

## Staff et Line

### Madeleine Sauvé

Volume 51, Number 4, 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104348ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104348ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Sauvé, M. (1984). *Staff et Line*. *Assurances*, 51(4), 508–514.  
<https://doi.org/10.7202/1104348ar>

Article abstract

Dans une note parue dans le numéro de juillet 1983 de notre Revue, nous avons tenté de façon plus ou moins heureuse de simplifier le problème. Mme Madeleine Sauvé, dans une de ses *Observations grammaticales et terminologiques*, nous apporte des précisions qui ne manquent pas d'intérêt. Elle admet que le sens définitif de ces expressions n'est pas encore fixé. D'un autre côté, elle nous donne un certain nombre d'opinions et de détails que le lecteur ne manquera pas d'apprécier. C'est pourquoi nous avons tenu à reproduire ici, avec la permission de l'Université, la fiche numéro 77, qui date déjà d'avril 1977, mais qui nous paraît encore d'actualité. Nous remercions Mme Sauvé à nouveau de sa collaboration.

## Staff et Line

par

Mme MADELEINE SAUVÉ

Grammairienne de l'Université de Montréal

508

*Dans une note parue dans le numéro de juillet 1983 de notre Revue, nous avons tenté de façon plus ou moins heureuse de simplifier le problème. Mme Madeleine Sauvé, dans une de ses Observations grammaticales et terminologiques, nous apporte des précisions qui ne manquent pas d'intérêt. Elle admet que le sens définitif de ces expressions n'est pas encore fixé. D'un autre côté, elle nous donne un certain nombre d'opinions et de détails que le lecteur ne manquera pas d'apprécier. C'est pourquoi nous avons tenu à reproduire ici, avec la permission de l'Université, la fiche numéro 77, qui date déjà d'avril 1977, mais qui nous paraît encore d'actualité. Nous remercions Mme Sauvé à nouveau de sa collaboration.*



Tenter de proposer des équivalents français des termes « *line* » et « *staff* », c'est s'engager sur une voie pleine d'embûches. D'une part, les notions qu'ils recouvrent sont particulièrement complexes ; d'autre part, l'unanimité est loin d'être acquise quant à leur traduction.

La consultation de plusieurs ouvrages relatifs à la structure de l'entreprise et notamment au modèle dit « *line and staff* » nous a permis de constater la difficulté de la question et de conclure à l'impossibilité d'en traiter adéquatement dans une fiche terminologique. Nous croyons cependant utile, en nous basant sur les lexiques spécialisés, de présenter sur le sujet quelques éléments d'information de nature linguistique.

Notre exposé comprendra un aperçu des notions elles-mêmes et l'indication des termes ou des expressions qui les traduisent ; de plus, nous présenterons à l'occasion une critique de certaines traductions proposées.

1. « *LINE* » et « *STAFF* »

Employés dans le domaine de la structure de l'entreprise, les termes « *line* » et « *staff* » sont corrélatifs : ils se définissent l'un par rapport à l'autre.

Rappelons d'abord que l'expression globale « *line and staff* » est employée pour désigner le modèle d'organigramme d'une entreprise « structurée selon la filière hiérarchique, mais où les détenteurs de l'autorité sont assistés de spécialistes qui les aident à exercer leur commandement »<sup>(1)</sup>

À l'expression anglaise « *line and staff organization* », qui sert à désigner ce modèle, correspond en français l'expression *structure mixte* dite également *structure hiérarchico-fonctionnelle* ou *structure hiérarchique et fonctionnelle*.

509

La traduction *structure mixte* paraît plus satisfaisante que les deux autres. À l'appui de ce jugement, nous invoquons d'abord le témoignage de J. AUBERT-KRIER, auteur d'un ouvrage intitulé : *Gestion de l'entreprise*, qui observe que « la hiérarchie que les Américains appellent « *line and staff* » est qualifiée « à tort » en France de « système hiérarchico-fonctionnel »<sup>(2)</sup>.

Par ailleurs, nous trouvons dans une étude récente<sup>(3)</sup>, publiée au Québec, une attestation selon laquelle la qualification exprimée par le terme *fonctionnel* est distincte de la notion que véhiculent les termes « *line* » et « *staff* » ; les extraits suivants de l'article sont éminemment significatifs à cet égard :

« ...la structure d'autorité dans l'entreprise n'est pas aussi simple qu'on le croit à première vue. Il y a certes un tronc principal d'autorité reliant en ligne directe et sous forme pyramidale le directeur à l'exécutant final : c'est ce qu'on appelle l'autorité *line*. À ce tronc principal se greffent cependant divers rôles qui ont, avec l'ensemble de l'organisation, des relations d'un autre type que l'autorité *line* : on parle alors de relations *staff* et de relations d'autorité fonctionnelle. »

« Un rôle, dans l'entreprise, peut être qualifié de *line* s'il fait partie de la chaîne principale de commandement. »

« Par contre, un rôle est *staff* s'il implique une relation de conseiller vis-à-vis un ou plusieurs membres de l'organisation. »

« Enfin, un rôle est empreint d'autorité fonctionnelle si son exercice comporte un droit sur les personnes appartenant à d'autres lignes hiérarchiques reliées à sa spécialité. »

Après cet effort de clarification des notions à l'étude, l'auteur auquel nous avons emprunté les extraits ci-dessus fait remarquer à juste titre que « quelle que soit la clarté ou l'exactitude à laquelle on arrive dans la définition de ces fonctions, cela n'assure pas cependant une distinction nette dans leur exercice pratique. »<sup>(4)</sup>

510 Les deux témoignages que nous venons d'apporter incitent à récuser l'emploi du terme *fonctionnel* dans les expressions qui traduisent « *line and staff* ». Nous aurons l'occasion de présenter ci-dessous d'autres prises de position explicites contre l'emploi de ce terme dans le contexte qui nous occupe actuellement.

Deux remarques s'imposent cependant à ce propos :

1) Les auteurs cités dénoncent, chacun à sa manière, la correspondance que d'aucuns établissent entre la structure administrative dite « *line and staff* » et la notion technique de *fonctionnel* qui signifie : « relatif aux fonctions » ou « qui tient compte des fonctions ». Ils n'en reconnaissent pas moins la justesse du terme pour exprimer un autre concept dans la théorie de la structure de l'entreprise.

2) Ceci étant reconnu, on peut cependant juger, qu'en toute hypothèse, le terme *fonctionnel* est ambigu. En effet, compte tenu de son acception courante selon laquelle il signifie : « qui remplit une fonction pratique », « qui sert effectivement à quelque chose », on estime que tous les membres du personnel, à quelque titre qu'ils agissent, à quelque poste qu'ils soient affectés, accomplissent des tâches qui contribuent au « fonctionnement » de l'ensemble de l'entreprise et que toutes, sans exception, peuvent, de ce fait, être justement qualifiés de *fonctionnelles*.

## 2. « LINE »

On appelle « *line* » ou *organisation « line »* la structure administrative dans laquelle chaque agent est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui et ne doit répondre de son administration qu'à un seul chef. C'est la voie hiérarchique<sup>(5)</sup> dite encore structure en ligne directe<sup>(6)</sup> ou organisation verticale<sup>(7)</sup>.

Un certain nombre d'équivalents sont en concurrence pour traduire le terme « *line* » :

- *services axiaux*<sup>(8)</sup> ;
- *services organiques, hiérarchiques, opérationnels, d'exploitation, d'exécution, de commandement*<sup>(9)</sup>.

Bien que seul l'usage doit décider en dernier ressort du terme le plus approprié, nous estimons utile d'orienter cet usage et en ce sens nous privilégions l'expression *services axiaux* adoptée par le Comité d'étude des termes techniques français<sup>(10)</sup>, proposée par le Comité de linguistique de Radio-Canada<sup>(11)</sup> et reprise par la Régie de la langue française du Québec<sup>(12)</sup>.

511

### 3. Composés de « *Line* »

- Lorsque le terme « *line* » est employé pour qualifier l'un ou l'autre des mots suivants : directeur, chef, cadre, poste, service, fonction, liaisons (entre chef et subordonnés), on le traduira par l'un ou l'autre des mots suivants :

- *axial, hiérarchique, organique, opérationnel* ;

à quoi il faut ajouter, selon le contexte, les expressions :

- *d'autorité, de commandement ou d'exploitation.*

Les termes *organique* et *opérationnel* pourraient justifier une critique analogue à celle que l'on a faite ci-dessus au sujet de *fonctionnel*. Tout en reconnaissant que ces termes ont une acception technique qui peut ici en justifier l'emploi, il reste que leur signification générale permet difficilement de les appliquer à un service ou à une catégorie de personnel à l'exclusion d'un autre service ou d'une autre catégorie.

### 4. « *STAFF* »

Le terme « *staff* » employé comme corrélatif de « *line* », désigne la « structure de l'administration qui groupe les personnes remplissant les fonctions de conseillers ou de spécialistes auprès des cadres axiaux »<sup>(13)</sup>.

Les principales traductions que nous proposons pour rendre le terme « *staff* » sont :

- *état-major* ;
- *services d'état-major* ;

- *services de gestion ou d'orientation*<sup>(14)</sup> ;
- *conseiller, conseiller spécialiste ou service de conseil*<sup>(15)</sup>.

### Remarques :

L'expression *services fonctionnels* est également attestée comme traduction du mot « *staff* »<sup>(16)</sup> ; cependant, compte tenu de la critique que nous avons faite du terme *fonctionnel*, nous ne jugeons pas souhaitable de le retenir pour traduire « *staff* » (ou ses composés) ; nous n'ignorons pas, cependant, que certains auteurs lui accordent priorité sur les autres équivalents proposés.

512

Entendu dans son acception usuelle, le substantif « *staff* » désigne l'effectif d'une entreprise ; il a pour équivalent français le terme *personnel*.

À l'expression anglaise « *senior staff* », employée pour désigner le « personnel supérieur de l'entreprise caractérisé par ses pouvoirs de décision », correspond, en français, le terme *dirigeants* ou l'expression *cadres supérieurs*<sup>(17)</sup>.

### 5. Composée de « STAFF »

Il va de soi que les composés dans lesquels entre le mot « *staff* » doivent se traduire de la même façon que le terme générique lui-même. Ainsi, l'on emploiera ordinairement le qualificatif *d'état-major* pour caractériser l'un ou l'autre des termes suivants : autorité, compétence, fonction, service, liaisons, cadre, agent, etc.

### CONCLUSION

En guise de conclusion, on pourra retenir les points suivants :

- Il existe des équivalents français de « *line* » et « *staff* ».

La justesse de certains d'entre eux, (v.g. *fonctionnel, organique*), est mise en doute, voire sérieusement contestée.

- Les lignes d'un certain consensus paraissent se dessiner ; toutefois le dernier mot sur la question reste à dire.

Puissent les quelques éléments d'information présentés ici contribuer à hâter le moment où, les notions de « *line* » et « *staff* » étant bien définies, l'on aura adopté pour les désigner les termes français les plus appropriés.

NOTES

(1) R. DUBUC, *Vocabulaire de gestion*, Montréal, Éditions Leméac Inc., 1974, p. 59.

(2) J. AUBERT-KRIER, *Gestion de l'entreprise*, v. 1 : *Structure et organisation*, Paris, Presses universitaires de France, 3e édition revue et augmentée, 1969, p. 203. — L'auteur fonde ainsi sa critique de l'expression hiérarchico-fonctionnel : « Quand on emploie le terme de hiérarchico-fonctionnel on évoque le fonctionnel taylorien, celui qui a autorité dans sa spécialité. La structure hiérarchico-fonctionnelle serait celle où l'on aurait dans certains secteurs une relation militaire avec unité de commandement et dans d'autres secteurs une spécialisation accompagnée de pluralité de commandements. C'est ce que les Américains appellent *line and functional organisation (sic)* par opposition à *line and staff organisation*. »

(3) P. Laurin et alii, *Le management, textes et cas*, Montréal, McGraw Hill, éditeurs, 1973, chapitre 9 : « Les concepts de « staff » et « line » et d'autorité fonctionnelle » (texte rédigé par Mme Francine HAREL-GIASSON sous la direction de M. Pierre LAURIN, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal), p. 315.

(4) *Id.*, *Ibid.*, p. 315. — On y précise notamment que : 1) « Un même rôle comporte habituellement des tâches *line* et des tâches *staff* » ; 2) « Les recommandations faites par un *staff* portent presque toujours sur des activités de l'entreprise qui font partie du champ d'action du *line* » ; 3) « Les activités du *staff* touchent de très près les sources de pouvoir du *line* » ; 4) « Les tâches et les personnes spécifiques sur lesquelles porte l'autorité fonctionnelle sont sujettes sous certains aspects à l'autorité *line*. » (p. 315-316).

(5) Comité de linguistique de Radio-Canada, Montréal, Société Radio-Canada, s.d., fiche numéro 106, s.v. *Line*

(6) J. TÉZENAS, *Dictionnaire de l'organisation et de la gestion*, Paris, Les éditions d'organisation, 1971, p. 238.

(7) G. DION, *Vocabulaire français-anglais des relations professionnelles. Glossary of Terms used in Industrial Relations. English-French*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, deuxième édition revue et augmentée, 1975, p. 246. — En plus de l'expression *organisation verticale*, G. DION propose comme équivalents de « *line organization* » : « organisation hiérarchique » et « organisation opérationnelle » ; comme équivalents de « *line* », il donne : « axe hiérarchique » ; « chaîne hiérarchique » ; « hiérarchie directe » ; « structure hiérarchique ». — Il semble bien que ces dernières expressions pourraient traduire aussi bien « *line organization* » que « *line* ».

(8) Comité de linguistique de Radio-Canada, Montréal, Société Radio-Canada, s.d., fiche numéro 106, s.v. *Line*. Cette traduction a été adoptée par le Comité d'étude des termes techniques français : voir : *Termes techniques français. Essai d'orientation de la terminologie*, Paris, Hermann, Éditeurs des sciences et des arts, 1972, p. 82.

(9) L'article « LINE et STAFF » publié dans *L'actualité terminologique*, Vol. 6, N° 4, avril 1973, p. 1-2, fait état de ces équivalents : il souligne en outre que le Comité d'étude des termes techniques français, après avoir d'abord proposé « services organiques » et « service d'exploitation », « s'est toutefois ravisé et propose maintenant services axiaux. »

(10) *Termes techniques français. Essai d'orientation de la terminologie* établi par le Comité d'étude des termes techniques français, Paris, Hermann, Éditeurs des sciences et des arts, 1972, p. 82.

(11) Voir la fiche N° 106, s.v. *Line*, éditée par le Comité de linguistique de Radio-Canada, Montréal, Société Radio-Canada, s.d.

(12) Voir la fiche numéro 002344 des *Fiches de terminologie OLF* publiées par le Centre de la terminologie, Office de la langue française, Québec, 1973.

(13) R. DUBUC, *Vocabulaire de gestion*, Montréal, Éditions Leméac Inc., 1974, p. 92.

(14) Le Comité de linguistique de Radio-Canada présente ces diverses hypothèses de traduction en spécifiant ce qui suit : « La traduction SERVICES D'ÉTAT MAJOR a été recommandée par le Comité d'études des termes techniques français. C'est celle que l'on devrait considérer comme officielle. Par contre, on pourra employer, officieusement, selon les exigences du contexte, les expressions « services de gestion ou d'orientation ». » (Fiche numéro 106, Société Radio-Canada, s.d.). — Soulignons cependant que cette fiche porte la mention PROVISoire. — R. DUBUC, *op. cit.*, propose également *état-major* : de plus, cette acception est attestée dans le *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* de P. ROBERT, Paris, Société du Nouveau Littre LE ROBERT, tome deuxième, s.v. État-major où l'on trouve, après les définitions courantes : « 3° Par analogie, Ensemble des collaborateurs immédiats d'un chef. L'état-major d'un ministère, d'un directeur d'usine... »

514

(15) U.VAES, *La Hiérarchie dans la Structure de l'Entreprise*, Gembloux, Éditions Duculot S.A., 1953, p. 21.

(16) Le Comité d'étude des termes techniques français a rejeté cette traduction après l'avoir d'abord acceptée : en se basant sur le premier avis de ce Comité, l'Office de linguistique de l'Académie canadienne française la présentait au même titre que *services d'état-major* (Bulletin N° 48, octobre 1961) ; d'autres lexiques spécialisés la mentionnent également.

(17) Comité de linguistique de Radio-Canada, Montréal, Société Radio-Canada, fiche numéro 250, 1970, s.v. Senior Staff.

---

**Swedish Private Insurance, 1982.** The National Federation of Swedish Insurance Companies. Stockholm.

Voici une brochure qui présente le marché suédois avec ses qualités et ses défauts. On y traite du crédit, de l'assurance au point de vue international, de l'assurance maritime et transports, de l'assurance dite *Business Insurance* et de la concurrence qui y règne. Un autre collaborateur étudie l'assurance dite *Civil Insurance*, un autre, l'assurance automobile et, enfin, un dernier l'assurance personnelle. À la lecture de ces textes, on constate que les problèmes sont les mêmes en Suède qu'au Canada, sauf que, dans certains cas, on a adopté des solutions différentes qui ont donné des résultats plus ou moins bons.

À signaler à celui qui s'intéresse à l'assurance dans un pays comme la Suède qui, auprès de la plupart des gens, jouit d'une réputation privilégiée.