

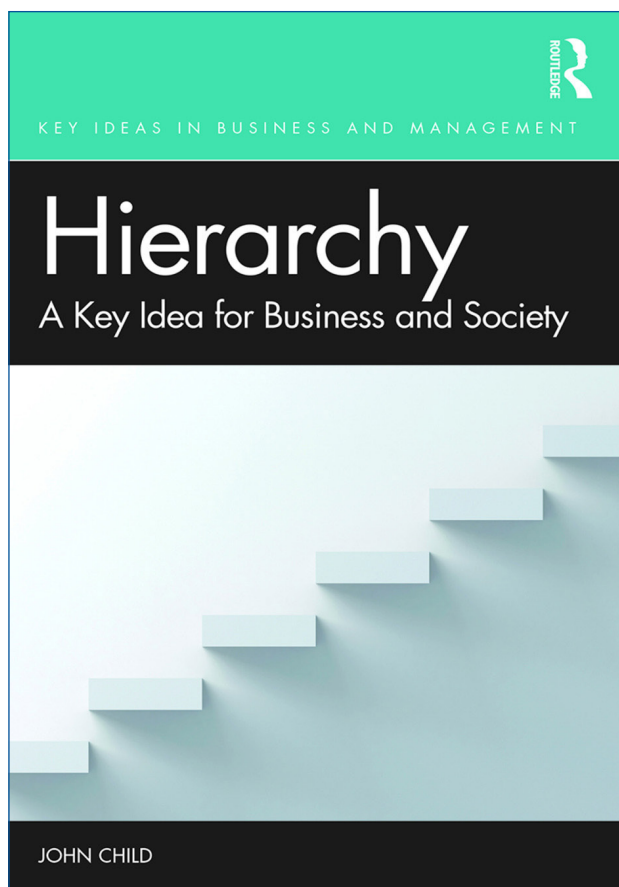
# Mosaïque

## La bonne vieille hiérarchie

À propos de l'ouvrage de John CHILD, *Hierarchy. A Key Idea for Business and Society*, London, Routledge, 2019, 160 p.

Par Hervé DUMEZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



© Éditions Routledge

À l'heure où il n'est question que de libérer l'entreprise, de supprimer les niveaux, d'organiser le travail en cercles, de transformer les managers en *coaches* de leurs équipes, ce petit livre opérant une synthèse de ce que l'on sait de la hiérarchie n'est pas inutile. Il fait un point bienvenu sur les différentes approches de la hiérarchie en sciences sociales (philosophie, anthropologie, sociologie, science politique, et bien sûr gestion). L'anthropologie débat toujours sur le fait de savoir s'il existe vraiment des sociétés qui fonctionnent sans aucun système hiérarchique. De même, les chercheurs en science politique ont étudié les relations internationales en se demandant si, chaque État étant souverain, il existait ou non des phénomènes

hiérarchiques entre États. Quant à la psychologie, elle montre que la hiérarchie introduit de l'ordre dans un groupe, et que cet ordre est souvent bien vécu.

On sait que la hiérarchie est d'abord une notion théologique qui a permis au christianisme (le mot n'existe pas en grec ancien, il apparaît dans les écrits de Pseudo-Denys vers 500 après J.C.) de penser les relations entre les puissances célestes : les archanges sont subordonnés à Dieu, les anges sont subordonnés aux archanges, etc. Le modèle a ensuite été appliqué à l'organisation de l'Église (pape, évêques, prêtres, baptisés, catéchumènes), avant d'être appliqué à l'État. D'autres religions, comme l'islam ou le protestantisme, chrétien mais refusant le pouvoir du pape, sont beaucoup moins hiérarchiques que le catholicisme. Néanmoins, on trouve des modèles hiérarchiques dans toutes les sociétés, parfois sous une forme très rigide comme avec le système des castes en Inde.

John Child donne du phénomène la définition suivante : « La hiérarchie est un système dans lequel les membres d'une organisation ou d'une société sont classés en fonction de leur statut ou de leur autorité. Les différences hiérarchiques créent des relations inégales entre les individus et les groupes de personnes. En un sens général, toute relation dans laquelle une partie est subordonnée à l'autre peut être qualifiée de hiérarchique » (p. 1). Comment expliquer la diffusion à grande échelle du modèle ? Dans les groupes complexes et différenciés, la hiérarchie introduit de l'ordre. La répartition inégale du pouvoir qu'elle introduit est d'ailleurs – c'est le grand paradoxe de la hiérarchie – assez bien admise, y compris par les individus et les groupes en situation de subordination. Cependant, la hiérarchie pose toujours un problème de légitimité. Elle permet donc de créer un ordre dans la coordination nécessaire des organisations complexes (États, entreprises, associations) en même temps que sa légitimité est toujours fragile.

Elle fait d'ailleurs l'objet de critiques incessantes. Dans l'univers de l'entreprise, la théoricienne Mary Parket Follett, l'une des premières, s'est interrogée sur son fonctionnement dans les années 1920. Par la suite, la critique a porté sur l'inadaptation du modèle hiérarchique aux situations d'incertitude et de changement rapide, sur le frein qu'elle présente pour l'innovation. En effet, elle défavorise la communication verticale. Les subordonnés, pourtant plus proches des problèmes opérationnels, n'osent pas faire remonter les informations importantes, de peur de sanctions ou d'appréciations défavorables, ou n'osent simplement pas proposer des innovations risquées, les plus intéressantes pour l'organisation. D'où le tapage autour des modèles organisationnels jetant par-dessus bord toute forme de hiérarchie.

Comme le note John Child néanmoins, ces discours ne doivent pas nous faire ignorer le fait qu'une tendance au déclin de la hiérarchie dans les sociétés contemporaines et dans les organisations actuelles ne semble pas vraiment se dessiner. Cela tient à deux phénomènes : d'une part, il faut prendre en compte le fait que la hiérarchie a toujours une dimension formelle et

une dimension informelle – le déclin de la hiérarchie formelle s’accompagne le plus souvent d’un renforcement de la hiérarchie informelle, comme par un effet de compensation mécanique ; d’autre part, les théoriciens ont identifié un phénomène particulier, qu’ils ont appelé en anglais “*shadow of hierarchy*” – alors que l’organisation semble affranchie de toute hiérarchie, un poids hiérarchique peut peser sur elle de l’extérieur, comme une ombre structurante.

L’approche de John Child consiste à reconnaître que la hiérarchie est un facteur d’ordre nécessaire et inévitable, mais qu’elle doit être rendue plus légitime en atténuant ses facteurs négatifs. Il faut alors mettre en œuvre un ensemble de réformes, les unes structurelles, les autres portant sur les comportements.

La première réforme structurelle possible est la réduction des niveaux hiérarchiques (en anglais *delayering*). On réduit ainsi les coûts, les barrières à la communication verticale, on donne du pouvoir aux employés en les faisant participer aux décisions, et on améliore ainsi les capacités de l’organisation à innover. Une telle réforme est rendue possible par les technologies de l’information. Néanmoins, il existe une limite liée à la notion de “*span of control*”, le champ de contrôle pour un manager. Si l’email et les systèmes de visioconférence permettent d’élargir l’espace de contrôle, et donc de réduire les niveaux hiérarchiques, celui-ci bute toujours sur une limite physique et psychologique. Un manager ne peut pas interagir avec des milliers de subordonnés. Si l’on veut être cohérent, il faut alors limiter la taille des structures et opérer des réductions (*downsizing*) et des externalisations (*outsourcing*).

On prône aujourd’hui des réformes structurelles bien plus profondes, comme l’entreprise libérée ou l’holocratie. Elles reposent sur un modèle non-hiérarchique. Mais il est trop tôt pour savoir, d’une part, si ces structures seront viables et performantes à long terme, d’autre part, si des phénomènes de hiérarchie informelle ou de “*shadow of hierarchy*” ne vont pas jouer un rôle plus important que ce que l’on anticipe.

La troisième réforme structurelle consiste à transférer le pouvoir hiérarchique des managers à leurs équipes. Les équipes se coordonnent sur un mode horizontal et sont ainsi plus innovantes et plus facilement apprenantes. N’ayant plus à demander aux niveaux hiérarchiques supérieurs ce qu’il faut faire et à attendre que la réponse descende, elles réagissent beaucoup plus rapidement, et la capacité d’adaptation de l’organisation aux changements dans son environnement s’accroît. Les recherches montrent néanmoins que les

équipes ont généralement besoin d’un appui hiérarchique, même si la hiérarchie fonctionne alors plus efficacement si elle se fait discrète : « Les meilleures hiérarchies sont invisibles la plupart du temps, fonctionnent en arrière-plan et ne sortent de l’ombre que lorsque des différences de pouvoir sont nécessaires pour faire avancer les choses » (Sanner et Bunderson, 2018, p. 51).

Les réformes structurelles sont sans doute des conditions nécessaires pour remédier aux effets négatifs de la hiérarchie, mais elles ne sont aucunement suffisantes. Il est important de réformer les comportements. Le point décisif à ce niveau est celui du contrôle. Ce dernier doit se faire dans la transparence et la participation si l’on veut vraiment que la hiérarchie soit légitime. Il faut introduire du “*leading-up*” selon l’expression de Useem (2001).

Si des progrès ont été faits pour amender le phénomène hiérarchique, la hiérarchie tient bon malgré toutes les critiques dont elle fait l’objet, et elle évolue sans doute trop peu au regard des changements en cours dans le monde : « Malgré une rhétorique enthousiaste [...], l’introduction de mesures pour limiter les effets négatifs de la hiérarchie a en pratique été très inégale et lente. Ces mesures sont confrontées à un certain nombre de conditions restrictives [...]. L’une est le manque de soutien institutionnel tel que des lois imposant les droits des employés à une représentation formelle dans la prise de décision stratégique et la fixation de la rémunération. Une autre est la crainte parmi les managers que le fait d’accorder plus de voix et de participation aux employés compromettra leur capacité à exercer un contrôle effectif. Un troisième facteur limitant réside dans les attitudes de nombreux participants de niveau inférieur eux-mêmes qui semblent indiquer un manque de conscience quant à la manière dont ils sont désavantagés par la hiérarchie. Par exemple, les salariés considèrent souvent les régimes d’actionnariat comme un avantage financier plutôt que comme un moyen d’avoir droit à une voix dans la gouvernance et d’ouvrir une fenêtre sur le comportement des dirigeants » (p. 143).

Nous n’en avons pas encore fini avec la hiérarchie, ni avec les mesures nécessaires pour atténuer ses effets négatifs.

## Références

- SANNER B. & BUNDERSON S. J. (2018), “The truth about hierarchy”, *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 49-52.
- USEEM M. (2001), *Leading Up: How to Lead Your Boss so You Both Win*, New York, Three Rivers Press.