

## Réduire les niveaux hiérarchiques : pour une meilleure respiration de l'organisation...



Depuis une vingtaine d'années, toutes les entreprises ayant entrepris une « cure d'efficacité », ont toutes plus ou moins mis la réduction des niveaux hiérarchiques à leur menu.

Cette démarche s'inscrit dans les méthodes employées pour rénover les structures.

La réduction des niveaux hiérarchiques est une démarche qui répond à une triple exigence : flexibilité, qualité et économie.

### Flexibilité

En théorie des systèmes, il est reconnu comme loi que plus un système est hiérarchisé moins ce système est flexible. Pour définir leurs structures, les entreprises recherchent essentiellement :

- une plus grande souplesse opérationnelle, c'est à dire la capacité à faire varier les volumes de production

- une plus grande souplesse stratégique pour changer plus facilement de type d'activités

- une plus grande souplesse structurelle afin de modifier rapidement l'organisation pour faire face à tout type d'événement
- En partant du principe que la réduction des niveaux hiérarchiques abaissent le centre de gravité pour mieux coller au terrain, cette démarche a été très souvent déployée pour atteindre une meilleure souplesse stratégique et structurelle.

### Qualité

Il est reconnu que le forme d'organisation dite « bureaucratique » est, par excellence, une forme propice à la déresponsabilisation. La réduction de la chaîne de commandement, le rapprochement des fonctionnels auprès des opérationnels sont des éléments qui vont renforcer les relations, les communications et donc favoriser la « responsabilisation collective ».

### Economie

Troisième et dernier facteur, l'économie de structure. A priori, un responsable hiérarchique a essentiellement un rôle de coordination, rôle nécessaire mais n'apportant peu de valeur ajoutée directe. S'il est possible de faire mieux avec moins, pourquoi ne pas tenter la démarche...

Tous les managers sont à la recherche du « Graal » : la structure efficace, plus efficace que celle des concurrents

Très peu de concepts « gagnants » se sont réellement dégagés. Nous en citerons deux : la limitation des comparatifs de structure, et le conflit entre niveau et rattachement hiérarchique.

### On ne peut comparer des structures que lorsque les activités sont similaires

Inutile de se comparer avec une entreprise de taille similaire mais dans une activité différente. Les recherches ont nettement démontré que les typologies de structure étaient fortement différenciées selon les types de production réalisée : production unitaire, production de masse ou production en continue.

### Il y a un arbitrage à faire entre le nombre de niveau hiérarchique et le nombre de rattachement hiérarchique.

C'est logique. Plus vous réduisez le nombre de niveau, plus vous augmentez le nombre de rattachement hiérarchique, c'est à dire le nombre de personnes répondant à un même manager. D'un organigramme « pointu » vous passez à un organigramme « plat ».

### Quelques repères pour les niveaux

On admet actuellement que pour un établissement industriel ou commercial on peut obtenir de 3 à 5 niveaux maximum, les 5 niveaux étant atteints par des sites de plusieurs milliers de personnes. Bien sûr ces performances s'appuieront sur des dispositions favorables telles que suppression des adjoints, la formation de groupe de travail autonome ...

### Quelques repères pour les rattachements

Une règle classique consistait à définir le nombre de subalternes en fonction de la diversité des emplois :

- une grande diversité conduit à 5 à 7 rattachements. Le cas type est le nombre de directeurs rattachés à un Directeur Général.
- une faible diversité peut permettre d'aller jusqu'à 15 à 20 personnes. Le cas type c'est le nombre d'opérateurs d'une chaîne d'assemblage répondant à un contremaître.

### Les entreprises ayant engagées ces démarches en tirent très souvent un bilan positif

Les points suivants sont très souvent cités :

- la communication interne est nettement meilleure car plus directe, plus rapide

- on observe des comportements nouveaux : l'autonomie, le travail en réseau, l'initiative, la délégation

- la simplification conduit également à clarifier les emplois de managers de ceux qui sont des « conseillers dans la structure...

- les services fonctionnels ont l'opportunité de se repositionner aux emplacements les plus adéquats

Les choix de management sont quelquefois déterminés par la mode, le mimétisme sur des entreprises en réussite mais aussi on assiste très souvent à des mouvements de balancier : ce qui était vrai hier devient faux aujourd'hui et inversement. La réduction des niveaux hiérarchiques ne rentre pas dans cette catégorie : les cas de retour en arrière sont pratiquement inexistant car dans l'entreprise l'organisation a alors appris à respirer différemment et il est très difficile de revenir sur cette accoutumance bénéfique à tous...

Jean-Pierre Tyberghein

Vous pouvez apporter vos remarques et consulter l'ensemble des dossiers sur le site <http://www.ogip-organisation.fr>

## Votre avis .... Relativiser la hiérarchie comme outil de coordination

### Alain Desreumaux – Professeur à l'IAE, Directeur de l'IFRESI<sup>1</sup>



C'est peu de dire que l'organisation des entreprises, notamment les plus grandes d'entre elles, a, dans les années récentes, été bousculée par une accumulation de ré-agencements ou par l'introduction de logiques managériales destinées à lui conférer dynamisme, souplesse, réactivité. Parmi ces manipulations (downsizing, delayering, reengineering, externalisation, empowerment, logique projet, transversalisation, ingénierie concurrente, etc.), qui ne forment pas nécessairement un ensemble cohérent, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques vise à constituer une organisation plate, davantage horizontale, afin d'éliminer les

rigidités organisationnelles et les lourdeurs bureaucratiques, de raccourcir les circuits de décision et d'encourager l'autonomie et la prise de décision. A priori, ce mouvement ne s'inscrit pas dans une simple logique de réduction des coûts, de réduction des délais de réaction et d'augmentation de la productivité (ce qui est le propre du delayering) mais, au-delà, cherche à favoriser relations transversales et pluridisciplinaires et, en ce sens, à s'écarter de la bureaucratisme.

L'interprétation de ce mouvement peut cependant se faire de différentes façons.

D'un point de vue technique, en quelque sorte, on peut le considérer comme la correction d'excès antérieurs nourris par une incompréhension de ce qu'est vraiment la hiérarchie et des critères qui devraient présider à la définition du nombre pertinent de niveaux hiérarchiques pour une organisation donnée. La hiérarchie, comme principe de coordination et de contrôle des tâches, se justifie par l'existence

de discontinuités dans la complexité des tâches à assumer, auxquelles s'associent des discontinuités dans l'horizon temporel par rapport auquel prennent sens les responsabilités des acteurs de l'organisation. La hiérarchie permet de satisfaire au moins trois besoins fondamentaux : ajouter une valeur réelle au travail à mesure qu'il traverse l'organisation, identifier les responsabilités à chaque étape, situer les acteurs détenant les compétences requises. Dès lors que l'on détermine le nombre de niveaux hiérarchiques en s'écartant de ces points de repère, par exemple en y voyant un moyen de structurer une échelle des rémunérations ou d'aménager des possibilités de développement rapide de carrière, on introduit rapidement les dérives ressenties, à juste titre, comme les marques d'une bureaucratisme excessive (des niveaux hiérarchiques qui apportent peu de valeur ajoutée, du carriérisme, des circuits de décision excessivement compliqués, etc.)

D'un point de vue plus fondamental, on ne peut discuter du nombre de niveaux hiérarchiques sans reposer la question de l'essence même de l'entreprise. De longue date, la hiérarchie est considérée comme un principe naturel d'organisation et comme le moyen fondamental permettant de maîtriser les entreprises de grande taille (on montre facilement que sur la base d'un éventail de subordination de 10, il suffit de 7 niveaux pour gérer une entreprise d'un million de personnes, 1 111 111 exactement). Pour certaines théories économiques et certaines théories des organisations, cette idée est suffisamment prévalente pour qu'on en vienne à qualifier l'entreprise de Hiérarchie, par opposition à d'autres modes d'organisation des activités économiques (comme le Marché). En fait, il est évident que le principe hiérarchique n'a jamais été le seul moyen de coordination et de contrôle de la grande entreprise complexe (l'organisation informelle, la culture, la socialisation, jouent

également un rôle important à cet égard) et que ce principe ne possède pas la même prégnance d'une société à une autre (la comparaison avec le cas japonais, par exemple, a été très instructive sur ce plan).

Aujourd'hui, il semble bien que cette place centrale donnée à la hiérarchie comme outil de coordination doive être encore davantage relativisée puisque les problèmes que doit traiter la grande entreprise complexe (les exigences de l'internationalisation, la nécessité d'innover, la maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la nécessité de développer l'esprit entrepreneurial, etc.) ne peuvent trouver de solutions par le seul recours au principe hiérarchique. Cela étant, il serait excessif de considérer désormais que la hiérarchie n'a plus de signification : une organisation moderne ne peut être entièrement dénuée de logique hiérarchique, mais aucune ne peut non plus être assimilée à une Hiérarchie.

<sup>1</sup> Institut Fédératif de Recherche sur l'économie et les sociétés industrielles