons qu'une organisation uniforme des succursales n'est pas nécessaire. Les directeurs des succursales peuvent fort bien

⁶ Rail et Route (15), p. 29.

jouir d'une autonomie complète, de sorte que chaque succursale serait organisée à sa manière. Elles différaient, les unes des autres, intérieurement et extérieurement et auraient, à l'exception de la raison sociale, le caractère d'entreprises autonomes⁷.

Les choses se présentent autrement dans l'agence de voyages. La vente requiert une collaboration active entre les succursales ainsi qu'un service à la clientèle uniforme. Les chefs d'agence ne peuvent être tout à fait indépendants, mais doivent, dans l'intérêt de la vente, tolérer l'ingérence d'organes supérieurs. Cette ingérence a pour but de coordonner les tâches des différentes succursales.

Il ressort, en outre, des explications ci-dessus que, du point de vue des relations avec les clients, les succursales des agences de voyages apparaissent sous deux aspects différents: Les clients achètent les prestations de l'agence de voyages (dans la 1ère possibilité). Ils demandent un passage, donnent l'ordre de préparer un voyage à forfait, s'annoncent pour prendre part à un voyage de programme. Dans ce cas, les agences sont des «booking-offices». Dans la 3ème possibilité, les clients s'adressent à une succursale (B, etc.) pour recevoir, d'une part, des services (échange de «vouchers», etc.) qu'ils ont payés d'avance à une succursale-soeur (A) lors de leur inscription à un voyage déterminé, ou, d'autre part, des services (renseignements etc.) gratuits. Dans ce cas, les agences sont des «servicing-offices».

La dualité «booking-servicing» existe dans chaque succursale. Le «booking» est en général le plus important dans les succursales se trouvant dans les grandes villes, où des citoyens fatigués projettent des vacances et se font préparer des itinéraires, où des directeurs d'entreprises organisent leurs voyages d'affaires à l'étranger. Le «ser-

⁷ Si, dans le cas de grands magasins, un bureau central prescrit aux différentes succursales quels principes doivent régir le service de la clientèle, quels départements doivent être créés, quelles marchandises doivent être vendues dans ces départements, comment l'encaissement doit se faire et la comptabilité être tenue, ce n'est pas, en premier lieu, dans l'intérêt de la vente, mais pour d'autres raisons. Des principes semblables permettent de transférer le personnel d'une succursale dans l'autre; la création d'une organisation et d'une comptabilité uniformes permettent de faire des comparaisons entre les succursales. Les succursales organisées uniformément peuvent être mieux surveillées par l'administration centrale, le travail dans cette dernière en est simplifié (et plus économique).

«vicing» l'emporte dans les succursales établies dans les centres de villégiature. (Voir aussi les considérations sur la stabilité du personnel compétent p. 45).

En principe, une succursale ne devrait être fondée que si l'on peut prévoir que les gains réalisés par le «booking» permettent de couvrir les dépenses. Exceptionnellement, des «servicing-offices» proprement dits pourront être créés dans d'importants centres de villégiature, même si le produit de la vente des prestations ne suffit pas, temporairement ou en permanence, à couvrir les frais. Cela se justifie par exemple, lorsqu'on ne trouve pas d'entreprise capable d'assumer le rôle de correspondant et qu'une succursale doit être ouverte afin de pouvoir faire face à la concurrence représentée dans cet endroit. Il faut aussi tenir compte du fait que la succursale dont le rendement ne couvre pas les frais, permettra à l'entreprise de pénétrer dans une nouvelle région. Les clients seront attirés par la possibilité de voyager dans une région où se trouve une succursale (action publicitaire cachée de la succursale). Le chiffre d'affaires et le rendement des autres succursales («booking-offices») s'accroîtront d'autant. Ce rendement supplémentaire permettra peut-être de couvrir les frais qui ne l'étaient pas auparavant, voire même de retirer de l'opération un bénéfice supplémentaire.

III. Les particularités de l'entreprise à succursales en question

Le fait que les entreprises à succursales disposent d'un service de vente très dispersé dans l'espace leur permet de se consacrer à tous les genres d'affaires que traite une agence de voyages. Les voyages à forfait individuels ou organisés d'avance y joueront un rôle plus important que dans une entreprise sans succursales.

La clientèle d'une succursale déterminée se compose aussi bien de clients locaux (clients habitant l'endroit où se trouve la succursale ou aux environs) que de clients étrangers. Ce sont les premiers qui entrent principalement en ligne de compte comme acheteurs de prestations rémunératrices («booking»). Les étrangers, pour la plupart, recourent aux bons offices de la succursale dans le cadre du service à la clientèle («servicing»).

Nous supposons que notre entreprise entretient un grand nombre de succursales dans divers pays. Les remarques générales suivantes de Pasdermadjian⁸ sont valables dans ce cas-là: «Lorsque le nombre de ces «stations» (bureaux . . . succursales) dépendant de l'administration centrale devient considérable ou que leur dispersion est très grande, on a la possibilité d'intercaler entre l'administration centrale et les «stations», des groupements intermédiaires: les directions régionales. C'est-à-dire que les «stations» ne seront plus placées sous la dépendance directe de l'administration centrale, mais sous les ordres d'une direction régionale, qui dirigera, contrôlera et coordonnera leur activité et sera elle-même directement placée sous l'administration centrale.» «Le directeur régional qui réside, dans la plupart des cas, plus près des «stations» que l'administration centrale, sera mieux au courant des particularités et des nécessités régionales. Il coordonnera leur action, centralisera certaines activités qu'il sera possible d'effectuer plus économiquement en les groupant, assurera une coordination plus étroite entre les efforts de «stations» voisines ou complémentaires.»

Les directions régionales sont les intermédiaires entre les succursales et la direction générale.

Cette possibilité sera aussi prise en considération dans l'entreprise que nous décrivons. Par conséquent, les tâches et les fonctions seront réparties entre:

l'administration centrale
les administrations régionales
les succursales.

Afin de rendre les explications qui vont suivre plus compréhensibles et plus simples, nous donnerons un nom à notre entreprise; elle s'intitulera «Mondia». Elle sera une entreprise française dont la direction générale est à Paris. Les directions et les administrations régionales seront établies dans les villes suivantes:

France: Paris
Suisse: Zurich
Allemagne: Francfort

⁸ Voir Pasdermadjian (36), p. 150/1.

Autriche:	Vienne
Espagne:	Madrid
Italie:	Rome
USA:	New York

Les succursales seront réparties comme suit:

France:	Paris ⁹ , Lyon, Marseille, Le Havre, Nice etc.
Suisse:	Zurich ⁹ , Bâle, Lucerne, Lugano, Montreux, Genève
Italie:	Rome ⁹ , Florence, Venise, Cortina d'Ampezzo etc.

Afin d'avoir une réglementation simple et des rapports clairs, il serait souhaitable que toutes les administrations régionales, respectivement toutes les succursales, aient les mêmes tâches et fonctions, les mêmes compétences et responsabilités. Cependant, la réalité ne permet pas une telle répartition simple et idéale, en particulier lorsqu'il s'agit d'entreprises dont les « stations » sont réparties dans le monde entier. Les conditions économiques, culturelles et sociales sont différentes dans chaque pays. Les moeurs et les usages, les prescriptions juridiques et les principes appliqués à la conduite des affaires changent d'un pays à l'autre. Cette diversité des conditions est la cause de notables différences dans l'importance et le caractère que revêtent dans chaque pays les tâches administratives (administration du personnel, du matériel et des finances); de ce fait, la solution de tel problème peut être plus ardue et exiger plus de travail dans un pays que dans un autre. Il faut tenir compte de ces circonstances lors de la répartition des tâches et des fonctions dans une entreprise à succursales. On ne peut empêcher, par suite de la diversité des conditions nationales, que la répartition des tâches et des fonctions présente des dissemblances, bien que l'on ait tendance à uniformiser les tâches et les fonctions confiées aux « stations » extérieures (administrations régionales et succursales). Il s'ensuit que certains directeurs régionaux ou chefs de succursales jouiront de compétences et d'une autonomie plus étendues que leurs collègues d'autres pays qui devront s'en tenir aux ordres et aux indications précises de l'administration centrale.

⁹ Les administrations telles que celles de Paris, etc. ne doivent pas être confondues avec les succursales des mêmes villes. Les succursales peuvent se trouver dans les mêmes immeubles que les administrations, mais elles en sont tout de même indépendantes du point de vue exploitation et organisation.

Dans le même ordre d'idées, l'étendue des tâches peut être la cause d'une répartition inégale des compétences et des responsabilités. Un directeur régional administrant et surveillant trente succursales aura pratiquement plus de compétences qu'un autre dont l'autorité ne s'exerce que sur cinq succursales.

Dans la description de notre entreprise, il n'est pas possible de tenir compte des exceptions mentionnées. Ce sont là des problèmes généraux qui intéressent la création de succursales sur le plan international et qui ne concernent pas spécialement l'agence de voyages. Nous faisons donc abstraction de ces différences et supposons une répartition simple et idéale des tâches et des fonctions. Cette hypothèse permet de limiter notre étude à l'administration centrale, à une seule direction et administration régionale et à une seule succursale. Vouloir analyser l'entreprise dont il est présentement question d'une façon aussi détaillée que nous l'avons fait pour l'entreprise sans succursales nous entraînerait trop loin. Nous devons nous en tenir à l'essentiel et ne pouvons aborder les tâches et les fonctions des employés subalternes.

IV. L'organisation des départements dans l'entreprise

1. Description sommaire de la structure de l'entreprise

A la tête de l'entreprise se trouve *la direction générale* dont dépend directement:

- a) le secrétariat général
- b) le département contrats de fournisseurs et documentation
- c) le département vente
- d) le département du personnel
- e) le département organisation
- f) le département comptabilité et caisse centrales
- g) l'intendance du matériel
- h) le contrôle

Les *directions régionales* sont subordonnées au département vente. Chacune d'elles est responsable de la conduite des affaires de toutes les succursales «Mondia» de sa région.

Les directions régionales ont sous leurs ordres :

- a) les départements de l'administration régionale:
 - aa) la division voyages à forfait
 - bb) la division comptabilité et finances
 - cc) la chancellerie
- b) les succursales

Nous avons constaté dans les chapitres précédents que la technique et la psychologie de la vente sont choses difficiles dans les agences de voyages. Le personnel de vente doit donc posséder des connaissances et des aptitudes spéciales. On a de plus en plus tendance à décharger les succursales des tâches secondaires, en particulier des travaux administratifs, afin qu'elles puissent se consacrer entièrement aux difficiles problèmes de la vente¹⁰. Le personnel des succursales, exception faite des employés auxiliaires (secrétaires, commissionnaires), doit être formé de spécialistes connaissant à fond la technique des voyages et celle de la vente. Le chef de l'agence doit être avant tout chef de vente. Ainsi nous déchargeons le personnel de vente des pré-occupations économiques et techniques étrangères à l'agence de voyages.

Une concentration complète des tâches administratives dans des bureaux centraux (administrations régionales ou centrale) n'est toutefois pas possible (voir p. 113/4). Pour faciliter l'exécution des travaux administratifs qui restent du ressort des succursales, les spécialistes de l'administration, tant régionale que centrale, établiront des règlements précis et, dans les cas particuliers, donneront des instructions exactes aux intéressés. On est ainsi poussé à centraliser les fonctions directoriales dans les administrations régionales ou dans l'administration centrale au lieu de les laisser aux succursales. Ces dernières n'ont plus dans le domaine administratif, que des fonctions exécutives. Leur responsabilité est ainsi réduite à la stricte observation des règlements et des ordres émanant des instances supérieures; aussi n'est-il pas nécessaire d'exiger du personnel des succursales, même de leur chef, des connaissances approfondies dans le secteur administratif. Malgré

¹⁰ Voir aussi considérations p. 43.

cette centralisation directoriale, les inconvénients inhérents à ce système – que Lamennais¹¹ nomme «apoplexie au centre, paralysie aux extrémités» – ne se feront guère sentir. Les succursales ont tout de même une grande indépendance – et elles doivent l'avoir – dans le domaine de la vente; elles auront ainsi, dans une large mesure, la possibilité de faire preuve d'initiative.

2. Les diverses «stations» et leurs départements

A. *L'administration centrale*

a) La direction générale

Le directeur général est responsable de l'exécution de l'ensemble des tâches incombant à l'entreprise à succursales «Mondia». C'est à lui de donner une impulsion à l'entreprise et de lui fixer une ligne à suivre, un but à atteindre. En tant que chef suprême, il doit prendre les décisions importantes concernant les affaires de l'entreprise dans les domaines les plus divers. Ces cas importants (cas exceptionnels) lui sont soumis par ses subalternes directs, dont les tâches sont décrites plus loin.

Le directeur général s'occupe en particulier des problèmes évoqués ci-après; cette énumération ne doit toutefois pas être considérée comme complète. Ne sont énumérées que les tâches typiques et très importantes de la direction:

- Le directeur général cherche à accroître sans cesse la vente de services. Avec le chef du département vente, il étudie les nouvelles possibilités du trafic touristique, les nouveaux programmes des voyages à forfait, les croisières à organiser, les méthodes susceptibles d'accroître la vente des services lors de circonstances spéciales (Année Sainte, Fêtes du Couronnement en Angleterre, etc.). Des conférences, auxquelles prennent part la direction générale, le chef du département de vente, les directeurs régionaux, et, suivant les circonstances, les chefs de succursales, poursuivent le même but.

¹¹ Cité par Pasdermajian (36), p. 117.

- Le directeur général voue une attention toute particulière au budget. Les budgets des départements de l'administration centrale et des administrations régionales seront adressés au chef du département comptabilité. Le chef comptable prépare des extraits et des résumés de ces budgets qu'il soumet au directeur général. Celui-ci décide de l'acceptation ou du refus du budget général. Pendant l'année, le chef du département comptabilité tient le directeur général au courant de la marche des affaires; il le fait à l'aide de statistiques et de rapports.
- Le directeur général est le chef du personnel pour les employés qui lui sont directement subordonnés.
- Le directeur général veille aux relations avec les associations professionnelles internationales (p.ex. FIAV).
- Une des tâches les plus importantes du directeur général, est d'établir une «unité de doctrine» et de veiller à ce que celle-ci soit propagée et connue du haut en bas de l'échelle, des organes de direction aux plus simples employés.

Il y a plusieurs possibilités de répandre cette «unité de doctrine», cette «policy». Par sa personnalité et son exemple, le chef suprême peut influencer sur ses subordonnés et leur travail, orienter l'esprit de l'entreprise dans la direction voulue. C'est la principale manière de propager l'«unité de doctrine», en particulier dans les petites entreprises. Plus l'entreprise est grande, plus le directeur suprême est un étranger pour la plupart des employés, plus l'influence qui émane de sa personnalité est faible. C'est le cas pour les entreprises à succursales par suite de la dispersion géographique des «stations» et de la distance qui sépare leur personnel de la direction. Néanmoins, même dans l'entreprise à succursales, la «policy» peut être propagée par un contact personnel. Nous pensons en particulier aux rencontres des chefs de services des départements centraux ou aux conférences des directeurs régionaux ou éventuellement des chefs de succursales. Le directeur général fait un rapport sur les buts généraux de l'entreprise, rapport au cours duquel il reviendra souvent aux principes fondamentaux sur lesquels repose l'entreprise. Les chefs des départements, les directeurs régionaux et les chefs des succursales s'inspireront de ces idées pour diriger leur département, leur service administratif ou leur succursale.

La formation du personnel, dont il a été question plus haut (voir p. 43/4), sera également l'occasion de propager les idées sur lesquelles se fonde la «policy». Les cours d'instruction, les rencontres d'employés et le journal de l'entreprise seront particulièrement utiles à cet effet.

La «policy» fera l'objet de «rules and regulations» écrites. Ce sont des directives établies en partie par la direction générale, en partie par les chefs des départements de l'administration centrale (pour les domaines spéciaux), et approuvées par la direction générale; elles seront envoyées aux différents services sous forme de circulaires. Elles contiennent, en règle générale, des conseils sur la façon d'exécuter les différentes tâches conformément aux vues de la direction de l'entreprise. Ayant le caractère de vœux et de conseils, les directives ne pourront contenir des détails sur les tâches à remplir.

Il est particulièrement important que ces «rules and regulations» attirent constamment l'attention des succursales sur la nécessité du «service à la clientèle», de la politesse et de la prévenance envers les clients.

Les «rules and regulations» doivent former un répertoire qui puisse, en tout temps, donner aux succursales intéressées des renseignements approximatifs sur la manière dont la direction désire que telle ou telle tâche soit accomplie. Il est alors nécessaire que ces circulaires, qui seront continuellement complétées ou remplacées, se trouvent classées selon un système précis.

Un secrétariat général se trouvera sous les ordres de la direction générale. Une partie des employés du secrétariat sont des employés d'état-major qui doivent aider le directeur général dans ses multiples tâches ou l'en décharger. La correspondance de la direction se fait au secrétariat; ce dernier dépouillera quotidiennement le courrier de l'administration centrale et le transmettra ensuite à la direction ou aux départements de l'administration centrale.

b) Les départements de l'administration centrale
qui ont des tâches d'exploitation à accomplir

aa) *Le département vente*

La direction de ce département est responsable de l'écoulement des produits de l'entreprise. Ces opérations s'effectuant dans les «stations» extérieures, les directeurs régionaux sont subordonnés au directeur de vente. La principale tâche de la direction vente est de diriger et de surveiller l'écoulement des produits dans les stations extérieures.

La direction vente est l'organe central qui s'occupe de l'étude du marché et de la publicité. Cela ne signifie cependant pas qu'elle assume seule ces travaux pour l'entreprise dans son ensemble. Les directeurs régionaux et les succursales doivent, de leur côté, y collaborer. La direction vente est le centre des recherches qui donne des conseils aux «stations» extérieures, par exemple sur les méthodes d'étude systématique du marché, sur la valeur du matériel de propagande, sur celle des textes publicitaires rédigés par ces «stations». Elle étudiera également les possibilités d'expansion de l'entreprise: elle recherchera, par exemple, s'il y a lieu d'ouvrir une nouvelle succursale ou s'il serait indiqué d'engager un correspondant sur telle ou telle place. Les

«stations» extérieures peuvent naturellement soumettre leurs propositions à la direction vente.

Lors de l'engagement de correspondants, le département vente prépare les contrats à passer avec ces derniers; ceux-ci seront ensuite signés par la direction générale. De même, ce département est chargé des travaux préliminaires lors de la création d'une nouvelle succursale.

La direction vente s'occupe de la publicité commune à toutes les succursales Mondia. Elle prépare les campagnes de propagande, crée les signets et les slogans que toutes les succursales emploieront. Elle rédige le journal de l'entreprise.

Pour le surplus, les succursales doivent être libres dans leur activité publicitaire, car la propagande doit être adaptée aux habitudes et aux besoins particuliers de la clientèle locale. Or, chaque succursale a «a personal touch with the public which nobody else has, and a local specialised knowledge as to what the public are seeking and what they are likely to be ready to buy. For instance, you cannot expect to get the best results in the British market through an advertisement written by some enthusiast in Madrid, who does not understand fully the British temperament and response to what is written in the advertisement¹².»

bb) *Le département contrats et documentation*

La tâche la plus importante de ce département est la conclusion de contrats avec les fournisseurs. Les directions régionales et les succursales contribuent également à l'exécution de ce travail.

Le département contrats et documentation entretient les relations avec les associations internationales de transport et de l'hôtellerie: par exemple l'Union internationale de chemin de fer (UIC), l'International Air Transport Association (IATA), les «Conferences» des compagnies maritimes, l'Association internationale de l'hôtellerie (AIH). Ce département a, par exemple, conclu un contrat d'agence avec l'IATA. Grâce à cet accord, les stations extérieures Mondia

¹² Studd (12), p. 158, insiste plus particulièrement dans son article sur la nécessité de la collaboration entre les agences de voyages et leur fournisseur afin d'augmenter la vente. La citation que nous en avons fait est cependant aussi valable dans notre cas.

peuvent conclure avec les différentes sociétés faisant partie de l'IATA des contrats relatifs à la vente des billets.

La conclusion des contrats avec les entreprises nationales de transport et d'assurance rentre dans les attributions des directions régionales et en partie des succursales (ces dernières dans le cas d'entreprises de transport locales, comme par exemple les taxis, etc.). Les directions régionales et les succursales préparent les contrats avec ces entreprises de transport (la direction régionale de Zurich avec les CFF, la Swissair, celle de Francfort avec les chemins de fer allemands, par exemple). Le département contrats et documentation donne son avis, contrôle et signe ces contrats qui entrent alors en vigueur. Il n'y a, en principe, aucun rapport direct entre les entreprises de transport et l'administration centrale, ni avant ni après la conclusion des contrats (les entreprises de transport prescrivent souvent une telle règle, car elles ne désirent pas entrer en relations avec une multitude de services d'une seule agence de voyages à succursales).

Une collaboration particulièrement étroite existe entre la centrale et les «stations» extérieures dans le domaine des contrats d'hôtels. Chaque pays est divisé en divers rayons de succursales. Ainsi, par exemple, nous avons les rayons suivants en Suisse:

Zurich:	Suisse orientale
Lucerne:	Suisse centrale, centre du canton de Berne
Lugano:	Tessin
Montreux:	Valais, région orientale du Léman, Oberland bernois
Bâle:	Suisse septentrionale
Genève:	Suisse occidentale.

Avant chaque saison, un questionnaire uniforme, établi par le département contrats et documentation est envoyé par les succursales à tous les hôtels de leur secteur, avec lesquels notre agence désire conclure des contrats. Les hôtels retournent cette formule, dûment remplie, aux succursales qui l'envoient à leur tour aux directions régionales. Celles-ci examinent ces questionnaires et les font suivre au département contrats et documentation. Ce dernier enfin utilise les renseignements obtenus pour élaborer une documentation uniforme.

Comme le département contrats et documentation est responsable des relations avec les fournisseurs, il doit disposer de l'autorité nécessaire. C'est à lui de donner aux directions régionales toutes les instruc-

tions ou directives relatives aux contrats avec les fournisseurs. Ne doivent, par exemple, entrer en considération comme parties contractantes que les entreprises de transport dont le matériel offre un certain confort et qui vouent, dans la conduite de leurs affaires, une attention spéciale au facteur sécurité (appareils techniques de sûreté, pas de moyens de transport dangereux ou par trop usagés, personnel conscient de sa responsabilité, bonnes assurances R. C.). Les mêmes remarques sont aussi valables pour les compagnies d'assurances. Les instructions concernant les relations avec les hôtels sont pratiquement les plus importantes, cela par suite de la forte position de négociateur de l'agence de voyages (voir indications pages 33/4). Le département contrats et documentation prescrit aux directions régionales comment doit être fait le contrôle des fournisseurs. Ainsi, elles doivent tenir un registre des hôtels.

Le deuxième travail important du département contrats et documentation (comme son nom l'indique) est l'établissement de la documentation uniforme de l'agence *Mondia* et sa répartition aux différents services de vente. Elle aura la forme de feuilles volantes, de façon que les communications périmées puissent être remplacées facilement. Ces feuilles seront rassemblées dans des classeurs. Cette méthode a l'avantage suivant: lors de leur emploi dans les succursales, les classeurs peuvent être pris au guichet et la documentation être montrée directement aux clients. Au surplus, les feuilles ainsi reliées ne risquent pas d'être perdues. Le danger de perte est sensiblement plus grand avec le système des classeurs suspendus. Dans ce dernier, les feuilles doivent en outre être reclassées après chaque renseignement fourni. Si ce travail n'est pas exécuté correctement, il y a facilement du désordre.

La documentation est établie comme suit:

1. *Hôtels*

répartis d'après les continents

répartis d'après les pays

répartis d'après les noms des lieux (par ordre alphabétique)

à l'intérieur des lieux, d'après le classement des hôtels (Grand Hôtel, 1er, 2ème rang etc.)

La documentation de chaque hôtel contiendra les renseignements suivants: nom, rang, adresse, station de chemin de fer, aérodrome le plus

proche, arrêts du tramway, numéro de téléphone, nombre de lits, prix des chambres pour 1 personne, 2 personnes, avec ou sans bain, prix pendant la haute saison et l'entre-saison (avec indication des dates et de la durée de la haute saison), pour personnes seules, sociétés, extras (service, chauffage, taxe de séjour), possibilités de transfert, possibilités de parquer, terrains de sport, particularités.

2. Endroits et «sight-seeings»

répartis d'après les continents

répartis d'après les pays

répartis d'après les endroits (par ordre alphabétique)

Une vue d'ensemble des particularités politiques, culturelles et économiques de chaque endroit sera tout d'abord établie. Les curiosités et les manifestations périodiques (Festivals, fêtes populaires) seront soulignées, car elles jouent un grand rôle dans le trafic touristique. Les renseignements suivants seront ajoutés:

Tours de ville (sight-seeings) réguliers

description sommaire des tours, prix par personne seule,
pour sociétés, location d'un car complet

Voitures privées

Nom du garage auprès duquel les clients peuvent louer des voitures.
Description sommaire des voitures à louer (marque, nombre de places, année de construction), indication des conditions de location.

Il faut éviter que le matériel documentaire soit constamment déplacé à l'intérieur de la succursale ou d'un guichet à l'autre. Lors de l'établissement de la documentation il faut donc tenir compte des diverses possibilités données par la répartition des guichets dans les succursales (du point de vue géographique et matériel). Cette documentation peut être répartie en plusieurs volumes selon les besoins des guichets de la succursale.

Des enquêtes périodiques du département contrats et documentation ainsi que des communications des «stations» extérieures sont nécessaires si l'on veut que la documentation soit tenue constamment à jour. C'est la raison pour laquelle le département contrats et documentation a les compétences nécessaires pour donner les ordres et instructions relatifs à la documentation aux directions régionales.

En résumé, nous constatons que le département contrats et documentation doit accomplir, d'une part, des tâches d'approvisionnement (contrats avec les fournisseurs) et, d'autre part, des tâches de préparation de la vente (documentation). Il doit donner des instructions adéquates aux «stations» extérieures. Ces instructions sont données par le chef du département, qui possède donc un pouvoir de commandement fonctionnel. (Il n'est pas exact de parler du pouvoir de commandement d'un département, car ce n'est que le chef du département en question qui a les compétences pour donner des ordres).

c) Les départements de l'administration centrale chargés de tâches administratives

aa) *Le département du personnel*

Une remarque concernant la nationalité des employés de l'agence Mondia est nécessaire avant d'entreprendre l'étude des tâches de ce département.

L'agence Mondia pourrait, en tant qu'entreprise française, n'employer que du personnel français (non seulement dans les bureaux se trouvant en France, mais aussi à l'étranger) comme c'est le cas pour les représentations diplomatiques. Toutefois, une telle politique est désavantageuse dans le cas d'une agence de voyages.

La tâche essentielle de toute succursale est la vente. Pour atteindre ce but, les employés de vente doivent connaître exactement la mentalité de leurs clients, être à même d'estimer leur niveau culturel et la classe de revenus à laquelle ils appartiennent. Ces points de repère permettront de proposer au client une classe déterminée dans le train ou l'hôtel du rang qui lui convient. A notre avis, seuls des employés ayant la même nationalité ou ayant été élevés au même endroit que leurs clients ont ce flair, cette connaissance des hommes.

Le personnel des «stations» extérieures, en particulier des succursales, ne devrait donc être composé en principe que de ressortissants du pays où elles se trouvent.

Quelle est la position du département du personnel à l'égard de ce personnel international ?

Le chef du personnel est responsable envers la direction générale de l'exécution des tâches spécifiques de son département pour toute

l'entreprise. Font exception les employés supérieurs, soit les chefs de départements de l'administration centrale, ainsi que le personnel du contrôle, pour lesquels la direction générale assume la direction du personnel.

La limite des compétences entre le directeur général et le chef du personnel peut être tracée comme suit: Le premier n'a de décisions à prendre que dans des cas exceptionnels déterminés (approbation de salaires particulièrement élevés, conclusion de contrats collectifs de travail, avancements ou déplacements d'employés supérieurs - directeur régional, chef de succursale -). Le second est indépendant pour tout ce qui concerne les autres employés et dispose d'un pouvoir de commandement en rapport avec ses compétences.

Concernant l'exécution des tâches relevant de la direction du personnel, les départements centraux sont à séparer des «stations extérieures».

La direction du personnel des départements de l'administration centrale est du ressort exclusif du département du personnel. Il s'occupe de faire paraître les offres d'emploi, d'engager le personnel, de rédiger les contrats, de déplacer les employés, de tenir la cartothèque du personnel (contrôle des pertes de temps, congés, maladies, remarques sur la qualité du travail fourni sur la base de rapports et de discussions avec les autres chefs de département). Les chefs de département ont le droit de donner leur opinion lors de l'engagement, du licenciement, de l'avancement, de la fixation des vacances et du niveau des salaires de leurs subordonnés.

La direction du personnel des «stations» étant également du ressort du chef du personnel, les directeurs régionaux sont responsables envers lui de la direction du personnel qui leur est confié. Leur tâche consiste avant tout dans l'engagement, le licenciement, l'avancement et le déplacement de leur personnel, les négociations avec les associations nationales d'employés. Le chef du personnel et, suivant les circonstances, la direction générale décident dans les cas spéciaux.

Le département du personnel étudie, en collaboration avec les directions régionales, les marchés du travail et les conditions sociales dans les différents pays. De telles études sont à la base des directives et instructions que le département du personnel remet aux directions.

régionales: règlement sur la fixation des salaires, des vacances, de l'horaire de travail, sur la formation du personnel, sur les examens à passer lors de l'engagement. Le département du personnel tient la bibliothèque des employés des succursales. Les données nécessaires sont fournies par les contrats d'engagement et les rapports périodiques rédigés par les directions régionales.

Le département du personnel dirige également la formation du personnel de l'entreprise. Il organise des cours centraux et remet des directives et instructions sur les méthodes de formation aux diverses «stations» extérieures. Il est aussi compétent pour le déplacement du personnel à l'étranger.

En résumé, nous constatons que le département du personnel a des fonctions à la fois dirigeantes et exécutives pour le personnel des départements centraux. Concernant le personnel des «stations» extérieures, il abandonne certaines décisions ainsi que l'exécution aux directeurs de «stations». Il contrôle cependant leur activité et les aide au moyen de directives.

bb) *La comptabilité centrale et la caisse centrale: Département comptabilité, prix de revient, statistique et administration des finances (Département C + F)*

La direction générale a délégué à ce département les compétences et la responsabilité nécessaires à l'exécution des tâches qui lui sont confiées pour toute l'entreprise.

Les décisions sont laissées à la direction générale dans les cas exceptionnels: importants problèmes d'investissements, fiscaux, introduction d'un nouveau plan comptable.

Le département comptabilité, prix de revient et statistique de l'agence Mondia est organisé comme suit:

- Il rentre dans les attributions du département C + F d'établir un plan comptable, un système comptable et des formules comptables uniformes: feuilles de compte, pièces comptables telles que bulletins de caisse, factures, notes de crédit, avis de débit, etc., tableau de répartition des charges d'exploitation, formules de statistiques et de budgets.
- Le département C + F comptabilise les mouvements de valeurs de la centrale. Les administrations régionales tiennent la comptabilité pour elles-mêmes, ainsi que pour les succursales, sur la base du plan comptable uniforme. Elles tiennent des comptes séparés pour chaque succur-

sale¹³. Les soldes de ces comptes sont reportés périodiquement sur les comptes récapitulatifs correspondants des directions régionales. Ces dernières transmettent les soldes de ces comptes récapitulatifs au département C + F qui les porte dans la comptabilité centrale et qui est ainsi en mesure d'établir les bilans et comptes de profits et pertes pour toute l'entreprise. Les diverses succursales ne tiennent que des journaux de caisse. Chaque succursale boucle son journal de caisse quotidiennement et l'envoie avec les pièces correspondantes (bulletins de caisse, quittances de sorties d'argent) à l'administration régionale qui comptabilise ces opérations sur les comptes de la succursale. Les numéros des documents qui ne résultent pas d'opérations au comptant sont portés pour mémoire au bas du journal de caisse (ventes de services à crédit pour lesquelles ont été établies des factures; les copies de ces dernières constituent les pièces comptables).

- La comptabilité centrale reçoit les budgets des «stations» extérieures et des départements de l'administration centrale, établis avant le début de chaque année commerciale, selon les instructions du département C + F. Elle les étudie et les résume à l'intention de la direction générale. Les mêmes bureaux remettent en cours d'exercice les statistiques établies selon les instructions du département C + F. Ces statistiques, ainsi que les données de la comptabilité et des budgets permettent au département C + F de calculer la fortune de l'entreprise et ses variations, de contrôler la manière de traiter les affaires et la productivité des divers départements de l'agence Mondia, d'établir des comparaisons entre ces différents départements.

L'administration des finances est organisée comme suit:

- Le département C + F administre le fonds de roulement ainsi que la fortune mobilière de la Mondia. Les directions régionales vivent au département C + F ou placent selon les dispositions de ce dernier leurs fonds excédentaires.
- Le transfert de fonds et de créances se complique en périodes de troubles économiques. Le département C + F doit donc suivre attentivement l'évolution des dispositions régissant le trafic international des paiements. Les directions régionales informeront le département C + F de l'évolution des conditions dans leur pays. Sur la base de ces études et renseignements, le département C + F fixe le montant maximum de billets de banque étrangers et de créances libellées en monnaies étrangères que peuvent détenir les succursales. De même, il prescrit par quelles banques doit passer le trafic des paiements de la Mondia.

Le chef du département C + F a un pouvoir de commandement fonctionnel pour les tâches qui ressortissent à son service. Les ordres

¹³ Voir aussi Schweizer (62), p. 20. «Es dürfte immer eine gute Politik sein, intern jede Niederlassung als eine selbständige Einheit zu betrachten.»

et instructions qu'il donne dans ce domaine sont donc plus que de simples directives. La direction de ce département est ainsi centralisée.

Cette centralisation de l'administration des finances est dictée par des raisons de sécurité et la nécessité d'une exécution uniforme des tâches à accomplir. On en retire les avantages suivants :

- 1) Les reports des données comptables des succursales à la comptabilité centrale seront simplifiés par l'emploi d'un plan comptable uniforme.
- 2) Nous avons constaté plus haut que les « stations extérieures » doivent être constamment en contact les unes avec les autres. Il s'ensuit des positions débitrices et créancières entre succursales, entre administrations régionales ainsi qu'entre succursales et administrations régionales. Ici encore, le système comptable uniforme simplifie les règlements entre les sièges séparés géographiquement (les documents standardisés, les abréviations connues et employées par tous rendent possible une exécution plus rapide des travaux).
- 3) La comptabilité, les prix de revient et la statistique ne sont pas un but en soi. « Die Unternehmensleitung, die sich ursprünglich mit dem Ergebnis des Jahresabschlusses begnügte, will heute ihre Dispositionen laufend auf die Zahlen der Buchführung stützen, weil sie sonst nicht planen kann, und die Fabrikation will Zahlen haben, um der Preisstellung die kalkulatorischen Grundlagen zu liefern und sich selbst zu überwachen¹⁴. » Le développement de la science et de l'expérience pratique est marqué par le fait que la comptabilité, les prix de revient et la statistique deviennent de plus en plus un instrument de la direction et du contrôle de l'entreprise. Ainsi que nous l'avons indiqué à la page 96 et suiv., la répartition des frais par centres de frais et les statistiques du rendement entrent principalement en considération dans les agences de voyages. Sur elles sont basées les études comparatives au sein de l'entreprise (comparaison des frais avec les rendements, avec les frais et rendements de périodes précédentes, avec les frais et rendements d'autres entreprises). De telles comparaisons donnent de précieux renseignements sur la productivité des différents services. Il est ainsi possible de mesurer le rendement des personnes travaillant dans les services en question et en particulier la valeur des chefs responsables. Les sources des pertes seront décelées et pourront être éliminées par des dispositions adéquates prises par la direction de l'entreprise. Les comparaisons entre entreprises sont d'un grand intérêt. Si elles ne jouent pas encore un rôle important, c'est que leur établissement dépend de conditions préalables qui sont en particulier¹⁵ :

— l'existence de la volonté de collaboration entre les différentes entreprises.

¹⁴ Walther (70), p. 9.

¹⁵ Voir Walther (50), p. 337.

- l'existence d'une certaine uniformité dans le plan comptable, la statistique et les prix de revient des entreprises devant être comparées¹⁶.

La méthode de comparaison entre entreprises peut être appliquée aux différentes succursales d'une entreprise. La Mondia est formée d'un certain nombre de succursales semblables et d'un certain nombre de directions régionales semblables qui peuvent faire l'objet de comparaisons. Ici, la réalisation des conditions préalables ne se heurtera pas à de grandes difficultés :

- la volonté de collaboration existe du fait de l'appartenance des diverses succursales à la même entreprise.
 - la direction centrale réalise l'uniformité de la comptabilité, des prix de revient et de la statistique.
- 4) La quatrième raison découle de la troisième. Schmalenbach¹⁷ a établi le principe qu'une organisation décentralisée de l'entreprise nécessite, en revanche, la centralisation dans la comptabilité, les prix de revient et la statistique; ceci parce que ces derniers sont par excellence les instruments permettant de mesurer l'activité de départements autonomes. «Il ne serait pas intelligent de mettre dans les mains des directeurs d'usine (des directeurs régionaux dans notre étude) les instruments à l'aide desquels leur activité sera mesurée.»¹⁸ L'entreprise Mondia comporte une organisation décentralisée, en particulier pour la vente; celle-ci justifie une centralisation de la comptabilité, de la statistique et des prix de revient.

cc) *Le département organisation*

Ulrich¹⁹ recommande une fonctionnalisation des tâches d'organisation; celle-ci implique une concentration de ces dernières auprès d'un service central possédant un pouvoir de commandement fonctionnel, ceci pour les raisons suivantes :

Un service central spécialisé est à même de considérer l'ensemble des tâches de l'entreprise et d'en déduire les tâches d'organisation les plus importantes, qui consistent souvent dans la coordination de l'activité de différents départements. Les chefs de département ne voient souvent que leur domaine limité d'activité.

¹⁶ Voir Schmalenbach (41), tome II, p. 61.

¹⁷ Voir Schmalenbach (41), tome II, p. 12/13.

¹⁸ Schmalenbach (41), tome II, page 13.

¹⁹ Cf. Ulrich (47), pages 224 ss.

L'établissement de règles d'organisation nécessite souvent des recherches et des examens étendus dans de nombreux départements que seul un service central avec pouvoir de commandement peut entreprendre; par contre, les chefs de département qui sont chargés de résoudre les problèmes d'organisation qui se posent dans leur domaine d'activité omettent en règle générale de telles recherches.

Afin de garantir l'exécution des tâches d'organisation de la Mondia, on les confiera au département organisation. Ce dernier en sera responsable et sera par conséquent également compétent dans ce domaine pour l'ensemble de l'entreprise. Les cas spéciaux, tels que mesures de réorganisation étendues, devront être soumis à la direction générale. En outre, les chefs des départements intéressés seront consultés.

Le département organisation se bornera souvent à édicter des règles d'organisation, laissant le soin de les appliquer aux différents services. Dans ce cas cependant, le département organisation a le devoir d'en contrôler l'exécution.

Le département organisation ne peut régler dans tous leurs détails les tâches qui lui sont confiées. Cela nécessiterait un appareil beaucoup trop compliqué. Il se bornera à établir un schéma de l'exécution des tâches en cherchant toujours à unifier l'organisation de l'ensemble de l'entreprise (directions régionales, succursales). Les stations extérieures sont donc tenues d'appliquer les principes établis, tout en ayant la possibilité de les adapter aux conditions locales. L'unité de l'organisation dépend ici aussi d'une direction centrale. Celle-ci implique en particulier:

- un plan d'organisation obligatoire de l'administration centrale
- un plan d'organisation général destiné aux administrations régionales et aux succursales, d'après lequel les directeurs régionaux et les chefs de succursales n'ont pas la faculté d'établir un autre schéma de base pour leur service
- la rédaction de cahiers des charges²⁰ par l'administration centrale, en particulier pour les employés dirigeants
- l'établissement de prescriptions uniformes concernant l'exécution des tâches dans toute l'entreprise
- l'établissement d'un système de formules uniformes.

²⁰ Les cahiers de charges sont des énumérations et récapitulations systématiques des tâches, compétences et responsabilités des différents services d'une

L'unité de l'organisation comporte les avantages suivants pour l'agence de voyages :

- elle contribue à rationaliser le trafic interne qui, ainsi que nous l'avons constaté plus haut (voir p. 114 ss.), peut être très dense, aussi bien entre les services administratifs qu'entre les succursales.
- le public ne voit de l'entreprise que les guichets des différents sièges. Une certaine unité de l'organisation des guichets est un avantage pour le client qui se rend dans diverses succursales au cours de ses voyages. Il sait immédiatement à qui s'adresser pour un service déterminé, et n'est pas obligé de se faire renvoyer d'un guichet à un autre. Cependant, «les agences ne se présentent pas toutes sous le même aspect. Suivant le pays et la ville où elles se trouvent, les tendances touristiques du lieu, la nature des moyens de communications qui y dominent, elles ont . . . avec une physionomie et un caractère particuliers, une importance plus ou moins grande»²¹. L'unité réside cependant dans le fait que «si le voyageur qui entre successivement dans plusieurs d'entre elles constate des différences dans les aménagements extérieurs et intérieurs, la répartition des comptoirs, l'emplacement du personnel et l'ampleur de son effectif, il y trouve un certain nombre de secteurs de vente qui, à quelques adaptations près, sont partout les mêmes»²¹.
- L'unité facilite les déplacements et les échanges d'employés (d'une administration régionale ou d'une succursale dans une autre); elle permet de réduire au minimum le temps nécessaire à la mise au courant. Les déplacements de personnel au sein des succursales et entre succursales revêtent une importance particulière à cause des grandes fluctuations du degré d'occupation.
- L'unité de l'organisation correspond à l'unité des centres de frais au sein d'une même entreprise ou au sein d'entreprises semblables. Les centres de frais n'ont pas seulement de l'importance pour la comptabilité, la statistique et les prix de revient, mais également pour l'organisation dans sa tâche de surveillance des frais et de la rentabilité des différents secteurs de l'entreprise. «Wenn die Kosten stellenweise erfasst werden, so muss auch jemand für die Höhe dieser Kosten verantwortlich gemacht werden können. Die Einteilung des Betriebes in Kostenstellen zum Zwecke der Kostenrechnung führt also zwangsläufig zu einer analogen Einteilung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten: Der Kostenstelle muss eine Instanz vorstehen. Die Kostenstelle ist nicht

entreprise. Un cahier de charges sera remis à l'employé qui remplit le poste correspondant. Ce dernier obtient ainsi une vue d'ensemble de son activité; le cahier de charges lui indique la place exacte qu'il occupe dans l'entreprise. Le «Management Guide» (45), p. 34 ss. donne des exemples de cahiers de charges d'une grande entreprise.

²¹ Rail et Route (15), p. 25.

cine räumliche, sondern cine aufgabentechnische Einheit²².» Il ressort de ce qui précède que, dans le choix des centres de frais, le département comptabilité, prix de revient et statistique doit agir en étroite collaboration avec le département organisation. —

Les formules standards — dont l'étude et la création sont confiées au département organisation — jouent un grand rôle dans l'agence de voyages, spécialement dans le domaine de la vente. Ce ne semble pas être le cas au premier abord; en effet, pour que des imprimés puissent être employés avec profit, les conditions suivantes doivent être remplies :

1. Il doit y avoir relativement peu de cas standards,
2. le nombre d'affaires traitées dans chaque cas doit être très élevé.

Aussi paradoxal que cela paraisse, une grande partie des services fournis par l'agence de voyages remplissent ces conditions: Ces services, qui présentent une extrême diversité de détails, se subdivisent en quelques catégories fondamentalement différentes les unes des autres. (Ceci ressort du plan de la division des tâches où nous avons distingué sous B. 3. les services qui exigent une préparation fondamentalement différente). Chaque jour, de nombreux billets de chemin de fer doivent être établis, des places réservées, des chambres d'hôtels ou des taxis commandés, des interprètes engagés. Il y a lieu de s'enquérir chaque jour des désirs des voyageurs individuels, de leur soumettre des prix de voyages à forfait. Chaque jour des inscriptions sont prises pour les voyages organisés. Une récapitulation des principales formules employées lors de la vente se trouve à la page 141.

Les formules facilitent le travail des employés en périodes de haute saison. Elles contiennent toutes les données nécessaires à la fourniture d'un service; les oublis éventuels sont ainsi évités. Sans elles, même l'employé le mieux entraîné peut oublier, s'il est surchargé de travail, des indications telles que «simple course» ou «aller et retour», lors de la commande d'un billet, la date à laquelle un client doit être reçu à la gare X par un interprète sur la fiche de ce dernier, la mention avec ou sans salle de bain lors de la commande d'une chambre d'hôtel. Il en

²² Ulrich (67), p. 151.

résulte des demandes de précision retardant le travail et d'autre part des réclamations de la clientèle.

Une des tâches du département organisation est de s'enquérir, auprès des employés, des propositions que ces derniers pourraient faire, pour améliorer le système établi et à les communiquer à la direction. Cette tâche peut se révéler aussi fructueuse pour l'entreprise que pour les employés.

La joie au travail et l'esprit d'initiative des employés sont stimulés en particulier aux échelons inférieurs, par la possibilité qui leur est offerte de faire connaître leurs idées et, peut être, de les voir se réaliser. Si l'idée d'un employé est bonne, il peut en résulter une économie de travail et de frais, donc une augmentation de la productivité de l'entreprise.

Comme les propositions se rapportent le plus souvent à des questions techniques de l'organisation, elles sont du ressort du département de l'organisation²³. A notre avis, ces propositions n'ont pas à suivre la voie hiérarchique, mais doivent pouvoir être soumises directement au service compétent.

dd) *Le département intendance du matériel*

Le chef de ce département est le conseiller de la direction générale (fonction d'état-major) lors de l'achat, de la vente ou de la location d'immeubles. Il est responsable de l'achat du mobilier (installations, machines), du matériel courant, ainsi que de l'entretien des immeubles et des installations de toute l'entreprise. Il a le pouvoir fonctionnel correspondant qui est toutefois limité par le droit de consultation des instances de même importance et par le droit réservé à la direction générale de décider dans les cas importants.

Le département intendance du matériel est chargé de l'entretien des immeubles et des installations des départements de l'administra-

²³ Autre conception: de l'avis de Kräbe (22), p. 101, les propositions des employés doivent être soumises au département du personnel. Le contrôle des employés de la Mondia et de leur qualité étant fait par le département du personnel, il serait indiqué que les propositions utilisables soient portées sur la cartothèque tenue par ce dernier.

tion centrale, il leur fournit le matériel de bureau, les machines et les installations nécessaires.

Les directions régionales sont responsables à l'égard du chef de l'intendance du maintien en état des meubles et des immeubles ainsi que de l'administration du matériel courant. Le chef du département donne aux directions régionales les instructions et directives nécessaires.

Le service des imprimés est une des tâches importantes du département d'intendance du matériel. Nous donnons ci-après un tableau des imprimés uniformisés les plus courants de l'agence Mondia :

- Imprimés généraux :
papier à lettres, enveloppes
- Imprimés destinés au trafic avec les fournisseurs :
questionnaires d'hôtels, formules pour la documentation Mondia, formules pour les commandes de billets aux fournisseurs.
- Imprimés employés lors de la vente de services :
formules de commandes de tous genres (pour billets de chemins de fer, tickets garde-place, billets d'avion, de bateau, places de cars, de wagons-lit, visas, chambres d'hôtels)
formules pour la transmission de commandes à d'autres succursales ou administrations, demandes d'interprètes, de transferts, réservations d'hôtels
formules d'inscription aux voyages organisés
questionnaires pour voyages à forfait individuels, feuilles de calcul pour ces voyages
bons d'échange (vouchers) de tous genres
enveloppes pour billets et bons d'échange
matériel de propagande (affiches, brochures, prospectus généraux Mondia).
- Imprimés pour le service du personnel :
contrats d'engagement Mondia
formules de rapport du personnel, listes de salaires
fiches pour la cartothèque du personnel
- Imprimés pour la comptabilité et le service des finances :
pièces comptables, fiches de caisse, factures, autres formules
feuilles de comptes
formules de budgets, statistiques, tableaux de répartition des charges d'exploitation
fiches de stock
- Imprimés pour l'intendance du matériel :
formules de commande et réception du matériel
feuilles de contrôle de l'emploi du matériel
fiches de contrôle des meubles et des immeubles.

En principe, la centrale fournit ces imprimés à tous les services de l'entreprise. Ce procédé permet l'impression en plus grandes quantités, donc à de meilleures conditions, que si chaque direction régionale ou succursale faisait imprimer elle-même les formules dont elle a besoin. Cet avantage peut être compensé par les frais d'expédition des imprimés de Paris aux stations extérieures, et le fait que les frais d'impression sont plus élevés en France que dans certains autres pays. Dans ces cas, les stations extérieures seront chargées de couvrir elles-mêmes leurs besoins. Afin de conserver l'uniformité au sein de l'entreprise, la centrale remettra aux directions régionales des directives exactes et mettra à leur disposition les clichés nécessaires (les imprimés spéciaux, tels que les prospectus pour les voyages organisés par les services de vente, sont commandés directement par les directions régionales).

Le classement et les archives de l'administration centrale sont concentrés dans le département intendance du matériel. Les appareils à multicopier et à photocopier s'y trouvent également. La centrale téléphonique, le service d'expédition et le concierge sont subordonnés au chef du département intendance du matériel.

d) Le contrôle

Le contrôle occupe une place à part dans la hiérarchie de l'entreprise. C'est l'organe de contrôle interne et d'information de la direction générale. Les inspecteurs aident la direction générale dans sa tâche de supervision qu'elle ne peut que très imparfaitement exécuter seule. Les inspecteurs sont les personnes de confiance de la direction générale.

Ils «effectuent des tournées au cours desquelles ils examinent le fonctionnement des services et à l'issue desquelles ils rédigent des rapports destinés à éclairer le chef de l'administration ou de l'entreprise. Ils agissent aussi en tant que conseillers des dirigeants»²⁴. En principe, tout est révisé par les inspecteurs: comptabilité, organisation, vente²⁵. Ils doivent au besoin s'en tenir à des sondages.

²⁴ Pasdermajian (36), p. 235/6.

²⁵ Concernant les tâches de l'inspection dans les grandes banques voir Schweizer (62), p. 21 et ss.

Le pouvoir de commandement des inspecteurs est limité: il se borne à la faculté d'exiger que tous les services leur montrent tout le détail de leurs affaires et leur laissent consulter les documents. Par contre, ils n'ont pas le pouvoir de donner des ordres se rapportant à l'exécution des tâches. Les inspecteurs ne doivent que constater et faire rapport sur les bonnes ou mauvaises exécutions et méthodes de travail qu'ils ont constatées; ils ne peuvent pas les corriger eux-mêmes. Les ordres à ce sujet seront transmis par la voie de service, des échelons supérieurs aux échelons inférieurs.

Le contrôle est directement subordonné à la direction générale et cela aussi bien au point de vue personnel que matériel. Ce système garantit son indépendance vis-à-vis des autres départements de l'entreprise. Il est indépendant des autres chefs de département, en particulier de ceux des départements du personnel et de l'organisation.

B. Les administrations régionales

Si nous considérons les tâches de l'administration centrale dans leur ensemble, nous constatons que celle-ci s'occupe plus particulièrement de l'appareil de production de services, de la réglementation de la marche interne, de la direction et du contrôle de l'agence Mondia. Elle n'apparaît pour ainsi dire pas à l'égard des tiers, des fournisseurs et des clients. Ces tâches sont confiées aux services extérieurs de l'agence: les directions régionales sont chargées surtout des relations avec les fournisseurs, tandis que les succursales s'occupent plus spécialement de la vente aux clients. Les directions régionales sont responsables de la bonne marche des affaires Mondia dans leur pays. Elles peuvent déléguer une partie de leurs compétences aux succursales et aux services administratifs.

Cette compétence et cette responsabilité des directions régionales pour les tâches exécutées par les succursales qui leur sont subordonnées ont pour conséquence que les instructions et directives de l'administration centrale aux succursales passent par elles. Il n'y a pas de voie de commandement directe de l'administration centrale aux succursales. Ce système garantit l'unité des succursales Mondia dans un pays.

Les tâches et les fonctions des directions régionales et des sections administratives (formant ensemble les administrations régionales) feront l'objet de ce paragraphe. Prenons pour exemple l'administration régionale de la Suisse à Zurich.

a) La direction régionale

Dans la hiérarchie de l'entreprise, le directeur régional est subordonné au département de vente. Pour certaines tâches spéciales, il reçoit toutefois des ordres d'autres chefs de département de l'administration centrale et il est responsable envers eux de l'exécution de ces tâches. Ainsi qu'il ressort des explications données sur les tâches des départements de l'administration centrale, les chefs suivants peuvent fonctionner comme supérieurs de la direction régionale :

- le chef du personnel
- le chef du département comptabilité et finances
- le chef du département organisation
- le chef du département de l'intendance du matériel
- le chef du département contrats et documentation.

La tâche essentielle du directeur régional est de diriger les différentes activités des bureaux de l'agence Mondia en Suisse.

Dans certains domaines, comme la vente, les relations avec les fournisseurs nationaux et, en partie, l'administration du personnel, le directeur régional jouit d'une grande liberté. Il peut prendre lui-même des décisions d'une portée assez étendue. Il ne doit soumettre à ses supérieurs que les cas exceptionnels et importants. Dans d'autres domaines, par contre, les compétences du directeur régional sont très limitées; ceci vaut avant tout pour les questions touchant à l'organisation, à la comptabilité, à l'administration des finances et du matériel. Dans ces cas, il doit suivre strictement les directives de la centrale et s'assurer simplement de l'exécution des ordres reçus.

Ses fonctions de chef comportent l'obligation de surveiller sans cesse ses subordonnés. Les budgets, les statistiques, les données de la comptabilité, les rapports d'activité, les conférences avec les chefs des succursales et les chefs de division de l'administration régionale l'aident dans cette tâche.

Le directeur exécutera lui-même certaines tâches précises, en particulier:

- Il s'occupera lui-même des relations avec les associations professionnelles nationales (En Suisse: la Fédération des agences de voyages et d'émigration de Suisse).
- Dans le cadre des directives et instructions du département central contrats et documentation, le directeur régional s'occupe de la conclusion et de la modification des contrats avec les fournisseurs nationaux, en particulier les entreprises de transport, qui ont pour objet la vente des services de ces fournisseurs par l'agence Mondia. En Suisse, par exemple, entrent en considération les chemins de fer fédéraux et la Swissair. Nous savons que c'est le département contrats et documentation et non la direction régionale qui est compétente pour signer ces contrats. Exemple: Les succursales anglaises de l'agence Mondia désirent obtenir le droit de vendre des titres de transport CFF. La direction régionale anglaise soumet cette proposition au département contrats et documentation qui, de son côté, donne l'ordre à la direction régionale de Zurich de présenter cette demande aux CFF. Il n'est pas nécessaire de conclure un nouveau contrat de vente de billets avec les CFF; il suffit d'ajouter les noms et adresses des succursales anglaises au contrat existant. En cas d'accord, les CFF remettent les tarifs et règlements nécessaires à l'établissement des billets et les billets eux-mêmes à la direction régionale de Zurich, à l'intention des succursales anglaises (il y a lieu de remarquer que cette dernière opération ne rentre plus dans les attributions de la direction mais est confiée à un service subordonné: la chancellerie).
- Le directeur régional pour la Suisse est possesseur de la patente d'émigration et de passage. Il est agent selon les art. 2 et 3 de la Loi fédérale sur l'exploitation d'agences d'émigration. Les personnes responsables des affaires d'émigration et de passage dans les succursales sont des sous-agents.
- Dans le domaine de la vente, la direction s'occupe principalement de l'étude du marché et de l'organisation de la vente. Le plan des voyages à forfait sera établi par le département voyages à forfait et soumis à la direction régionale. Ce plan est étudié au cours d'une conférence réunissant les directeurs des succursales et le chef du département voyages à forfait; à l'issue de cette conférence, il est approuvé par la direction régionale.
- En principe, les succursales s'occupent elles-mêmes de la propagande. Leurs plans de propagande doivent cependant être approuvés par la direction régionale. La direction conseille en outre les succursales dans les questions de propagande.
- Le directeur régional est le chef du personnel pour les employés de l'agence Mondia en Suisse. Les chefs de départements et les directeurs de succursales doivent cependant être consultés lors de l'engagement, de l'avancement, du déplacement ou du licenciement d'employés qui leur sont directement subordonnés.

- Le chef du département comptabilité et finances dresse chaque année le budget des succursales Mondia en Suisse, sur la base des budgets qui lui sont remis par les chefs de département et les directeurs de succursales. Le directeur examine le budget général, réduit ou augmente certains postes (après entente avec les chefs intéressés) et le remet dans sa forme définitive au département comptabilité et finances de l'administration centrale.

- b) Le département de l'administration régionale qui a, en majeure partie, des tâches d'exploitation à remplir :
la section voyages à forfait

Les tâches de ce département peuvent être divisées en deux grands groupes :

Premièrement, il doit préparer et exécuter les voyages à forfait prévus au plan des voyages adopté par la direction régionale. Les programmes sont arrêtés dans les détails, les prix sont calculés, le matériel de propagande imprimé, des réservations provisoires sont faites ou des commandes correspondantes transmises à d'autres directions régionales ou succursales, le guide du voyage est désigné (B. 3.3.1. du plan de la division des tâches). Les voyages ainsi préparés sont alors remis aux succursales qui se chargeront de la vente. Ce sont elles qui font la publicité nécessaire dans leur rayon, conseillent les voyageurs, reçoivent les inscriptions et les paiements. L'exécution du voyage, par contre, est du ressort du département voyages à forfait (B. 3.3.2.3. du plan de la division des tâches). Ces activités du département voyages à forfait sont du domaine du « booking » ; plus exactement, ce sont les préparatifs du « booking » et les travaux consécutifs du « booking ».

En Amérique, il est d'usage que les agences organisant des voyages à forfait ne s'adressent pas directement à la clientèle, mais atteignent celle-ci par l'entremise d'autres agences de voyages²⁶. Les premières sont alors des grossistes (wholesalers), les autres des détaillants (retailers). En adaptant ce point de vue, nous pouvons qualifier les divisions voyages à forfait de grossistes et les succursales de détaillants.

Deuxièmement, le département voyages à forfait s'occupe de diverses tâches relatives au « servicing ». Les divisions voyages à forfait étrangères organisent des voyages et doivent faire des réservations en

²⁶ Voir Frci (7), p. 20.

Suisse (hôtels, trains spéciaux, cars spéciaux, représentations théâtrales extraordinaires, etc.). De plus, les succursales étrangères ont à développer la vente des voyages à forfait individuels (d'une seule personne ou d'une société). Ces voyages doivent être préparés et les réservations également faites en Suisse. En principe, le département voyages à forfait rassemble ces commandes. Les détails du plan de voyage se rapportant au séjour en Suisse sont en règle générale envoyés, à titre d'orientation, au département voyages à forfait.

Ce département exécute lui-même une partie des commandes (par exemple: réservations d'hôtels, commandes de trains spéciaux). Le reste des commandes sera exécuté par les succursales. (Par exemple, la succursale de Salzbourg a besoin d'un interprète à Montreux pour un voyage individuel; la demande correspondante que la section voyages à forfait de Zurich recevra sera naturellement réexpédiée à la succursale de Montreux).

La centralisation a l'avantage de ménager des frais de transmission et de confirmation des commandes; il suffit aux services étrangers d'envoyer un télégramme à la division voyages à forfait à Zurich et non pas aux différentes succursales en Suisse. Ainsi qu'il ressort de l'exemple ci-après, cette règle souffre toutefois des exceptions dues à la nature même des affaires: Un voyageur se présente un matin à la succursale de Paris; il doit partir le lendemain en voyage d'affaires à destination de différents endroits de l'Italie. A l'aller, il doit faire un court séjour à Genève, passer la nuit dans cette ville et repartir le lendemain pour Milan; il fait réserver une place dans le train du matin. Les commandes pour l'Italie seront transmises à la division voyages à forfait de Rome qui fera le nécessaire et confirmera l'exécution des commandes par télégramme. Pour le séjour à Genève, il est sans aucun doute plus rationnel que la succursale de Paris prenne directement contact avec la succursale de Genève, sans passer par le département voyages à forfait de Zurich.

Le département voyages à forfait a besoin pour son activité de bons d'échange (vouchers) et de documents des fournisseurs. Pour des raisons de sécurité, le département voyages à forfait ne disposera que de bons d'échange. Il n'aura pas de billets d'entreprises de transport; s'il en a besoin, il devra les commander à la succursale de Zurich (guichet ou section billets).

c) Les départements de l'administration régionale chargés plus spécialement de tâches administratives

aa) *Le département comptabilité et finances*

La comptabilité financière et industrielle, la statistique, ainsi que l'administration des finances des bureaux suisses de l'agence Mondia sont du ressort de ce département. La tâche la plus importante en est la tenue des livres. La passation des écritures se fait sur la base des documents envoyés chaque jour par les succursales (journaux de caisse, pièces comptables). Ce département établit en outre les prix de revient, la répartition des charges par centres de frais, les statistiques, les budgets, les décomptes avec les fournisseurs. Cette dernière activité implique la tenue d'une comptabilité du stock, pour les titres de transport et les bons d'échange. Comme dans la comptabilité générale, il convient de tenir des cartes de stock séparées pour chaque succursale.

En ce qui concerne l'administration des finances, il y a lieu de mentionner les tâches suivantes: étude du marché monétaire et du marché des capitaux en Suisse et à l'étranger; étude de l'évolution du marché des devises et des prescriptions y relatives; administration des titres et du fonds de roulement; établissement de directives pour les succursales concernant la tenue de la caisse; tenue d'une réserve de billets de banque étrangers; exécution des paiements, en particulier aux fournisseurs; règlement des questions fiscales.

Le chef du département comptabilité et finances est responsable des tâches susmentionnées. Ces tâches doivent être exécutées partiellement en collaboration avec d'autres services, en particulier les succursales (budgets, pièces comptables, statistiques de production, tenue de la caisse). La responsabilité du chef du département comptabilité et finances implique sa compétence de donner des ordres, dans son domaine, aux services qui ne lui sont pas directement subordonnés. Il est donc, pour ces services, un supérieur fonctionnel.

Les décomptes avec les fournisseurs sont une tâche particulière aux agences de voyages. C'est pourquoi nous la commenterons en détail ci-dessous:

Si l'on considère les travaux incombant au service de décompte attaché à l'administration régionale de la Mondia en Suisse, il y a lieu de distinguer les cas suivants:

- 1) Décompte de services pour lesquels les fournisseurs ont fourni eux-mêmes les documents:
 - a) les fournisseurs sont des entreprises suisses (p.ex. les CFF) (les dettes aux fournisseurs suisses sont réglées par le service de décompte suisse)
 - aa) services vendus par des offices de vente suisses (encaissement en Suisse)
 - bb) services vendus par des offices de vente étrangers (encaissement à l'étranger)
 - b) les fournisseurs sont des entreprises étrangères (p.ex. SNCF) (les dettes aux fournisseurs étrangers sont réglées par le service de décompte étranger)
 - aa) services vendus par des offices de vente suisses.
- 2) décompte de services pour lesquels ont été établis des bons d'échange:
 - a) le tiré est une entreprise suisse (hôtel suisse, succursale suisse de l'agence Mondia)
 - aa) bons d'échange établis par des offices de vente suisses
 - bb) bons d'échange établis par des offices de vente étrangers
 - b) le tiré est une entreprise étrangère
 - aa) bons d'échange établis par des offices de vente suisses.

Les exemples ci-après illustrent la façon d'établir les décomptes:

Cas 1. a. (exemple de décompte de billets CFF):

A. Travaux préliminaires cas 1. a. aa:

1. comptabilisation de la vente:

Le département comptabilité à Zurich reçoit chaque jour les pièces comptables des offices de vente et passe l'écriture suivante sur les feuilles de compte des différentes succursales (supposition = vente au comptant):

Caisse à Titres de transport chemins de fer
(compte de chiffre d'affaires)

2. Après la comptabilisation, le service des décomptes rassemble les pièces comptables, en particulier les copies des documents émis et les documents annulés, les contrôle et les porte sur les fiches de stock.
3. Selon les prescriptions des CFF, des récapitulations des titres de transport vendus par les succursales doivent être établies aux échéances des décomptes et cela pour chaque succursale séparément. Le but

de ces récapitulations est de déterminer les montants à verser aux CFF et les commissions qui reviennent à l'agence de voyages.

Comptabilisation :

Les suivants

Billets CFF, succ. Zurich
idem Bâle
idem etc.

à *CFF*

montants nets des
décomptes mars 1953

Billets CFF, succ. Zurich
idem Bâle
etc.

à *Commission CFF, succ. Zurich*
à *idem Bâle*
etc.

commissions décomptes mars 1953

B. *Travaux préliminaires, cas 1. a. bb :*

Les travaux mentionnés sous 1. a. aa sont exécutés par les différents services de comptabilité étrangers. Les documents (listes de décompte, doubles des titres de transport, titres de transport annulés) sont envoyés au service de décompte suisse avec les avis de crédit. La comptabilisation auprès des services de décompte étrangers est la même que ci-dessus, à cette exception près que le compte CFF est remplacé par le compte «Service de décompte suisse». Les avis de crédit des services de décompte étrangers sont comptabilisés comme suit à Zurich :

Les suivants

Service décompte Paris
idem Madrid
idem etc.

à *CFF*

montants nets des décomptes
mars 1953

- C. Les totaux des listes de décompte établis par le service de Zurich, et ceux des décomptes établis par les services étrangers sont totalisés dans une récapitulation qui sera envoyée aux CFF avec les listes, les copies de titres de transport et les titres de transport annulés.

Cas 1. b.

Le décompte est fait de la même façon que dans le cas 1. a. ; toutefois les rôles sont inversés : le service de décompte suisse prend la place du service de décompte étranger et vice versa.

Cas 2. a. bb.

Exemple: la succursale de Marseille établit un bon d'échange tiré sur l'hôtel de Zermatt. L'original du «voucher» va au client; la première copie va au service de la comptabilité à Paris; la deuxième copie va au département de la comptabilité, service des décomptes, à Zurich.

Comptabilisation à Paris lors de l'établissement du «voucher»:

Caisse Marseille à *Réservation hôtels Marseille*
«Voucher» No. 9837, hôtel x, Zermatt.

Pour l'instant, il ne sera passé aucune écriture à Zurich; par contre, la copie du «voucher» sera classée dans un dossier «bons d'hôtels en suspens, succursales étrangères». A réception de la facture avec l'original du «voucher», celle-ci sera contrôlée et la copie du «voucher» sortie du dossier. Après bien-trouvé, la facture de l'hôtel peut être réglée et Paris débité.

Comptabilisation à Zurich:

Division Paris à *Hôtel x, Zermatt*
Avis de débit No. 6548, montant net du «voucher» No. 9837
Hôtel x, Zermatt à *Caisse, banque, poste*
Règlement de la facture de l'hôtel.

Comptabilisation à Paris:

Réservations hôtels Marseille aux *suivants*
avis de débit No. 6548 *Zurich*
(montant net voucher no. 9837)
commission *Commission hôtels*
Marseille

Cas 2. b. aa:

Analogue au cas 2. a. bb, mais avec rôles inversés.

bb) *La chancellerie*

Le chef de la chancellerie est le secrétaire de la direction régionale, son rôle principal est d'aider le directeur dans son travail, de le conseiller et de le soutenir. Le courrier de chaque jour lui est remis pour examen et répartition.

Le chef de la chancellerie n'est pas uniquement un employé d'état major, mais également une « instance de ligne » ; il est aussi responsable de l'exécution d'autres tâches dont il remet partiellement l'exécution aux personnes qui lui sont subordonnées. Ces tâches sont :

- L'administration et l'acquisition des documents et des « vouchers ». Le stock central des « vouchers » se trouve à la chancellerie qui les reçoit de la centrale et les répartit aux offices de vente en Suisse. D'autre part, les succursales suisses et étrangères ont besoin de titres de transport des fournisseurs suisses et les succursales suisses ont besoin de ceux des fournisseurs étrangers. C'est la chancellerie qui les fournit aux offices de vente. Elle est le seul service de l'agence Mondia qui reçoit ces documents des fournisseurs suisses. Elle les répartit directement aux offices de vente suisses et indirectement — par l'entremise des directions régionales et des chancelleries étrangères — aux succursales étrangères. Inversement, la chancellerie fait venir, à l'intention des succursales suisses, les documents des fournisseurs étrangers, par l'entremise des chancelleries étrangères.
- Il est indiqué que la chancellerie ait toujours une certaine réserve de tous les documents utilisés, afin de pouvoir exécuter immédiatement les commandes qui lui sont remises. Cela nécessite la tenue d'un contrôle des entrées et des sorties, contrôle qui doit pouvoir indiquer à tout moment combien de pièces sont encore en stock, qui les a fournies et à qui elles ont été remises. (Ce contrôle ne doit pas être confondu avec les cartes de stock tenues par le département comptabilité (service des décomptes) sur lesquelles chaque billet vendu est porté séparément). Chaque livraison aux succursales suisses doit être communiquée au département comptabilité (service des décomptes), afin que celui-ci ait les données nécessaires à la tenue à jour des cartes de stock. Le moyen le plus simple est la remise d'une copie du bulletin de livraison.
- Le service des imprimés. La chancellerie pourvoit toutes les succursales Mondia en Suisse en imprimés et autre matériel de bureau. Elle demande les imprimés à la centrale, effectue les commandes d'impression, les achats de matériel de bureau. Elle contrôle l'emploi de ce matériel et prend des mesures contre un gaspillage éventuel.
- L'administration et l'entretien des immeubles, machines et installations en Suisse. Dans ce domaine, la chancellerie a des fonctions exécutives (avant tout dans le cadre de l'administration régionale). Pour cette activité administrative, elle donne les instructions nécessaires aux succursales.
- Le chef de la chancellerie est responsable de l'expédition du courrier.
- Les services annexes de la direction régionale, le classement, la centrale téléphonique de l'immeuble, les machines à multicopier, le concierge, le commissionnaire sont subordonnés à la chancellerie.

Ce qui précède montre que le chef de la chancellerie n'a pas uniquement des fonctions d'état-major et d'instance de ligne ; il est également

le supérieur fonctionnel des succursales et des autres départements de l'administration régionale en ce qui concerne le service des imprimés ainsi que l'administration des immeubles, des machines et des installations.

C. *Les succursales*

Les explications ci-après sont valables pour une ville comme Genève: d'une part, on y trouve une importante clientèle locale, d'autre part, elle est visitée par de nombreux étrangers. Par conséquent, il y aura lieu de fournir des prestations relevant aussi bien du «book-ing» que du «servicing».

Par leur structure et par leurs tâches, les succursales ressemblent à une agence de voyages simple. Elles s'en différencient toutefois par le fait que – ainsi qu'il ressort des paragraphes précédents – beaucoup de tâches qui ne concernent pas la vente sont exécutées par l'administration centrale et la direction régionale. La tâche principale des succursales est la vente. Dans les agences de voyages simples, cette tâche est remplie par les services d'exploitation. Afin d'éviter une répétition, nous pouvons nous en référer aux indications contenues au chapitre V et nous borner ici à des remarques complémentaires et à des récapitulations.

Le directeur de la succursale est responsable de la conduite des affaires de celle-ci. Cela signifie que toutes les directives – aussi lorsqu'elles concernent un service qui lui est subordonné – doivent passer par lui.

Le chef de la succursale est principalement occupé par la vente, contrairement au directeur de l'agence de voyages simple qui ne l'est qu'exceptionnellement. Il surveille en premier lieu l'activité des employés de guichet et s'occupe de la clientèle difficile. Il établit des contacts avec les chefs d'entreprises de la place susceptibles de devenir des clients. Il rédige des lettres de propagande à leur intention et au besoin leur rend visite. Il arrive que d'autres succursales organisent des voyages à forfait pour de hautes personnalités (il y a lieu de nous rappeler l'exemple du voyage du Governor T. E. Dewey, voir page 23). De tels clients sont reçus par le chef de la succursale qui s'occupe personnellement d'eux lors de leur séjour dans sa ville.

Le chef de la succursale s'occupe aussi de tâches administratives. Il établit le budget annuel qu'il remet au département comptabilité de l'administration régionale. Il envoie également à ce service les statistiques et les pièces comptables relatives à sa succursale. En ce qui concerne l'administration des finances – qui se réduit dans les succursales à l'administration de la réserve de monnaie nationale et étrangère, ainsi que des lettres de crédit de voyages – il transmet les instructions reçues du département comptabilité et finances au caissier et contrôle l'activité de ce dernier.

Il s'occupe de l'entretien et de la mise en état des machines, des installations et des immeubles de la succursale, tâche dont il est responsable envers le chef de la chancellerie de l'administration régionale. Sur la base des directives de la direction régionale, le chef de la succursale remplit les tâches relevant de l'organisation et de la direction du personnel.

Aux indications données sur l'agence de voyages simple, il y a lieu d'ajouter les remarques suivantes concernant les services d'exploitation de la succursale:

Le département voyages à forfait est déchargé de la préparation des voyages établis selon programme. Ses tâches sont, en ce qui concerne le «booking»:

- la vente des voyages à forfait établis selon les désirs des clients (réception des commandes, préparation et réalisation des voyages);
- la vente de voyages établis selon programme, toutefois sans leur préparation. Les programmes sont remis aux succursales par le département voyages à forfait de l'administration régionale. La tâche de la succursale est de les offrir à la clientèle locale, de recevoir les commandes et les paiements et de transmettre les inscriptions au département voyages à forfait.

Si la succursale est ainsi déchargée de la préparation des voyages à forfait, elle assume, en revanche, la responsabilité des prestations du «servicing», caractéristiques de son activité. L'exemple suivant en illustre le caractère:

Un américain entreprend un voyage de vacances en Suisse. Il arrive à une heure déterminée à Genève par l'avion régulier de la Swissair. Il désire être reçu par un interprète et accompagné à son hôtel. La

succursale de Genève doit lui fournir un abonnement CFF de vacances pour son voyage en Suisse. L'adresse postale de l'américain pendant son séjour à Genève sera: c/o Mondia, agence de voyages. Les commandes sont remises à la succursale de Genève par le département voyages à forfait de Zurich sous la forme de copies de bons d'échange et, en règle générale, avec les pages du programme de voyage intéressant Genève. Le cas échéant, un résumé et des indications complémentaires seront ajoutés dans une lettre d'accompagnement.

La tâche du département voyages à forfait de la succursale de Genève sera de faire exécuter ou d'exécuter lui-même les services demandés, soit:

- un «interpréter-request» est établi et remis à un interprète qui est libre pour le temps désiré;
- le département «billets» est chargé d'établir l'abonnement de vacances;
- un guichet séparé s'occupe du courrier. On lui communique que l'américain en question viendra chercher son courrier à l'agence pendant son séjour à Genève. Cette communication orientera également le guichet en question sur l'endroit où l'américain se rendra après son séjour à Genève, afin que l'on puisse lui faire suivre le courrier reçu après son départ.

A l'arrivée du client à Cointrin, l'interprète remplit sa tâche et fait rapport au chef du département voyages à forfait. Le lendemain, l'américain se présente à la succursale Mondia. Il désire recevoir son billet de vacances. Celui-ci est remis au guichet du département voyages à forfait contre l'original du «voucher». Pour son courrier, il s'adressera au guichet séparé s'en occupant.

Il ressort de ce qui précède que les personnes suivantes sont occupées par le département voyages à forfait et subordonnées à son chef:

- Les employés du guichet «voyages à forfait»
- les employés du guichet «courrier»;
- les interprètes.

Il va de soi que la succursale n'a pas de département comptabilité proprement dit. Le journal de caisse est tenu par le département change et caisse qui en est responsable et l'envoie chaque jour avec les pièces correspondantes au département comptabilité de l'administration régionale.

En résumé, la succursale se compose des services suivants :

1. Le chef de la succursale et sa secrétaire;
2. Les différents services d'exploitation:
 - a) le département « Europe »
 - b) le département « Outre-mer »
 - c) le département « voyages à forfait » (guichets voyages à forfait, courrier, interprètes)
 - d) le département « billets »
 - e) le département « change et caisse ».

V. La forme d'organisation de l'entreprise-type

(voir aussi le plan de répartition des compétences à la page 158)

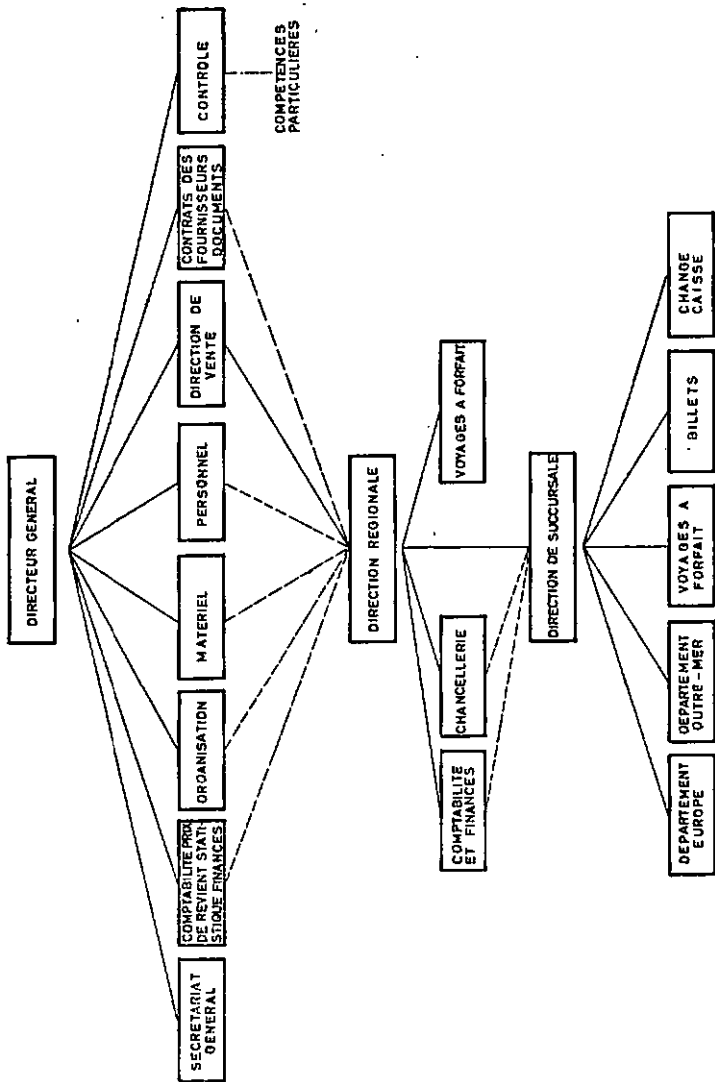
L'étude des départements des différents sièges de l'entreprise à succursales a montré que la direction générale charge les spécialistes de l'administration centrale de l'exécution de certaines tâches d'exploitation et d'administration. Le spécialiste (en l'occurrence le chef de département) est responsable de l'exécution des tâches partielles qui lui sont confiées; aussi a-t-il les compétences nécessaires pour donner des instructions et directives concernant son domaine aux directions régionales. Ces départements avec pouvoir spécial de commandement sont (lignes discontinues du plan de répartition des compétences):

- le département contrats et documentation
- le département comptabilité, prix de revient, statistique et finances
- le département organisation
- le département direction du personnel
- le département intendance du matériel.

Des départements avec pouvoir spécial de commandement existent également dans les directions régionales; ils n'ont toutefois que des tâches administratives à exécuter:

- le département comptabilité et finances
- la chancellerie.

On constate donc une fonctionnalisation jusqu'à l'échelon du chef de succursale et ceci en deux étapes: la première va jusqu'au directeur régional, la seconde jusqu'au chef de succursale.



Il y a lieu de remarquer que le chef du département contrats et documentation, qui a des tâches d'exploitation à remplir, ne peut exercer son pouvoir de commandement fonctionnel qu'envers les directions régionales. Les chefs des départements qui ont à remplir des tâches administratives peuvent, au contraire, exercer leur commandement non seulement de haut en bas (des départements de l'administration centrale aux directions régionales, des départements de l'administration régionale aux chefs de succursales), mais aussi horizontalement (entre départements de l'administration centrale, respectivement des administrations régionales). Pour plus de clarté, ces voies de commandement horizontales ne figurent pas sur notre plan de répartition des compétences. Lorsque des conflits de compétence sont à craindre entre différents départements, il convient de prévoir des consultations destinées à coordonner leurs activités. L'obligation de consulter d'autres instances doit notamment être clairement mentionnée dans le cahier des charges des supérieurs fonctionnels.

A partir du chef de succursale, nous avons une organisation en ligne à l'état pur, dans laquelle le principe de l'unité du commandement est appliqué strictement.

Ainsi que nous l'avons vu, les membres du «contrôle» ont également un pouvoir de commandement fonctionnel limité envers tous les services de l'entreprise (à l'exception, bien entendu, de la direction générale). Ce pouvoir de commandement se justifie par le fait que la direction générale charge constamment le «contrôle» de faire des inspections (faisant partie de la «supervision»).

VI. Remarques sur l'organisation de l'entreprise à succursales

Nous avons commenté en détail l'organisation d'une agence de voyages à succursales au paragraphe III. Il a été fait état des avantages et des inconvénients de la création des départements. C'est pourquoi nous nous bornerons ici à quelques remarques se rapportant à certains problèmes particuliers de l'agence de voyages.

Si nous comparons la structure d'une entreprise à succursales

multiples du commerce de détail ou de l'industrie à celle d'une agence de voyages, nous constatons avant tout les différences suivantes :

Dans l'agence de voyages, il est possible de réunir en un seul département de l'administration centrale toutes les tâches autres que la vente et l'administration : c'est le département contrats et documentation. En revanche, dans les entreprises du commerce ou de l'industrie, il faut plusieurs départements pour l'exécution de ces autres travaux :

- dans les entreprises commerciales : les départements d'achat de marchandises, d'emmagasinage.
- dans les entreprises industrielles : les départements d'achat de matières premières, de produits semi-fabriqués, d'entreposage de ces marchandises, les départements de construction, les laboratoires de recherches et finalement les départements de production.

Les profits obtenus dans le commerce ou dans l'industrie dépendent en grande partie de l'activité de ces départements : achats avantageux, magasinage rationnel, recherches et construction permettant la fabrication de produits qui seront facilement absorbés par le marché. Dans les agences de voyages, le résultat dépend presque exclusivement de l'activité de vente des succursales. C'est à elles qu'incombe la majeure partie de l'exécution des tâches d'exploitation. Pour cette raison, la direction générale d'une agence de voyages doit se consacrer davantage aux problèmes de la vente que la direction d'une entreprise commerciale ou de fabrication.

C'est pourquoi on crée auprès de l'administration centrale des agences de voyages un département de vente auquel sont subordonnées les directions régionales et les succursales. Il serait également possible de faire du département de vente un simple service d'état-major et de ne lui confier que la fonction de centrale de propagande et d'étude du marché ; dans ce cas, les directions régionales seraient directement subordonnées à la direction générale. Cette solution n'est pas recommandable parce que, dans ce cas, la direction générale aurait trop de subordonnés directs : tous les chefs de départements de l'administration centrale et, en plus, un grand nombre de directeurs régionaux. Par cette répartition en largeur au premier rang de la hiérarchie, la direction générale serait surchargée de travail, et perdrait la vue d'ensemble sur les affaires de l'entreprise.

On pourrait objecter que dans l'organisation de l'agence Mondia étudiée plus haut, le directeur général a déjà trop de subordonnés directs. La création d'organes intermédiaires entre la direction générale et les chefs de département permettrait d'y remédier; on pourrait prévoir par exemple, un directeur administratif auquel seraient subordonnés les chefs de tous les départements administratifs.

Le grand nombre de directions régionales – peut-être vingt ou plus – qui sont subordonnées au département vente peut soulever la même objection d'une trop grande répartition en largeur. On peut y remédier en divisant le département vente en deux départements semblables, par exemple:

- la direction de vente Europe, à qui seront subordonnées toutes les directions régionales d'Europe,
- la direction de vente Outre-mer, à qui seront subordonnées toutes les autres directions régionales.

La formation du personnel des stations extérieures sera consacrée avant tout à la technique de la vente. Il serait donc logique de charger le département de vente de la formation de son personnel, tandis que le département du personnel s'occuperait de la formation des autres employés. Si le chef du personnel est responsable de la formation de l'ensemble des employés (comme c'est le cas dans l'agence de voyages Mondia), une collaboration étroite entre son service et le département de vente est nécessaire pour la formation du personnel de vente.

Certaines agences se spécialisent dans les voyages individuels selon les désirs de la clientèle et limitent au minimum le nombre des voyages selon les programmes préétablis qu'elles vendent à des prix élevés. Par une telle politique, ces entreprises procèdent (consciemment ou non) à une sélection parmi les acheteurs, en ce sens qu'elles renoncent à atteindre les voyageurs à pouvoir d'achat limité, qui ne peuvent participer qu'à des voyages collectifs bon marché.

N'organisant que peu de voyages selon programme préétabli, une telle agence ne devra pas nécessairement disposer d'un service spécial à cet effet, tel que le département voyages à forfait de la direction régionale de l'agence Mondia. Les succursales peuvent être chargées

de la préparation des quelques voyages de ce genre. Si, par exemple, six voyages selon programme sont organisés, les succursales suivantes en seront responsables :

- La succursale de Genève pour un voyage en Espagne
- La succursale de Bâle pour un voyage en France
- La succursale de Lucerne pour un voyage en Hollande-Belgique
- La succursale de Lugano pour un voyage en Italie
- La succursale de Zurich pour un voyage en Allemagne et un voyage aux Etats-Unis.

Les tâches «servicing» du département voyages à forfait seront, après suppression de ce dernier, accomplies le plus avantageusement par le service voyages à forfait de la succursale au siège de la direction régionale, dans notre cas Zurich.

En ce qui concerne la formation des départements dans les succursales, nous renvoyons le lecteur au chapitre traitant de l'agence de voyages sans succursales.

Nous soulèverons pour terminer le problème de la mesure des activités et de la productivité des succursales. Cette question offre un intérêt, tant du point de vue de l'organisation que de celui de la comptabilité, du prix de revient et de la statistique. Il s'agit de la répartition comptable, courante dans la pratique, des commissions entre les différentes succursales qui ont contribué à la fourniture d'un seul et même service.

Toutes les activités d'une succursale destinées à la production de services ne se répercutent pas automatiquement sur son chiffre d'affaires et sur son bénéfice. Cela provient du dualisme «booking» - «servicing». La succursale de Londres de l'agence Mondia charge par exemple la succursale de Montreux de réserver une chambre d'hôtel pour un client, pour un certain temps. Le client paie la chambre d'hôtel à l'avance, auprès de la succursale de Londres. Dans ce cas, la totalité de la facture de l'hôtel figure dans le chiffre d'affaires, et, après décompte, se reflète dans le bénéfice de la succursale de Londres. Il n'y a pas d'inscription à l'avoir des comptes chiffre d'affaires de la succursale de Montreux. Bien au contraire, pour Montreux, cette opération n'implique que du travail et des frais de réservation, c'est-à-dire des charges.

Nous constatons d'emblée qu'il n'est pas possible de juger de l'importance et de l'activité d'une succursale, des capacités et de la productivité de son personnel, sur la base de tels comptes de chiffre d'affaires, de rendement et de charges. C'est pourquoi dans la pratique, on s'efforce de tenir compte des conditions réelles en procédant à une répartition des commissions.

La question se pose alors de savoir comment celles-ci doivent être réparties. La répartition des bénéfices – les provisions sont des bénéfices bruts – ne comporte aucune difficulté lorsqu'on peut l'appuyer sur une base de calcul précise. C'est le cas, par exemple, lors de la répartition des bénéfices entre les actionnaires d'une société anonyme. Le rapport exactement définissable: actions d'un actionnaire à capital-actions est déterminant pour le calcul du dividende.

Une répartition de bénéfices est toujours plus ou moins arbitraire lorsqu'une base fixe, comme le capital, manque. C'est le cas pour la répartition des commissions dans les agences de voyages. On se contente dans la pratique de les répartir selon des pourcentages moyens arbitraires, en règle générale, par moitiés. Dans l'exemple ci-dessus, le calcul fait selon cette méthode se présente comme suit, en supposant que l'hôtel cède une commission de 10%: Londres comptabilise tout d'abord toute la facture à l'avoir du compte chiffre d'affaires «Négociations hôtels» = 100%.

Après réception de la facture de l'hôtel, le service des décomptes de Zurich débite Londres du montant de cette dernière et crédite la succursale de Montreux de la moitié de la provision:

<i>Londres</i>	aux suivants	
montant à payer	<i>Hôtel X Montreux</i>	90%
part commission	<i>Comm. réservation</i>	
succ. de Montreux	<i>hôtels Montreux</i>	5%
		<u>95%</u>

Londres comptabilise comme suit:

<i>Chif. d'affaires réserv. hôtels</i>	aux suivants	
<i>succ. Londres</i>		
Avis de débit	<i>Zurich</i>	95%
Part commission succursale	<i>Comm. réserv.</i>	
de Londres	<i>hôtels Londres</i>	5%
		<u>100%</u>

Du point de vue comptable, le partage des commissions par moitiés est très facile. C'est la raison pour laquelle on a choisi cette clef de répartition. Une autre raison est qu'en règle générale, le 50% des provisions doit être cédé comme rémunération aux agences de voyages étrangères auxquelles des commandes ont été passées.

Les résultats obtenus par l'emploi de tels taux de répartition arbitraires ne sont cependant pas exacts. Les bénéfices des succursales qui en résultent, ne sont donc qu'approximatifs. Il ne faut pas ignorer ce fait lors de l'emploi de ces chiffres.

On pourrait essayer de prendre comme base de répartition les charges occasionnées. La condition préalable d'un tel procédé est que les charges soient déterminées. Mais comme l'indique Legler²⁷, la détermination du prix de revient d'un service (la détermination des frais causés par une réservation d'hôtel par exemple) est tellement difficile dans les agences de voyages qu'un tel travail n'est pas rentable. De plus, une répartition des provisions d'après les charges ne serait pas correcte, les provisions étant, en règle générale, indépendantes du montant des charges causées par les prestations²⁸.

La répartition des provisions doit permettre à la direction d'une entreprise d'avoir un certain contrôle et une vue d'ensemble sur le travail accompli par les succursales; elle doit montrer leur raison d'être, leur utilité à l'ensemble de l'entreprise. Pour atteindre ce but, la direction de l'entreprise dispose cependant de meilleures méthodes que celle de la répartition des provisions qui, toujours arbitraire, peut conduire à de fausses interprétations. A notre avis, le contrôle de la productivité des différentes succursales d'une agence de voyages devrait avant tout se baser sur des contrôles quantitatifs et des statistiques de production. Ce procédé, qui ne semble pas encore connu dans la pratique, donne de meilleurs renseignements que celui qui est basé sur les chiffres d'affaires et les bénéfices des succursales.

²⁷ Legler (3), p. 36 ss.

²⁸ Voir nos indications aux pages 96-98.

CONCLUSION

Interrogeant pour les besoins de notre travail le directeur d'une agence de voyages sur l'organisation de son entreprise, nous avons reçu à peu près cette réponse : Organiser, c'est bien, mais il ne faut pas en surestimer l'importance. L'esprit qui règne au sein d'une entreprise est trois fois plus important que les détails de son organisation !

La réponse de ce praticien reflète l'opinion de nombreuses personnes. Elle est exagérée, mais comporte cette vérité qu'une bonne organisation seule ne garantit aucunement une bonne collaboration des employés dans l'entreprise et une exécution parfaite des tâches de celle-ci. «Même aspect général ne veut pas dire même constitution intime (d'une entreprise), même valeur organique. De deux corps sociaux de même apparence l'un peut être excellent, l'autre mauvais selon la valeur des individus qui les composent. Si l'on pouvait faire abstraction du facteur individuel, il serait assez facile de constituer un organisme social»¹. «De même que la qualité des matériaux dont on dispose influe sur la forme et la solidité d'un édifice, de même la qualité des agents que l'on emploie influe sur la forme et la valeur d'un édifice social»². Ces constatations de Fayol, se rapportant aux entreprises industrielles, sont encore plus valables pour les agences de voyages où le facteur humain joue un rôle décisif.

Les qualités de caractère et les capacités professionnelles des employés d'une entreprise et le système d'organisation de celle-ci doivent se compléter.

C'est à la direction de l'entreprise qu'incombent le choix et l'engagement des personnes aptes à l'exécution des tâches de l'entreprise. Les facteurs humains – que Turrettini résume dans les termes de «facteurs moraux» et «bonne volonté» – devront être encouragés et influencés par une unité de doctrine et une politique du personnel correspon-

¹ Fayol (24), p. 83.

² Fayol (24), p. 102 – Indications semblables, voir Mötteli (56), p. 19 (Les textes cités de Fayol sont tirés de l'édition française).

dante. Finalement «les bonnes volontés doivent être disciplinées par une réglementation, afin d'éviter des actions parallèles, des omissions et des conflits de compétences»³.

Voilà les tâches de l'organisation, en particulier aussi dans les agences de voyages. —

Tous les problèmes relatifs à l'organisation des agences de voyages n'ont pas pu être étudiés dans ce travail. Nous avons plutôt essayé de dégager et d'exposer les grandes lignes de cette organisation. Si nous y sommes parvenus, le but de ce travail est atteint.

³ Cf. Turrettini (64), p. 175.

BIBLIOGRAPHIE

I. Littérature traitant de l'agence de voyages

a) Ouvrages

1. Drosihn F.: Das Reisebüro im Rahmen der Wirtschaftsrechnung, Thèse Tübingen 1934
2. Eckemann K.: Die Betriebswirtschaft eines Reisebüros, Thèse Frankfurt a.M. 1930
3. Legler P.: Das Rechnungswesen des Reisebüros, Zurich 1950

b) Mémoires et articles cités

4. Bollerup E.: The State and the Travel Agencies; dans «Revue de Tourisme», no 4/1952, p. 162 et suiv.
5. Fischer O.: Zur Frage der Konzessionierung der Reiseagenturen; dans «Jahresbericht der Vereinigung von Reise- und Auswanderungsagenturen der Schweiz, 1951-2», p. 78 et suiv.
6. Fischer W.: Reisebüro und Eisenbahntarife; dans «Archiv der Fachkurse über Fremdenverkehr der Schweiz. Zentrale für Verkehrsförderung», vol. I, Zurich 1952, p. 33 et suiv.
7. Frei W.C.: Les agences de voyages, leur activité et leur importance; dans «Revue de Tourisme», no 1/1951, p. 13 et suiv.
8. Hinterberger M.: Zusammenhänge zwischen den schweizerischen Reisebüros und den schweizerischen Transportunternehmungen; Direction Générale des CFF, Berne 1950 (multicopié)
9. Hunziker W.: Voyages organisés - Organisations de voyages; dans «Revue de Tourisme» no 1/1951, p. 1
10. Lichtenberg M.: European Travel Agencies, Organisation - Role - Legal Status; Report of the E.T.C. to the Tourism Committee, Organisation for European Economic Cooperation, Paris 1952 (multicopié)
11. Lisowsky A.: Persönlicher Einsatz und Kundengewinnung im Reisebüro; dans «Archiv der Fachkurse über Fremdenverkehr der Schweiz. Zentrale für Verkehrsförderung», vol. I, Zurich 1952, p. 137 et suiv.
12. Studd R. C.: Role and Functions of Travel Organisations in Modern Tourism; dans «Revue de Tourisme» no 4/1952, p. 157 et suiv.
13. Vogt H.: Das Reisebüro; dans «Archiv der Fachkurse über Fremdenverkehr der Schweiz. Zentrale für Verkehrsförderung», vol. I, Zurich 1952, p. 96 et suiv.

c) Publications de jubilés

14. Hatch A.: American Express, A Century of Service, New York 1950
15. Rail et Route: Brochure spéciale consacrée à la Compagnie Internationale des Wagons-Lits . . . de la Revue mensuelle illustrée d'informations sur les transports, Paris (sans date de parution)

II. Littérature citée traitant du tourisme

a) Ouvrages

16. Hunziker W.: *Tourisme social*, Berne 1951
17. Hunziker W.: *System und Hauptprobleme einer wissenschaftlichen Fremdenverkehrslehre*, St-Gall 1943
18. Hunziker W., Krapf K.: *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre* Zurich 1942
19. Thecnwissen P.: *Organisation d'un bureau de renseignements de tourisme* (multicopié)

b) Mémoires et articles

20. Hunziker W.: *Der Einzel- und Massenreiseverkehr als touristisches Problem*; dans «*Individuum und Gemeinschaft, Festschrift der Handelshochschule St. Gallen*», St-Gall 1949, p. 77 et suiv.
21. Streiff R. C.: *Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe*; dans «*Gegenwarts- und Zukunftsfragen des schweizerischen Fremdenverkehrs, Festgabe für Hermann Seiler*», Zurich 1946, p. 86 et suiv.

III. Littérature citée traitant de l'économie de l'entreprise et de l'organisation

a) Ouvrages

22. Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbachvereinigung: *Aufgaben und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung*; Cologne et Opladen 1950
23. Bourquin M.: *Problèmes d'Organisation de l'Entreprise*, Lausanne 1950
24. Fayol H.: *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, Munich et Berlin 1929
25. Fehlmann H.: *Selbstverwaltung in der Unternehmung*, Thèse Berne 1950
26. Frei H.: *Betriebliche Organisation und Leistung der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt*, Thèse St-Gall 1952
27. Gasser Chr.: *Arbeitsteilung und Zusammenarbeit in ihren organisatorischen Formen*, Zurich 1939
28. Gerwig E.: *Organisation und Führung industrieller Unternehmungen*; Zurich 1947
29. Hirsch J.: *Die Filialbetriebe im Detailhandel*, Bonn 1913
30. Lisowsky A.: *Wie man ein Markenzeichen prüft*, Verlag Organisator, Zurich
31. Mellerowicz K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1952
32. Müller H.: *Die Funktion eines Personalchefs im Grossbetrieb*, Thèse Neuchâtel 1952
33. Nordsieck F.: *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart 1934
34. Nordsieck F.: *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*, Stuttgart 1932
35. Nordsieck F.: *Organisation und Aktenführung der Gemeinden*, Stuttgart et Cologne 1949
36. Pasdermadjian H.: *Le gouvernement des grandes organisations*, Paris 1947
37. Rössle K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Munich 1948
38. Scheurer F.: *Cours d'Introduction à la Comptabilité* (édité par l'auteur)
39. Scheurer F.: *Cours sur les Systèmes de Comptabilité* (édité par l'auteur)

40. Scheurer F.: Cours d'Economie Industrielle, Organisation et Gestion de l'Entreprise, Edition 1949-50 (édité par l'auteur)
41. Schmalenbach E.: Pretiale Wirtschaftslenkung, Bremen-Horn 1948
42. Schnutenhaus O.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951
43. Schramm W.: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin-Leipzig 1936
44. Seyffert R.: Wirtschaftslehre des Handels, Cologne et Opladen 1951
45. Standard Oil of California: The Management Guide, 1948
46. Töndury H., Gsell E.: Finanzierungen, Zurich 1948
47. Ulrich H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berne 1949
48. Urban G.: Die industrielle Arbeitsorganisation, Würzburg 1936
49. Wagner H.: Über die Organisation der Warenhäuser, Leipzig 1911
50. Waltber A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Zurich 1947

b) Mémoires et articles

51. Bruggmann J. C.: Die Anwendung der allgemeinen Organisationsprinzipien auf die schweizerische Praxis, St-Gall 1952
52. Dänzer W.: Organisation, Versuch eines Überblicks; dans «Industrielle Organisation», année 1950, p. 294 et suiv.
53. Gasser Chr.: Der Dienstweg, seine Regeln und Tücken; Tirage à part de la Schweizerische Arbeitgeberzeitung, no 40 et 47, année 1950
54. Henzel F.: Die Funktionalisierung in der Unternehmung; dans «Zeitschrift für Betriebswirtschaft», 9^{ème} année, 1932, p. 193 et suiv.
55. Lisowsky A.: Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Leistungssteigerung; dans «Leistungssteigerung in Betrieb und Unternehmung», 8 Vorträge aus dem XV. Revisorenkurs des VSB, Zurich 1948, p. 7 et suiv.
56. Mötteli H.: Erfahrungen bei Organisationsarbeiten im Industriebetrieb; dans «Schweizer Maschinenmarkt» no 1/1953, p. 17 et suiv.
57. Nordsieck F.: Die Arbeitsorganisation des Einzelhandelsbetriebes; dans «Handbuch des Einzelhandels», Stuttgart 1932, p. 220 et suiv.
58. Pasdermadjian H.: L'essor de la Comptabilité Industrielle; dans «Bulletin VSB», 24^{ème} année, no 5-8/1950, p. 69 et suiv.
59. Riestler W.: Die Organisation; dans «Prion: Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 3. Buch», Berlin 1936, p. 108 et suiv.
60. Rosenkranz R.: Das Problem der Organisation der Arbeit in grösseren Versicherungsunternehmungen; dans «Zeit- und Forschungsfragen der Versicherungswirtschaft, Heft 3/1948», Weissenburg/Bayern, p.7 et suiv.
61. Scheurer F.: La section zéro; dans «Fiducia», année 1952, p. 52 et suiv.
62. Schweizer A.: Probleme der internen Organisation der Grossbank; dans «Der Bankbetrieb und seine Revision, 9 Vorträge aus dem VI. Revisorenkurs des VSB», Zurich 1942, p. 9 et suiv.
63. Theisinger K.: Grundsätze der Betriebsorganisation; dans «Festschrift für Kalveram», Berlin-Vienne 1942, p. 141 et suiv.
64. Turretini F.: Questions d'Organisation; dans «Industrielle Organisation», 19^{ème} année, 1950, p. 175 et suiv.
65. Ulrich H.: Zweck- und Verwaltungsaufgaben; dans «Die Unternehmung», 4^{ème} année, 1950, p. 53 et suiv. et 87 et suiv.

66. Ulrich H.: Normalfall und Ausnahmefall; dans «Die Unternehmung», 2ème année, 1948, p. 178 et suiv.
67. Ulrich H.: Betriebsorganisation und Rechnungswesen; dans «Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis, 8 Vorträge aus dem XII. Revisorenkurs des VSB», Zurich 1946, p. 145 et suiv.
68. Ulrich H.: Der Mensch in der Organisation; dans «Industrielle Organisation», 21ème année, 1952, p. 267 et suiv.
69. Ulrich H.: Betrachtungen zur funktionalen Organisation, dans «Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F.» 1950, p. 11 et suiv.
70. Walther A.: Einige grundlegende betriebswirtschaftliche Fragen; dans «Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis, 8 Vorträge aus dem XII. Revisorenkurs des VSB», Zurich 1946, p. 7 et suiv.

IV. Sources

- Loi Fédérale du 22 mars 1888 concernant les opérations des agences d'émigration
 Règlement d'exécution pour la Loi Fédérale du 22 mars 1888 concernant les opérations des agences d'émigration
- Contrats établis entre les agences de voyages et les entreprises de transport, les hôtels et sociétés d'assurances concernant la vente de services de ces entreprises par les agences de voyages
- Renseignements personnels de spécialistes d'agences de voyages.
- Rapports annuels de l'American Express Co., New York
- Die Gewerbebetriebe in der Schweiz 1939, Band 3, Statistische Quellenwerke der Schweiz, Heft 103, publié par le Bureau fédéral de statistique.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9
Historique	11
PREMIÈRE PARTIE	15
·Chapitre I: Le but de l'agence de voyages	15
I. Généralités	15
II. Les services de l'agence de voyages	16
1. L'activité d'intermédiaire	17
2. L'activité d'organisateur	18
3. Autres services fournis par l'agence de voyages	25
·Chapitre II: Les moyens dont dispose l'agence de voyages	27
I. Généralités	27
II. Les moyens matériels	27
1. Les locaux	28
2. Les billets et les bons d'échange	29
3. La documentation	32
III. Les droits	33
1. Les «contrats d'hôtels»	34
2. La patente pour affaires d'émigration	37
IV. Le personnel	40
1. Le personnel attaché à l'agence de voyages	40
A. Les qualités que doit posséder le personnel spécialisé	41
B. La formation professionnelle du personnel spécialisé	43
C. La stabilité du personnel spécialisé	45
2. Les correspondants ou représentants	46
DEUXIÈME PARTIE: L'organisation de l'agence de voyages	51
·Chapitre III: Principes fondamentaux	51
I. La notion d'organisation	51
1. Organiser et organisation	51
2. Commentaire des notions évoquées	53
3. La place de la fonction d'organisation dans l'entreprise	54
II. La division des tâches	55
1. Nature et but	55

2. Les principes de la division des tâches	56
III. La répartition des tâches	57
1. Nature et but de cette répartition	57
2. La fonction au sens où l'entend Ulrich	58
3. Les départements de l'entreprise	59
4. Les rapports entre départements	61
5. Centralisation ou décentralisation de la direction	62
IV. Bref exposé des différents types d'organisation	66
1. L'organisation en ligne	66
2. L'organisation en ligne avec état-major	67
3. L'organisation fonctionnelle	68
Chapitre IV: La division des tâches dans l'agence de voyages	73
I. Division au premier degré	73
1. L'approvisionnement	74
2. La production et la vente	74
3. L'administration	75
II. Le plan de la division des tâches	75
Chapitre V: La structure d'une agence de voyages de grandeur moyenne, sans succursales	87
I. Les particularités de l'entreprise étudiée	87
1. Le genre d'activité	87
2. La clientèle	87
II. Les départements de l'entreprise	88
1. La direction	88
2. Les départements d'exploitation	90
A. Le département « Europe »	90
B. Le département « Outre-mer »	91
C. Le département « Voyages à forfait »	92
D. Le département « Change »	93
E. Le département « Billets »	93
3. Le département administratif « Comptabilité »	94
III. Description récapitulative de la répartition des tâches administratives	99
IV. La hiérarchie dans l'entreprise	101
V. La forme d'organisation et le plan d'organisation	102
VI. L'organisation des locaux	104
VII. Remarques sur la formation des services dans l'entreprise étudiée	107
Chapitre VI: L'organisation d'une agence de voyages à succursales	111
I. Caractères généraux de l'organisation d'une entreprise à succursales (centralisation ou décentralisation)	111
II. Caractéristiques de la vente des services dans une agence de voyages	

à succursales (comparaison avec d'autres entreprises à succursales) . . .	114
III. Les particularités de l'entreprise à succursales en question	119
IV. L'organisation des départements de l'entreprise.	122
1. Description sommaire de la structure de l'entreprise	122
2. Les diverses « stations » et leurs départements	124
A. L'administration centrale	124
a) La direction générale	124
b) Les départements de l'administration centrale qui ont des tâches d'exploitation à accomplir	126
aa) Le département « Vente »	126
bb) Le département « Contrats et documentation »	127
c) Les départements de l'administration centrale qui ont des tâches d'administration à accomplir	131
aa) Le département du personnel	131
bb) Le département comptabilité, prix de revient, statistique et administration des finances	133
cc) Le département organisation	136
dd) Le département intendance du matériel	140
d) Le contrôle	142
B. Les administrations régionales	143
a) La direction régionale	144
b) Le département de l'administration régionale qui a en majeure partie des tâches d'exploitation à remplir: La section voyages à forfait	146
c) Les départements de l'administration régionale chargés plus spécialement de tâches administratives	148
aa) Le département comptabilité et finances	148
bb) La chancellerie	152
C. Les succursales	154
V. La forme d'organisation de l'entreprise-type	157
VI. Remarques sur l'organisation de l'entreprise à succursales	159
Conclusion	165
Bibliographie	167



BUREAU DE
ZURICH - SUISSE



OFFICE

WORLD ASSOCIATION
OF TRAVEL AGENCIES



TOURIST OFFICE R. KUNDIG, LTD.

AGENCE DE VOYAGES — REISEBUREAU
Bahnhofstrasse 80 — ZURICH
Tél. : 23.87.20 — 23.87.21

DEPOT D'HOTEL — HOTEL DEPOSIT RECEIPT N° _____ ORIGINAL

DIRECTION DE L'HOTEL
MANAGER OF THE HOTEL

à _____
at _____

● Veuillez noter que nous avons encaissé ce jour — Please note that we have received

de M. _____ personnes,
from Mr. _____ persons,
la somme de _____ à titre de dépôt sur la réservation
the amount of _____ as a deposit on the following

suivante, conformément à notre lettre — télégramme — et de :
reservation, as per our letter — telegram — of :

chambre _____ bain _____ avec — sans pension — à son arrivée
room _____ bath _____ with — without board — arrival
à _____ lit _____ pour un séjour d'environ
with _____ bed _____ for a sejour of about

le _____ par _____
on _____ by _____

Le dépôt sus-mentionné de _____
The above deposit of _____

devra être déduit du montant total de sa facture et réglé par nous dès réception du coupon an-
ginal contresigné au verso par le client.
shall have to be deducted from the total amount of the bill and will be paid by

us on the reception of this original coupon countersigned on the back by the client.

Dossier/File N° _____ le / on _____ 195 _____

Cachet et Signature
Validator and Signature

ORGANISATION MONDIALE DE VOYAGES



WORLD ASSOCIATION OF TRAVEL AGENCIES

BON D'ÉCHANGE — EXCHANGE ORDER No

FORFAIT
FILE No

ORIGINAL

A
To

Veuillez fournir en échange de ce bon
Please provide in exchange of this voucher

A
To M.

personne(s)
person(s)

SERVICES :

Hôtel :

Retournez ce bon, accompagné de votre facture,
au bureau émetteur, il sera réglé immédiatement.
Please forward this coupon, together with the bill,
to the issuing office, it will be immediately settled.

Kündig
REISEBÜRO

REISEBÜRO R. KÜNDIG AG BANNOFSTRASSE 80 ZÜRICH

Telefon : 23 87 20 Telegramme : Kündigtravel

..... le - on 195.....

Cachet et signature :
Stamp and signature :

Annexe 4

NOM DE L'AGENCE _____ ANNÉE _____
 ADRESSE _____ SAISON _____

Hôtel _____ Adresse _____ Localité _____
 Adr. Télégr. _____ Tél. N° _____ Catégorie _____ Pays _____
 Ouvert du _____ au _____ N° de lits _____ Monnaie _____

		TARIF PAR JOUR CHAMBRE SEULEMENT		TARIF EN PENSION PAR JOUR ET PAR PERSONNE : minimum _____ jour			
Hors saison de _____ à _____		Hors saison	Haute saison	Hors saison		Haute saison	
Haute saison de _____ à _____				Pension	1/2 Pension	Pension	1/2 Pension
Chambre à 1 lit sans bain 1 personne	Minimum Moyen Maximum						
Chambre à 2 lits sans bain	Minimum Moyen Maximum						
Chambre à gr. lit sans bain 2 personnes	Minimum Moyen Maximum						
Chambre à 1 lit 1 personne avec bain et w.-c.	Minimum Moyen Maximum						
Chambre à 2 lits avec bain et w.-c.	Minimum Moyen Maximum						
Chambre à gr. lit 2 personnes bain et w.-c.	Minimum Moyen Maximum						

SALONS PARTICULIERS _____ Hors saison _____ Haute saison _____

PRIX POUR REPAS _____ Petit déjeuner _____ Déjeuner _____
 Thé complet _____ Paix déjeuner à l'Anglaise _____ Dîner _____

Si vous annoncez plusieurs prix de repas, indiquez celui sur lequel le prix "en pension" est basé ? _____

ENFANTS jusqu'à _____ ans : Lit supplémentaire dans la même chambre _____
 Pension _____ Demi-Pension _____

DOMESTIQUES _____ Hors saison _____ Chambres _____ 3 repas _____ En pension _____
 & CHAUFFEURS Haute saison _____ Chambres _____ 3 repas _____ En pension _____

SUPPLÉMENTS POUR : Bain, salle publique _____ Lit supplémentaire _____
 Chauffage du _____ au _____ Prix _____

TAXES sur logement _____ repas _____ en pension _____
 SERVICE sur logement _____ repas _____ en pension _____

Taxe de séjour _____ commission _____

GARAGE Prix de _____ à _____ selon dimension de la voiture

TRANSFERTS Omnibus du lieu d'arrivée (Gare, Quai, Aéroport-Ville) à l'Hôtel ou vice-versa, y compris bagages à main par personne, dans chaque sens _____

PRIX DE GROUPES

par personne et par jour, comprenant la chambre à 2 lits du type moyen et les 3 repas :

	de 5 à 10 personnes	de 11 à 20 personnes	21 pers. et au-dessus	Conducteur
Hors saison				
Haute saison				

Supplément pour : bain privé _____ chambre occupée par 1 personne _____

BUREAU PAYEUR

Les tarifs ci-dessus prennent effet à partir du _____ et ne pourront être modifiés que sous préavis d'un mois, sauf en cas de dévaluation monétaire. En cas de changement, les nouveaux prix ne prendront effet que pour les réservations effectuées postérieurement à l'expiration du préavis, toute réservation faite antérieurement et pour quelque date que ce soit, devra être exécutée à l'ancien prix.

Lieu et date _____

Signature du Propriétaire ou
Directeur responsable

Annexe 4 verso

Nom de l'Hôtel _____ Adresse télégraphique _____
 Adresse Postale _____ Téléphone _____
 Nom du Propriétaire (ou Société) _____ Directeur _____

NOMBRE DE CHAMBRES	CHAMBRES SANS SALLE DE BAIN PRIVÉE		CHAMBRES AVEC Bain & W.-C.
	avec eau courante C. & F.	sans eau courante	
à 1 lit 1 personne	_____	_____	_____
à 2 lits	_____	_____	_____
à grand lit 2 personnes	_____	_____	_____
à 3 lits	_____	_____	_____

Toutes les chambres sont-elles dans le bâtiment principal ? _____

Si non, donnez des détails : _____

Nombres d'étages : _____

Nombre de salles de bain communes : _____

Avez-vous un ascenseur ? _____

Avez-vous des salons privés ? _____

Avez-vous le téléphone interurbain dans les chambres ? _____

Avez-vous la radio dans les chambres ? _____

Y a-t-il des petites tables dans la salle-à-manger pour tous les clients ? _____

Salons et autres pièces publiques : _____

Y a-t-il le chauffage central dans les pièces publiques, chambres ? _____

Nom de la gare, port ou aéroport le plus proche :
 Gare : _____ Port : _____ Aéroport : _____

Distance de l'hôtel à :
 Gare : _____ Port : _____ Aéroport : _____

Moyen de transport hôtel à :
 Gare : _____ Port : _____ Aéroport : _____

L'hôtel est-il face à la mer, lac, etc... ? _____

Avez-vous des employés parlant des langues étrangères ? _____

Si oui, quelles langues ? _____

Y a-t-il, attaché à l'hôtel, des jardins privés ? _____

Court de tennis (sur herbe) ? _____ si non, à quelle distance ? _____

Court de tennis (terre battue) ? _____ si non, à quelle distance ? _____

Avez-vous une salle de danse ? _____ Danse-t-on tous les jours ? _____

avec un orchestre ? _____ ou avec _____

et à quelle saison ? _____

Quelles autres distractions avez-vous à votre hôtel ? _____

A quelle distance se trouve le golf le plus proche de l'hôtel ? _____

S'il est éloigné, quel est le moyen de transport ? _____

Acceptez-vous des chiens ? _____

Si oui, à quelles conditions ? _____

REMARQUES :

Lieu et date

Signature du Propriétaire ou Directeur responsable

