

# **Entre chéops et chaos, l'entreprise peut-elle faire l'économie de la hiérarchie ?**

*Catherine THOMAS*

**RODIGE UPRESA CNRS 6044**

**Université de Nice – Sophia Antipolis**

**Adresse :** RODIGE I.D.E.F.I., 250, rue Albert Einstein – Bt 2 – Sophia  
Antipolis 06560 Valbonne

**Tél. :** 04 93 95 43 95

**Fax :** 04 93 95 43 22

**Email :** [CatyThomas@aol.com](mailto:CatyThomas@aol.com)

**Mots clés :** design organisationnel, hiérarchie, flexibilité, apprentissage

# ENTRE CHEOPS ET CHAOS, L'ENTREPRISE PEUT-ELLE FAIRE L'ECONOMIE DE LA HIERARCHIE ?

Catherine Thomas

RODIGE UPRESA 6044

Les entreprises vivent une époque de bouleversements majeurs de toutes sortes qui font de leur capacité d'adaptation et de gestion du changement, une condition clé de leur survie. La flexibilité apparaît de plus en plus comme le moyen de se procurer de nouvelles formes d'avantage concurrentiel [Upton D., 1995]. Elle repose pour partie sur la reconfiguration des modes d'organisation, où les notions de transversalité et de concourance prennent une place centrale [Garel C. et C. Midler, 1995 ; Tarondeau J.C., Russel W. Wright, 1995]. Une abondante littérature managériale présente alors le design organisationnel comme une variable stratégique et s'attache à décrire l'organisation du futur. Les nouvelles formes organisationnelles qu'elles soient qualifiées de plates, transversales ou organiques ont toutes en commun la remise en cause de la hiérarchie. Toutefois ces transformations s'avèrent difficiles et de nombreux auteurs soulignent les « points durs » que suscite leur mise en œuvre [Garel C. et C. Midler, 1995]. Nous faisons l'hypothèse qu'une difficulté majeure réside dans la méconnaissance des problèmes essentiels que pose la hiérarchie dans les organisations : celui de sa nécessité, de son efficacité, de son rôle, de sa forme et de son devenir.

L'accélération du discours et des pratiques consacrés à l'aplatissement des pyramides soulève d'emblée deux questions : le nivellement des hiérarchies traduit-il une mode ou une tendance lourde ? Si tel est le cas, jusqu'où la pyramide va-t-elle s'aplatir ? En d'autres termes, l'entreprise peut-elle faire l'économie de la hiérarchie ?

Associée à la forme bureaucratique, source de pesanteur, de rigidité et de centralisation, elle est vivement dénoncée par de nombreux spécialistes en management. La structure hiérarchique traditionnelle semble incapable de piloter des systèmes de production devenus complexes, notamment en raison de l'incertitude qui pèse sur les caractéristiques économiques et physiques des ressources et des produits. Selon M. Crozier [1989] la seule bonne réponse à la complexité, c'est la simplicité des structures et des procédures. T. Peters [1993] conseille même de traiter la hiérarchie comme s'il s'agissait de la feuille de papier qu'il faut envoyer à la « déchiqueteuse » pour libérer l'entreprise et retrouver la performance. Toutefois il se refuse à définir ce qu'il entend par hiérarchie, et de cette hiérarchie déchiquetée survivent chefs de réseau et chefs de projet, qui seront les « grandes vedettes » de ces nouvelles structures en réorganisation permanente. Pourtant, H. A. Simon [1991, p 202 ] souligne « que les systèmes complexes seront arborescents dans un univers au sein duquel la complexité émerge de la simplicité ».

Le paradoxe actuel des organisations qualifiées de post-tayloriennes, - qu'il soit aujourd'hui nécessaire de supprimer la hiérarchie au regard de la complexification croissante des organisations et de l'environnement alors que les théoriciens de la complexité présentent la hiérarchie comme la solution pour évoluer vers plus de complexité - , a constitué la première source d'étonnement et le point de départ de cette recherche<sup>1</sup>. Il laisse envisager que l'idée, selon laquelle un monde turbulent requiert une

solution de remplacement de la hiérarchie, pourrait être fautive parce que fondée sur une mauvaise compréhension de la hiérarchie et invite donc à engager une réflexion sur ce que représente la notion de hiérarchie au sein des organisations.

En se focalisant sur le concept de hiérarchie, peu développé dans la littérature, l'objectif de cet article est d'améliorer notre compréhension des mécanismes de stabilisation des nouveaux designs organisationnels. La première partie, conceptuelle, propose d'enrichir, voire de repenser la notion de hiérarchie. La deuxième partie présente la démarche d'accès au terrain. En s'appuyant sur une étude de cas multi-sites, la troisième partie propose un éclairage nouveau de l'évolution de la hiérarchie au sein des organisations.

## **1 La hiérarchie, concept complexe et multiforme**

L'évocation de la multiplicité des lieux et des moments où la hiérarchie est utilisée suggère d'emblée un objet complexe et soulève des interrogations sémantiques. Questions d'autant plus délicates que le concept de "hiérarchie" est difficile à analyser. Culturellement, le vocabulaire de hiérarchie, ordre, désordre revêt des connotations multiples, frappe l'imagination et suscite facilement des réactions affectives. Derrière la hiérarchie, se trouvent aussi du pouvoir, du symbolique et de la passion.

Nous proposons dans cette partie d'élargir la problématique sur la signification du concept de hiérarchie en confrontant différentes perspectives théoriques : l'approche systémique, l'analyse sociologique et économique. L'analyse procède en deux temps. De nombreux systèmes complexes, physiques, biologiques, sociologiques... donnent naissance à des phénomènes organisés de façon plus ou moins hiérarchique. Ces derniers permettent de mieux comprendre comment d'autres types de systèmes complexes, l'entreprise en particulier, peuvent eux-mêmes s'organiser. Il s'en dégagera un certain nombre de pistes de recherche, représentations plausibles du concept considéré. Puis on se référera à l'œuvre de L. Dumont [1966] dans la mesure où elle apporte un éclairage nouveau sur la dimension hiérarchique des systèmes sociaux en soulignant l'importance des circularités et des bouclages dans l'intelligibilité du social.

### **1.1 ENJEUX ET ROLE DE LA HIERARCHIE**

La mobilisation du lien hiérarchie/complexité nous conduit à opérer une distinction entre le principe et la forme hiérarchique. Il apparaît alors que la hiérarchie ne peut être éliminée mais il est possible d'en modifier sa forme.

#### **1.1.1 La hiérarchie, un principe universel**

L'organisation des systèmes complexes en niveaux hiérarchiques est un phénomène assez général, observé dans des domaines très divers allant des sciences exactes aux sciences de l'homme. Les types d'explication diffèrent selon la nature des systèmes considérés. Un premier niveau d'explication fait appel à l'étude des systèmes complexes. Sur le plan formel, on peut décrire l'organisation comme un système

complexe régi par les propriétés des systèmes généraux complexes. Un deuxième niveau décrit les processus de structuration des systèmes sociaux. Cette distinction des niveaux d'analyse permet une articulation des différentes explications qui contribue à enrichir le concept en engrangeant dans une perspective heuristique la réflexion d'autres disciplines.

### *Hierarchie et systèmes complexes*

H. Simon [1991] utilise la métaphore des horlogers pour démontrer le rôle fondamental du principe hiérarchique dans les propriétés évolutionnistes d'un système complexe. Cette métaphore illustre les relations entre la structure d'un système complexe, et le délai qui lui est nécessaire pour émerger lors des processus d'évolution : les systèmes complexes évoluent plus rapidement à partir des systèmes simples s'ils sont à même de constituer des formes intermédiaires stables. Cette approche permet de définir le principe hiérarchique comme la décomposition d'un système en sous-systèmes élémentaires stables, articulés en niveaux.

Le recours à ces sous-assemblages stables, comme le remarque P. Lorino [1995 a], est central pour assurer la continuité des entreprises. Ces îlots de connaissance considérés comme temporairement satisfaisants, stabilisent des formes cognitives intermédiaires et permettent aux acteurs de se situer, de décider, de clore un système trop complexe pour un décideur cognitivement limité.

Les systèmes hiérarchiques possèdent une propriété, la quasi-décomposabilité en sous-systèmes élémentaires stables, qui explique la fréquence avec laquelle la complexité prend la forme d'une arborescence.

### *Hierarchie et systèmes sociaux*

S'inscrivant dans la perspective ouverte par l'analyse systémique, B. Abrahamson [1993] en sociologie et O. Williamson [1994] en économie, mettent en évidence une inévitable tendance à la hiérarchisation du processus de décision de différents systèmes sociaux tels que les syndicats ou les entreprises.

L'étude des mouvements de travailleurs en Angleterre montre qu'une tendance à la hiérarchisation (différenciation et classification) - délégation, représentation, recrutement de responsables - ne peut être évitée, lorsque le syndicat accroît à la fois le nombre de ses membres et sa puissance organisationnelle. Selon B. Abrahamson [1993], cette logique interne au développement des organisations constitue un obstacle insurmontable au recours à la démocratie directe et impose des méthodes indirectes de gouvernement. A la question peut-on trouver une alternative à la hiérarchie, l'auteur répond par la négative parce que la hiérarchie est une expression de la logique interne des organisations. Il est, par conséquent impossible de l'éliminer complètement mais il est parfaitement possible de la modifier et de l'atténuer.

En économie, O. Williamson [1994] s'attache à démontrer que l'hostilité à la hiérarchie manque d'un fondement de comparaison institutionnelle. L'auteur distingue la hiérarchie contractuelle (liée aux droits de propriété) de la hiérarchie de prise de décision. Cette dernière « inévitable à moins d'accepter des sacrifices d'efficacité », caractérise aussi bien le groupe de pairs (propriété collective) que la firme. Les règles, définies comme des dispositifs cognitifs collectifs [Favereau O., 1989], et l'autorité

constituent alors des réponses au problème de coordination d'un processus de décision nécessairement hiérarchisé. Dans l'exemple du groupe de pairs, l'autorité peut être librement acceptée par les contractants parce qu'elle permet d'augmenter l'efficacité de la coalition et donc leur propre rémunération [Brousseau E., 1993].

Par conséquent, le mode de propriété n'influence pas le recours à la solution hiérarchique mais le choix de la forme hiérarchique, en particulier au niveau de la répartition de l'autorité (centralisée ou largement déléguée) et de l'affectation des personnes aux postes de travail ou de leadership.

### **1.1.2 La hiérarchie, une multitude de formes**

Les systèmes sociaux et en particulier les organisations peuvent adopter une grande variété de formes hiérarchiques.

#### *Une vision renouvelée de la forme hiérarchique*

L'analyse systémique met en évidence que la différenciation ne résulte pas simplement du fractionnement et de la spécialisation ; le passage d'un niveau supérieur à un niveau inférieur peut faire apparaître de nouvelles sources de variété.

J. Mèlèse [1991] propose ainsi d'interpréter l'hypothèse de la coordination arborescente à la lumière du principe de la variété requise et modifie la représentation hiérarchique traditionnelle. L'immense variété des systèmes à contrôler trace des frontières de rationalité qui sont des frontières de structure : la variété de chaque sous-système doit être absorbée localement pour ne pas être répercutée au niveau supérieur qui serait incapable de la contrôler. « La structure hiérarchique du pilotage d'un système n'a donc de sens qu'à la condition que le passage d'un niveau au niveau inférieur fasse apparaître de nouvelles sources de variété. Une hiérarchie formelle dans laquelle toute la variété provient du sommet n'est qu'un dispositif de démultiplication qui ne présente aucun caractère de capacité de contrôle, d'adaptation ou d'apprentissage. » [Mèlèse J., 1991, p73]. Ainsi, adopter une forme hiérarchique n'implique pas une vision centralisatrice.

#### *Systèmes sociaux : une multitude de formes hiérarchiques*

Au niveau des organisations, la discussion précédente suggère plusieurs conclusions relatives aux formes hiérarchiques. Le principe hiérarchique s'applique principalement au processus de décision. A ce stade, la nécessité de décomposer le système décisionnel en sous-systèmes élémentaires stables articulés en niveaux apparaît comme indépendante du mode de propriété ou de phénomènes externes ; elle exprime, pour reprendre le terme utilisé par B. Abrahamsson [1993], une « logique interne » au développement des organisations.

Les stades suivants concernent les modalités de mise en œuvre de ce principe c'est-à-dire les choix relatifs aux attributs majeurs de la structure : départementalisation (degré de différenciation et de spécialisation des sous-systèmes), répartition et mode d'exercice de l'autorité (localisation de la prise de décision, existence de règles ou de procédures officielles), enfin classification des emplois et des compétences des personnes. Ces différents choix, au contraire, subissent les influences des modes de propriété et de divers phénomènes externes. Dans le cadre de cette recherche, notre

étude s'est focalisée sur les entreprises industrielles privées, le mode de propriété est donc donné. La forme hiérarchique apparaît alors comme la traduction provisoire d'un principe d'organisation et d'un compromis socio-technique entre les différents acteurs de l'organisation.

L'observation des formes hiérarchiques concrètes fait apparaître une grande diversité de situations tant au niveau des entreprises, des secteurs et des nations. Pourtant, au sein de cette diversité, il est possible de typer quelques caractéristiques qui furent dominantes dans un espace-temps donné. Nous pouvons ainsi identifier deux formes hiérarchiques « idéales » opposées, associées à deux systèmes productifs : le Taylorisme ou le Fordisme et le Toyotisme<sup>2</sup>. L'intérêt de ces « idéaux types » ne réside pas seulement dans la vertu explicative du fonctionnement des entreprises ; ils nous apprennent surtout comment les organisations réagissent quand on tente de les modifier, parce que l'on touche alors à leur essence même [Piotet F., 1992].

Les apports de la théorie systémique ont nourri et stimulé l'ensemble de nos réflexions sur le rôle de la hiérarchie au sein des systèmes complexes. Toutefois leur portée reste encore très limitée en matière de boucles de rétroactions par un manque de formalisation [Le Moigne J.L., 1984]. Or, les hiérarchies sociales sont complexes, combinant plusieurs ensembles de facteurs liés par un jeu d'actions et de réactions réciproques. La reconnaissance des circularités et des bouclages est indispensable à toute analyse sociale. Et c'est précisément au moment de les conceptualiser que nous ferons appel à la figure formelle de hiérarchie enchevêtrée développée par L. Dumont [1966].

## **1.2 LA FIGURE FORMELLE DE HIERARCHIE ENCHEVETREE : QUELS APPORTS ?**

Après avoir exposé le modèle de L. Dumont [1966] qui représente pour J.P. Dupuy [1992] une interprétation de la forme logique de hiérarchie enchevêtrée, nous montrerons l'originalité et la fécondité de cette démarche appliquée à l'entreprise.

### **1.2.1 L'opposition hiérarchique ou l'englobement du contraire**

A partir de son étude de la société indienne, L. Dumont [1966] développe une conception particulière de l'ordre social, comme nécessaire combinaison d'individualisme et de holisme. L. Dumont [1966] souligne que chaque type de sociétés comporte des expressions concrètes de l'individualisme et du holisme mais à des niveaux distincts de l'organisation sociale.

Selon J.P. Dupuy [1992] et B. Reynaud [1987] une thèse apparaît récurrente dans la pensée de L. Dumont : l'englobement du contraire constitue pour l'auteur un modèle formel d'intelligibilité du social. Le système social est conçu comme une structure à deux niveaux : l'un est l'élément, l'autre l'ensemble. Ce système fonctionne suivant un type d'interaction spécifique : un rapport d'opposition hiérarchique entre le niveau englobant (le tout) et le niveau englobé (l'élément ou un sous ensemble). L. Dumont baptise cette relation : « l'englobement du contraire », et montre que dans les sociétés holistes, comme dans la société indienne, il y a toujours une inversion de la hiérarchie à l'intérieur de la hiérarchie. La hiérarchie prend donc chez Dumont un sens

très particulier. L'intérêt de cette définition, ou « modèle hiérarchique » est d'une part de permettre de saisir des éléments du système indien qui n'étaient pas intelligibles avec les outils conceptuels des anthropologues classiques, et d'autre part, de montrer l'importance des circularités et des bouclages dans l'intelligibilité du social. Le méta-niveau a un effet sur le niveau objet qui, en retour agit sur lui. Le bouclage, appelé « inversion » parfois « retournement » par L. Dumont est inscrit dans le modèle. J.P. Dupuy [1992] voit dans la hiérarchie dumontienne une interprétation de la forme logique de la « hiérarchie enchevêtrée », que l'on rencontre également dans le concept de système auto-organisé en cybernétique.

### **1.2.2 La figure formelle de hiérarchie enchevêtrée comme modèle dialectique de médiation des contradictions**

Le modèle hiérarchique proposé par L. Dumont [1966] invite à concevoir le social comme une tension entre holisme et individualisme. Cette dialectique entre l'unité et le multiple, le collectif et l'individu est le problème éternel de toute civilisation, de toute société, de toute organisation. B. Reynaud [1987] a dégagé, à travers l'œuvre de L. Dumont, trois propriétés formelles qui éclairent la définition générale du « modèle d'opposition hiérarchique » : la reconnaissance de niveaux distincts de l'organisation sociale, l'asymétrie des relations entre niveaux et leur inversion.

Nous proposons d'utiliser les propriétés formelles du « modèle d'opposition hiérarchique » de L. Dumont pour améliorer notre compréhension d'un système social particulier : l'entreprise. Concrètement, dans l'entreprise les propriétés générales du modèle peuvent s'énoncer dans les cinq propositions suivantes.

1) L'entreprise est structurée en deux niveaux d'organisation : la régulation de contrôle et la régulation autonome. La première émane de la structure formelle qui définit le degré de différenciation et de spécialisation des tâches, la formalisation et la standardisation de l'organisation du travail (existence de règles et de procédures officielles notamment écrites), enfin la localisation de la prise de décision. Le second niveau est constitué par les structures informelles. Les acteurs disposent toujours d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique [Crozier M., Friedberg E., 1977]. Les jeux de pouvoir deviennent alors également un mécanisme de régulation. De la même façon, les normes de groupe mises en évidence par E. Mayo, les microcultures d'ateliers constatées par M. Liu influencent fortement les fonctionnements quotidiens de travail [Mugny G., Oberlé D., Beauvois J.L., 1995].

2) Ces deux niveaux ne s'excluent pas l'un l'autre. La tension entre ces niveaux d'organisation distincts s'exprime par leur interaction permanente.

3) Dans cette configuration, l'entreprise se définit comme le lieu de l'articulation entre ces deux niveaux, ce que E. Reynaud et J.D. Reynaud [1994] nomment la régulation conjointe. Son efficacité provient de sa capacité à gérer une certaine distance entre ces deux types de règles par, d'une part, la priorité donnée à une forme de régulation, et d'autre part, la délimitation d'un espace où cette priorité s'inverse.

4) De même, il existe une opposition hiérarchique à l'intérieur du niveau de la régulation de contrôle, entre les règles elles-mêmes lorsque se pose un problème de partage de compétences. Ces problèmes surgissent à la gestion des interfaces entre

services, en particulier lorsque l'entreprise adopte une démarche transversale, ou au sein de formes organisationnelles nouvelles comme la gestion par projet.

5) Enfin, une opposition hiérarchique existe également au sein de la relation salariale, comme le témoigne la dialectique marché interne / marché externe. En effet, à la fin des années 60, P. Doeringer et M. Piore [1971] synthétisent les nouvelles réflexions sur le marché du travail, en montrant que deux types de règles organisent le marché du travail : les règles du « marché externe » qui sont des règles d'ajustement prix/quantités et celles du « marché interne », plus qualitatives qui appartiennent à la régulation de contrôle.

La figure formelle de hiérarchie enchevêtrée, qui se définit comme une relation d'englobement du contraire comprenant sa propre inversion à un niveau inférieur, est particulièrement féconde parce qu'elle s'attache à rendre compte d'objets sociaux à partir d'une tension entre différents niveaux. Or l'entreprise doit sans cesse gérer des tensions entre des logiques opposées : centralisation/décentralisation, formel/informel, fonctions/projets ...

Le modèle hiérarchique de L. Dumont suggère de reconnaître l'existence de niveaux distincts d'organisation (le management scientifique décrit par Taylor néglige le niveau de la régulation autonome), leur asymétrie (les niveaux ne sont pas égaux) et l'inversion de cette asymétrie. M. Aoki [1994] observe que les firmes japonaises ont tendance à construire des conventions qui distinguent ce qui appartient aux unités opérationnelles et à leur réponse autonome, de ce qui est du domaine de l'autorité hiérarchique. Ces conventions déterminent ainsi les conditions de l'inversion des niveaux. L'auteur souligne que des conventions apparaîtront également pour structurer les échanges d'informations entre pairs aux différents niveaux de la hiérarchie. Par exemple, la nature des événements qui doivent faire l'objet d'une communication ou d'un rapport et celle du média qui doit être utilisé. Ces conventions facilitent les rapports entre les services. On peut les étendre et élaborer des conventions pour distinguer ce qui dépend de l'autorité d'un service de ce qui appartient à un autre service, à la fois partenaire et concurrent (par exemple, la production et la logistique).

Cette démarche s'applique également pour gérer les tensions qui naissent entre les logiques métiers et projets. De la même façon, il convient de s'interroger sur le niveau englobant (le métier ou le projet) et sur les conditions (à quel moment ? dans quels types de situations ? ...) de son inversion.

Dans tous les cas, l'efficacité réside dans la capacité de la firme à gérer une certaine distance entre les niveaux opposés. Cette démarche participe à l'élaboration d'une régulation conjointe ; et comme l'a observé G. de Terssac [1993] c'est une activité heuristique à base d'arrangements entre acteurs aux positions différentes.

L'analyse des systèmes complexes nous a permis de dépasser l'interprétation hiérarchique traditionnelle : la solution hiérarchique s'avère nécessaire lorsqu'un système évolue vers des formes de complexité supérieure. Elle suppose la différenciation en sous-systèmes élémentaires suffisamment stables pour permettre la recherche d'ajustements locaux et suffisamment autonomes pour faire apparaître de nouvelles sources de variété. Comme le suggère P. Zarifian [1990], poser le problème



du mouvement actuel de décentralisation en terme d'une moindre hiérarchisation est une erreur. L'auteur reconnaît qu'il existe une certaine forme de déconstruction du modèle hiérarchique hérité de Fayol, mais il souligne qu'il s'opère en même temps une nouvelle hiérarchisation qui utilise à la fois la définition de niveaux hiérarchisés de prise de décision et l'intégration de ces niveaux au sein d'un système informationnel qui croise une logique de réseau et une logique de pyramide.

Il apparaît ainsi que l'entreprise ne peut faire l'économie de la hiérarchie mais qu'elle peut tenter d'en modifier sa forme. La figure formelle de hiérarchie enchevêtrée enrichit alors notre compréhension des phénomènes de hiérarchisation et propose un cadre pour penser le choix d'une structure organisationnelle en relation avec la contrainte actuelle de flexibilité.

## **2 La démarche méthodologique**

L'étude de cas comme mode d'investigation, a été privilégiée, de préférence aux enquêtes à distance qui se prêtent mal à l'étude d'une réalité complexe aux causalités multiples et non linéaires. S'agissant des terrains, la préférence a été donnée à l'étude de situations nouvelles c'est-à-dire des entreprises qui ont entamé un processus d'évolution de leur structure.

### **2.1 LE CHOIX D'UN RECHERCHE QUALITATIVE**

L'étude des reconfigurations structurelles se heurte à la faible portée explicative des théories existantes en matière d'évolution des formes organisationnelles. En effet, les théoriciens de la contingence, ne proposent aucune description précise et structurée du fonctionnement du modèle organique, pas plus qu'ils ne présentent les voies de passage d'un modèle à l'autre. D'une façon générale, les thèses de la contingence environnementale, technologique ou stratégique ne proposent que des explications unilatérales, pour un phénomène complexe. Elles privilégient les causalités linéaires et évacuent de fait, les acteurs et les processus de formation des structures. Or, la structuration des entreprises intègre également des choix juridiques, des jeux politiques et des influences culturelles [Louart P., 1996]. J.J. Silvestre [1990] insiste sur la dimension « sociétale » des systèmes hiérarchiques, prioritairement marqués par les trajectoires éducatives et de mobilité, à partir desquelles s'effectue la sélection entre ceux qui vont commander et les autres. F. Eyraud et P. Rozenblatt [1994] soulignent que la hiérarchie est aussi, en particulier pour la dimension qui concerne la qualification des emplois et des personnes, la traduction d'un compromis social global. Ces travaux défendent la nécessité d'une approche institutionnelle de la forme hiérarchique : produit historique, dynamique et intégré dans un espace social, technique et économique.

La forme hiérarchique ne peut être réduite à un ensemble de techniques managériales. Elle apparaît comme le point d'équilibre d'un jeu de forces qui se joue dans l'épaisseur du système productif. Par conséquent, la compréhension de l'évolution des formes hiérarchiques doit d'abord procéder de la compréhension des facteurs de transformation des systèmes productifs ; elle doit ensuite tenter de déterminer ce qui assure la cohérence d'une forme hiérarchique donnée, afin d'éviter une approche partielle ; enfin elle ne peut éluder la question des processus de structuration.

Définir la forme hiérarchique comme une réalité complexe dont la désagrégation est souvent mutilante pour la compréhension comme pour l'action, adopter une perspective compréhensive centrée sur les processus de structuration argumentent en faveur d'une stratégie qualitative. La recherche qualitative est conduite à partir d'une étude de cas au sens de R. K. Yin [1989].

## 2.2 L'ACCES AU TERRAIN

Nous avons étudié trois entreprises ayant engagé un processus d'évolution de leur hiérarchie afin de rechercher des régularités.

Leur sélection s'est effectuée d'après les résultats d'une enquête statistique réalisée par l'INSEE (en mars 1987 sur 18 000 salariés) selon laquelle les entreprises où se développe de l'autonomie et émergent de nouveaux modes de communication, appartiennent plus particulièrement au secteur à petite série [Coninck F., 1991]. L'auteur identifie un deuxième facteur déterminant : la taille de la structure. Selon cette étude ce sont les grandes entreprises qui s'engageraient dans une voie post-taylorienne où l'autonomie n'est plus contradictoire avec le respect de normes précises. L'arbitrage concernant la taille des entreprises se révéla délicat. En dessous de 100 salariés, se trouvent des entreprises pré-tayloriennes ne posant pas de réels problèmes de structuration. L'étude de plusieurs entreprises de plus de 1000 salariés, celles qui s'engagent dans une voie post-taylorienne, ne nous aurait pas permis d'acquérir une familiarité suffisante avec le terrain, indispensable pour appréhender la dimension interprétative et processuelle de toute réalité sociale. Nous avons donc retenu des entreprises moyennes (entre 100 et 500 salariés) mais appartenant à un groupe de plus de 1000 salariés. Les entreprises, appelées ici sites, ont donc été sélectionnées selon les deux dimensions identifiées par F. Coninck [1991], la taille de la structure et le type de techniques (cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Récapitulatif des entreprises analysées**

ENTREPRISES	SITE 1	SITE 2	SITE 3
Forme juridique du site	SARL (1995)	SA (1995)	SA (1995)
Effectif moyen du site	231	452	252
Effectif moyen du groupe	17 130	1 200	9 463
C. A. du site	200,8 Millions de F	2 238 Millions de F	303,8 Millions de F
Résultats du site	8,9 Millions de F	72 Millions de F	15,9 Millions de F
C. A. du groupe	9,756 Milliards de F	—	16,5 Milliards de F
Relations avec le groupe	Faibles	Faibles	Importantes
Type de séries	Petites séries	Unité	Petites et moyennes séries
Secteur d'activité	Robinerie industrielle	Centrale électrique,	Cosmétique,
Convention collective	Métallurgie	moteur diesel Métallurgie	Chimie

Le recueil des données s'est fait au travers de trois, des six sources d'évidence identifiées par R. K. Yin [1989] : l'entretien, la documentation et l'observation directe. La multiplicité des sources d'information améliore le niveau de la « complétude » et de la « saturation », deux critères de validité interne proposés par A. Mucchielli [1991]<sup>3</sup>.

L'entretien a constitué la source de données la plus importante de cette étude parce qu'elle « est pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent » [Blanchet A., Gotman A., 1992, p27]. Nous avons rencontré 37 personnes différentes appartenant au service des ressources humaines, de la production, de la qualité ou de la logistique, et à des niveaux hiérarchiques divers. De nombreuses personnes furent interviewées deux fois, dans un intervalle de 6 à 12 mois<sup>4</sup>. Les entretiens semi-directifs menés prévoyaient deux types de séquences : des séquences narratives stimulées par des interventions de type « complémentation » ou « interrogation référentielle » et des séquences informatives (opinion, sentiment) stimulées par des relances plus interprétatives (« interprétation » ou « interrogation modale ») [Blanchet A., Gotman A., 1992, p65 et p83].

L'analyse des sites a été effectuée, conformément à la démarche proposée par le CLAREE<sup>5</sup> : travailler simultanément sur les moteurs, les rythmes et les processus de changement. Dans cette optique, procéder à l'analyse du processus de formation et d'évolution des formes hiérarchiques revient à rechercher :

- ⇒ les acteurs, conscients ou non du processus, et la compréhension partielle qu'ils ont du sens du contexte ;
- ⇒ les composants de la forme hiérarchique qui sont objets de « décision de changement » ;
- ⇒ les critères de choix ou les variables explicatives des décisions opérées en insistant sur le rôle co-créateur des environnements de l'action ;
- ⇒ les phases ou moments de la structuration, en reconnaissant les médiations multiples et complexes des régulations locales qui relativisent l'impact de la planification stratégique du changement et valorise le pouvoir de l'acteur et ses marges de manœuvres ;
- ⇒ les fonctions ou rôles remplis par les divers composants de la forme hiérarchique, en privilégiant une approche « gestaltiste ».

### **3 Vers de nouvelles formes hiérarchiques**

Nous avons montré que les nouvelles formes organisationnelles ne doivent pas s'interpréter en terme d'une moindre hiérarchisation mais comme la tentative de construire une autre hiérarchisation. Et c'est précisément là que réside un des « points durs » de la mise en œuvre et de la stabilisation des nouveaux designs organisationnels.

Le résultat principal de cette recherche que nous développerons ici est la nécessité, lors de la mise en place de nouvelles configurations hiérarchiques, de reconnaître et d'articuler les tensions contradictoires qui animent l'entreprise : centralisation / décentralisation, métiers / projets. Seule la maîtrise de ces contradictions, par nature indépassables, permettra à l'entreprise de se doter d'une flexibilité dynamique. La flexibilité dynamique, par opposition à la flexibilité statique,

s'inscrit dans la capacité de réaction de l'entreprise face à l'imprévu et réside dans sa capacité d'apprentissage [Bucki J., Pesqueux Y., 1992].

### **3.1 RECHERCHE DE FLEXIBILITE, DECENTRALISATION ET MISE EN PLACE D'UNE DOUBLE REGULATION CONJOINTE**

La recherche de flexibilité dynamique apparaît donc comme un des moteurs de l'évolution, tout particulièrement pour la période actuelle. Elle oriente les entreprises vers une coordination de type « procédural ». Cette dernière suppose la mise en place d'une double régulation conjointe : inter-niveaux et inter-métiers.

#### **3.1.1 Flexibilité dynamique et évolution du processus décisionnel**

L'étude de l'évolution structurelle des trois sites, sur une période moyenne de 10 ans, a permis de mettre en évidence trois déterminants : les dirigeants, l'environnement, et les nouvelles technologies de l'information. Ceux-ci interviennent dans des processus de structuration complexes qui diffèrent selon les périodes et le niveau de la structure considérée (organisation du travail / organisation du management).

L'influence de l'environnement est particulièrement visible dans la dernière étape de l'évolution, c'est-à-dire pour la période actuelle qui débute selon les sites en 1992 ou 1994. Dans tous les cas on observe une volatilité accrue du marché : demandes spécifiques, délais de plus en plus courts qui orientent les entreprises vers une recherche de flexibilité de type dynamique. Le site 3 constitue une parfaite illustration de ce que R. Boyer [1994] nomme « la production de masse diversifiée » : générer des gains de productivité en combinant économies d'échelle et de variété et rechercher un avantage concurrentiel par la baisse des coûts et l'amélioration de la qualité.

Les effets sur le processus de décision sont assez similaires dans les trois sites : décentralisation et complexification.

La décentralisation concerne principalement l'organisation du travail : mise en place d'Unités de Production Autonomes, réduction de la maîtrise d'atelier, enrichissement des tâches dans les ateliers, polyvalence. Sa mise en œuvre peut s'accompagner d'une réduction des niveaux hiérarchiques, mais cela reste marginal. Par contre, dans tous les cas, on observe la création de sous-ensembles décisionnels homogènes (opérateurs, chefs d'équipes, contremaîtres) articulés en niveau. La hiérarchie devient polyvalente et n'est plus rattachée à une équipe donnée d'opérateurs.

La complexification se traduit par la mise en place d'une variété de coordination, qui peut prendre des formes variées : postes de coordinateur inter-métiers, groupes de travail ad hoc, réunions. La transition vers une coordination transversale concerne en priorité l'organisation du management. Toutefois, sa mise en œuvre peut se révéler difficile. Dans les sites 1 et 2 elle se heurte à l'affrontement de deux natures au sens de L. Boltanski et L. Thévenot [1987] appartenant à des métiers différents : la nature marchande caractéristique des services logistiques et la nature industrielle prégnante en production, notamment dans les services méthodes.

### **3.1.2 Vers une coordination procédurale**

Les évolutions actuelles du processus de décision soulignent l'attention toute particulière qui doit être portée à la coordination des différents sous-systèmes. Comment coordonner des unités de plus en plus décentralisées ? Comment mettre en place une coordination transversale ? D'après les travaux de P. Lorino [1995, a], deux logiques distinctes apparaissent :

1- Une coordination de type substantiel s'appuie sur des règles formelles, explicites laissant peu de liberté dans leur interprétation. Lorsqu'il y a délégation de l'autorité, la logique « de coordination substantielle » se traduit par des règles de contrôle *ex post*, claires et explicites, par exemple des objectifs chiffrés. De même, dans une approche transversale, elle s'exprime par des relations entre services de type clients-fournisseurs effectuées sur la base de cahiers des charges précis, c'est-à-dire définies « en extension ».

2- Au contraire une coordination de type procédural ne porte pas sur ce que les acteurs doivent faire (dans ce cas les règles sont définies en extension), mais sur la procédure par laquelle chaque acteur définit son action (ici les règles sont définies en compréhension). Reconnaisant l'existence de degrés de liberté et de marges de tolérance dans la coordination, la rationalité qui est alors mobilisée par les agents est une rationalité interprétative. La règle ne s'applique pas telle qu'elle ; elle s'interprète, ce qui réintroduit la dynamique de l'action collective dans la règle.

Dans la mesure où un environnement instable impose que les choix se fassent le plus tard et le plus en aval possible, une coordination « procédurale » semble donc plus pertinente. Dans cette optique, chaque sous-ensemble décisionnel actualise les règles en fonction de sa compréhension et de la spécificité de son contexte. Cette analyse est en résonance avec l'hypothèse de J. Mélése [1991] selon laquelle la variété de chaque sous-système doit être absorbée localement pour ne pas être répercutée au niveau supérieur qui serait incapable de la contrôler. La définition de l'accord en compréhension permet donc une représentation modifiée de la forme hiérarchique où le passage d'un niveau à un niveau inférieur laisse apparaître de nouvelles sources de variété. Ce type de coordination renverse les idées reçues. En effet, elle admet que l'incomplétude des règles est la solution, qu'accepter un contrôle incomplet et une connaissance imparfaite de l'état de nombreuses variables, est la seule façon de maîtriser un système complexe.

Ce qui est central dans une coordination de type procédural est que les individus connaissent leur travail, interprètent avec justesse les messages qu'ils reçoivent et y répondent correctement [Dosi G., Teece D.J. et Winter S.G., 1990]. Cette analyse originale doit alors affronter la question suivante : qu'est-ce qui incite les agents à jouer le jeu et à interpréter correctement les règles ?

### **3.1.3 Nécessité d'une double régulation conjointe**

Dans la perspective d'une coordination procédurale, l'effort de réglementation ne porte donc pas sur le contenu des activités, mais sur la mise en place d'une régulation conjointe effective entre l'encadrement et les opérateurs (délégation) d'une part, et les différents services (maillage) d'autre part.

La délégation concerne tous les échelons de l'organigramme, même les plus bas. Par ailleurs, lorsque la délégation s'accompagne d'une définition des règles en compréhension (coordination procédurale), elle dote l'entreprise de capacités d'adaptation et d'apprentissage (flexibilité dynamique). Toutefois, l'incomplétude des règles suppose que les individus soient capables et acceptent de prendre en compte la tension entre des repères généraux et la singularité des actions particulières. Une coordination procédurale efficace résulte alors de la mise en place d'une régulation conjointe effective entre d'une part la régulation de contrôle (règles officielles édictées par l'encadrement et nécessairement incomplètes) et la régulation autonome (capacité des salariés qui doivent les mettre en œuvre, à se les approprier, les adapter et les redéfinir). Dans cette optique, la régulation autonome permet aux individus de coordonner leurs actions en mettant en commun un savoir parcellaire dans des processus d'ajustements mutuels et renforce la régulation de contrôle.

Le maillage transversal traduit, nous l'avons vu, une tendance récente des entreprises à développer une variété de coordination pour faire face à un environnement de plus en plus complexe. Les critères de décomposition (ou de modélisation) de l'entreprise deviennent multiples et s'entrecroisent : les métiers (modélisation par les activités), les actions et les produits (modélisation par les finalités). Les individus sont ainsi placés dans un référentiel à plusieurs dimensions qui brouille les frontières de rationalité et suppose, pour être efficace, l'élaboration d'une régulation conjointe effective entre les métiers. En effet, ces structures croisées mettent les individus en situation de devoir intégrer les contraintes des autres, et de devoir trouver ensemble des solutions aux problèmes [Fabbe-Costes N., 1997].

La mise en place d'une double régulation conjointe nécessite alors de :

- ⇒ réaliser un partage des domaines de compétence entre les différents niveaux de décision (construire des espaces de décisions en impliquant le plus possible d'acteurs qui délimitent le territoire des solutions admissibles à chaque niveau et celles qui dépendent de l'autorité hiérarchique) ainsi qu'entre les différents métiers ;
- ⇒ susciter des comportements d'adhésion et d'implication par des techniques de gestion intégratives (cercles de qualité, gestion de projets...), par une gestion adaptée des règles salariales, enfin en développant une cohésion socio-affective et normative qui privilégie la recherche du consensus ;
- ⇒ développer les modalités d'intégration inter-métiers (organisation du dialogue continu, adaptation des circuits de communication et des systèmes d'information à cette fin, modalités de ciblage, gestion d'engagements partagés, familiarisation aux techniques voisines etc...) [Lorino P., 1995, b].

La décentralisation et le maillage du processus décisionnel posent donc deux types de problèmes :

- ⇒ un problème organisationnel de couplage, vertical ou transversal, qui nécessite une capacité à gérer une certaine distance entre des niveaux de régulation opposés ;
- ⇒ un problème humain relatif aux nouveaux rôles qui se construisent au niveau de l'encadrement (savoir déléguer, animer...), des opérateurs (savoir être autonome, responsable) ou de l'évolution de certains métiers (évolution par exemple du rôle du service méthode...).

L'objet de cette communication porte principalement sur le premier problème, même si, en pratique, ces deux difficultés sont étroitement liées : un couplage efficace permet aux personnes de se situer et d'internaliser plus rapidement ces nouveaux rôles, de même une bonne compréhension de ces rôles facilite la coordination latérale ou verticale.

## **3.2 Maîtriser les tensions contradictoires par la construction d'une hiérarchie enchevêtrée**

La construction d'une hiérarchie enchevêtrée apparaît être un élément clé de la mise en place d'une régulation conjointe effective inter-niveaux ou inter-métiers. Elle constitue ainsi un élément essentiel à la stabilisation des nouveaux designs organisationnels. Les exemples qui suivent montreront que la reconnaissance de deux niveaux distincts d'organisation, la priorité donnée à l'un de ces niveaux et la délimitation d'un domaine où cette priorité s'inverse sont nécessaires à la mise en œuvre de la décentralisation et de la transversalité.

### **3.2.1 Absence de gestion d'une certaine distance entre niveaux opposés et dysfonctionnements**

Dans les sites 1 et 2, la difficulté à gérer efficacement la distance entre les niveaux ou les métiers entraîne des dysfonctionnements majeurs qui entravent la coordination.

#### *Difficultés à gérer les tensions entre niveaux*

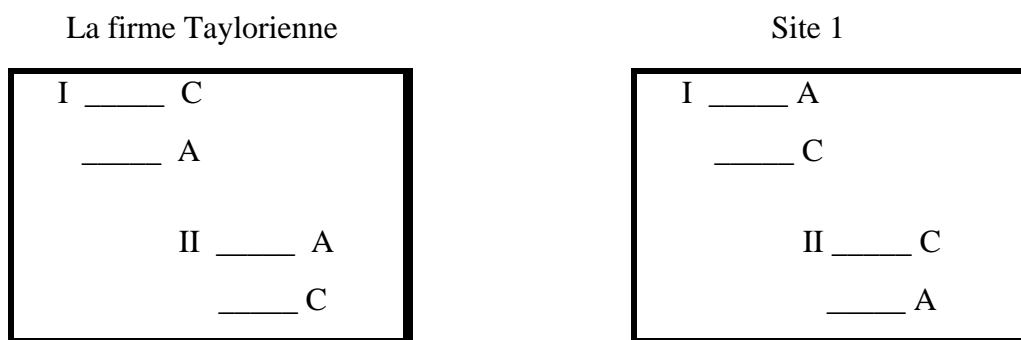
Le site 1 est caractérisé par une absence de hiérarchie directe en atelier : le service planning et le service méthode assurent conjointement l'encadrement des opérateurs. Dans un premier temps, l'informatisation importante de la production a facilité cette gestion ; les tâches sont restées très standardisées. Depuis 1992, le raccourcissement des délais clients et des demandes de produits de plus en plus spécifiques entraînent un enrichissement des tâches et un accroissement de la responsabilisation. Aux différentes équipes d'opérateurs sont confiées des tâches de première maintenance, de réglage, de contrôle qualité, de changement des outils et d'amélioration des performances ; ces nouvelles tâches supposent l'instauration d'un dialogue entre les agents méthodes et les opérateurs. L'atelier vannes de régulation, qui répond à une demande très spécifique, est le plus avancé en terme de responsabilisation et d'enrichissement des tâches : les opérateurs en liaison directe avec le bureau d'étude ont en charge l'établissement de leurs fiches méthode, l'élaboration de leur planning et il est envisagé dans un proche avenir de leur confier une partie de l'assistance clients.

L'étude de ce site laisse clairement apparaître un problème lié à « l'absence de définition de domaines de compétence » lors de la tentative de mise en œuvre d'une régulation conjointe effective inter-niveaux. Cette absence de définition d'un territoire des solutions admissibles trouble les relations entre les opérateurs et l'encadrement intermédiaire : « On nous demande d'assumer des responsabilités, mais en retour on ne sait pas jusqu'où on peut aller », « Il manque ces fameuses barrières qui définissent les

tâches, qui font qu'on a le droit de là à là » (agent méthode). Un des responsables souligne que « les dangers de l'autonomie peuvent être la rétraction sur soi ou la construction de sortes de baronnies intouchables ». Les difficultés liées à cette absence de couplage entre les niveaux sont particulièrement saillantes dans l'atelier vanes de régulation où les opérateurs, très autonomes, souffrent d'un manque de visibilité : « Il faudrait créer un service avec un responsable, afin d'être visibles et plus écoutés » (opérateur). A long terme, cet isolement est néfaste pour l'apprentissage : « Nous aimerions une meilleure coordination verticale dans les deux sens : avoir l'impression que l'on est capable, que l'on peut faire évoluer notre façon de travailler » (opérateur).

Dans ce site, on observe donc un excès de différenciation, qui est à l'opposé de celui de la firme taylorienne. La priorité est donnée à la régulation autonome mais l'inversion est quasi absente, tout au moins les limites du domaine où elle s'inverse sont très floues, ce qui entraîne des dysfonctionnements (cf. figure 2).

**Figure 2 : Firme Taylorienne, firme étudiée, exemples de hiérarchies enchevêtrées**



Ici, (I), le domaine supérieur dans le cadre de la firme taylorienne, est la structure formelle ou le niveau de la régulation de contrôle et (II), la structure informelle ou le niveau de la régulation autonome. C représente les règles de contrôle, et A les règles autonomes. Dans cet exemple le niveau englobé (II) est négligé et se construit en opposition à I. A l'opposé, au sein de deux services du site 1 la priorité (I) est donnée à la régulation autonome. Mais ici encore le niveau englobé (II) est négligé, et cette absence d'inversion du niveau englobant entraîne des dysfonctionnements.

Ces résultats sont confirmés par l'analyse du site 2. Lors de la mise en place des Unités de Production Autonomes, le responsable du service du personnel souligne « qu'il est indispensable que les opérateurs soient capables d'identifier les problèmes auxquels ils doivent seuls apporter une réponse et ceux dont il est de leur responsabilité d'aller en référer à leur hiérarchie ». Il insiste néanmoins sur la difficulté à mettre en place un tel système. La nécessité de définir des domaines de compétence et de prévoir une inversion des niveaux sous certaines conditions apparaît clairement.

***Difficultés à gérer les tensions entre métiers***

Lorsque la structure décisionnelle verticale orientée métier s'étoffe par la mise en place de structures transversales, plus ou moins formalisées orientées produits et/ou actions, les individus se trouvent placés dans un jeu quasi permanent d'interactions multiples. Une telle mutation ne peut se faire et produire les résultats escomptés que si



les individus parviennent à se situer dans la structure [Fabbe-Costes N., 1997]. Si ces conditions cognitives font défaut, on observe des risques potentiels de conflits de rôles qui nuisent à la coopération et peuvent même aboutir à de réelles stratégies d'évitement. Cette difficulté qu'éprouvent les acteurs à se positionner dans la nouvelle structure peut être renforcée lorsque, par tradition, un métier détient une position dominante dans l'entreprise, position remise en question par les évolutions (position des métiers par rapport au projet, site 2) ou lorsque la coordination transversale met en présence deux métiers appartenant à des « natures » opposées (méthode et logistique, site 1).

Dans le site 1, la difficulté à gérer efficacement les distances entre les services ordonnancement et méthode entraîne de réels dysfonctionnements. L'entreprise véhicule l'idée d'une collégialité entre les services. La non définition d'une priorité claire (niveau englobant) et des domaines de compétence de chacun (inversion de la priorité) constitue un frein important à la mise en place d'une régulation conjointe effective inter-métiers. La collégialité est vécue comme pesante « toujours négocier c'est fatigant » (agent planning) et inefficace dans la mesure où « chacun agit dans son coin » (agent planning), « a peur de déborder sur le travail des autres » (agent méthode). Ici, la collégialité a conduit à l'inverse de l'effet recherché. En effet, la coopération inter-métiers n'est pas améliorée, on assiste au contraire à de véritables stratégies d'évitement : « il y a une seule raison qui fait que les rapports se sont améliorés, c'est parce qu'on n'a plus de rapport » (agent méthode). Cette impasse est amplifiée par le fait que les agents méthodes vivent difficilement les évolutions parce qu'ils ne les comprennent pas : « pour les demandes ponctuelles notre optique a un peu changé, on gère moins bien, mais le résultat est là ». En effet les évolutions actuelles portent sur des sujets et des objets qui appartiennent à la nature marchande (le client, les délais, le bénéfice, le résultat) et s'opposent ainsi à ceux de la nature industrielle (l'expert, les moyens, le moyen et long terme).

Ce résultat se retrouve pour partie dans le site 2 où l'entreprise se refuse également à définir un niveau englobant : les relations chefs de projet / responsables métiers sont représentées sur une matrice inclinée à 45° afin que personne ne soit en position dominante. La coordination repose sur des règles définies en extension par référence à une relation de type client / fournisseur : « le chef de projet coordonne les différents prestataires qui concourent à l'affaire... le responsable métier doit veiller à l'équilibre budgétaire de son service ; il vend des heures à l'ingénieur contrat » (chef de projet). Dans cet exemple, la coopération apparaît très partielle et souvent conflictuelle : « la hiérarchie métier entre en conflit avec l'affaire qui est transverse » (chef de projet).

### **3.2.2 La construction d'une double hiérarchie enchevêtrée comme mécanisme de mise en œuvre d'une coordination décentralisée et transversale**

L'élaboration du planning de production constitue une parfaite illustration de la mise en œuvre d'une régulation conjointe entre deux métiers (ou deux règles de contrôle) et entre deux types de régulation (de contrôle et autonome). Elle combine ainsi les deux principes de décentralisation et de complexification, et peut s'interpréter comme le résultat d'une double hiérarchie enchevêtrée.

La première s'établit entre les services logistique et production. La logistique définit le niveau englobant : le service planning dépend du service logistique et le directeur de production reconnaît que la priorité est accordée au service client puis à la détention de stock bas. En effet la direction du groupe a estimé qu'une rupture sur un marché et la détention d'un stock élevé (et très fortement périssable en raison de la volatilité du marché) représentaient des coûts beaucoup plus élevés qu'un surcoût de production engendré par de petites séries. Toutefois cette hiérarchie peut s'inverser pour de très petites séries commandées par les filiales commerciales sur des produits réguliers ou lorsqu'une référence entraîne un goulot d'étranglement très fort. Récemment, par exemple, le packaging d'un produit a été modifié en accord avec les services de marketing et de développement (changement de format pour pouvoir être conditionné par une autre machine, suppression du thermoscellage) parce qu'il entraînait des surcoûts de production trop importants. En possédant une vision claire des objectifs et en partageant les contraintes, les individus semblent trouver des solutions satisfaisantes, dotant ainsi l'organisation d'une grande capacité d'adaptation.

La deuxième traduit les échanges croisés entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. Dans une démarche assez similaire de celle décrite dans la firme J [Aoki M., 1994], la régulation autonome constitue le niveau englobant. En effet la priorité est donnée aux agents de planning, qui avec l'aide des différents contremaîtres d'ateliers, réorganisent quotidiennement les plannings de production en prenant en compte les événements non prévus qui surgissent régulièrement. Le planning mensuel réalisé par les directeurs des deux services concernés ne fournit alors qu'un cadre de référence. Toutefois cette hiérarchie s'inverse quand les changements opérés risquent « d'affecter la marche de l'usine » (l'agent planning). Cette limite du champ décisionnel, qui repose sur une règle tacite et dont l'interprétation présente un grand degré d'ouverture, est difficile à établir. Elle s'est construite progressivement par le jeu des interactions et n'a pu faire l'économie de quelques erreurs. Au fil du temps, certaines limites ont pu être clairement identifiées et formalisées. Par exemple lorsque la modification de planning implique un changement de « centre de travail », son coût doit être évalué par le service méthode puis visé par le directeur de production. Le danger est de chercher à définir en extension tous les cas possibles et de retrouver ainsi les travers d'une approche substantielle qui ne garantit qu'une flexibilité de type statique.

Nous pouvons observer, dans les deux cas, la mise en place d'une réelle coordination procédurale dans la mesure où les règles sont volontairement incomplètes, permettant ainsi que les arbitrages soient réalisés au dernier moment par les personnes directement confrontées aux événements.

## Conclusion

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que l'entreprise ne peut faire l'économie de la hiérarchie ; sous certaines conditions la solution hiérarchique permet même de lutter contre la complexité. Dans cette optique, la structure hiérarchique d'un système suppose que chaque sous-système soit suffisamment stable pour permettre la recherche d'ajustements locaux et suffisamment autonome pour faire apparaître de nouvelles sources de variété. Les systèmes hiérarchiques deviennent alors adaptatifs et

développent des capacités d'apprentissage en découvrant et en sélectionnant de nouvelles réponses aux stimuli de l'environnement. Les nouvelles formes organisationnelles ne remettent donc pas en cause la hiérarchie mais plus simplement la forme hiérarchique héritée du taylorisme. Les entreprises sont donc en situation d'innover, et c'est là que réside la principale difficulté, afin de mettre en place une nouvelle hiérarchisation compatible avec les contraintes actuelles de flexibilité et d'apprentissage.

Les exemples qui précèdent montrent alors la portée heuristique de la figure formelle de hiérarchie enchevêtrée lorsqu'on l'applique aux organisations pour rendre compte des efforts de mise en œuvre d'un processus de décision décentralisé et transversal. Cette notion s'attache à rendre compte d'objets sociaux à partir d'une tension entre différents niveaux. La figure formelle de hiérarchie enchevêtrée apparaît comme un principe générique de l'organisation, principe « activé » pour gérer des éléments distincts, opposés, voire antagonistes. A l'inverse de la pensée dialectique chez Hegel comme chez Marx, qui postule que la contradiction doit être dépassée (unité des contraires), la figure formelle de hiérarchie enchevêtrée se rapproche plus d'une dialectique du paradoxe selon laquelle elle est indépassable. L'idée n'est plus d'éliminer les contradictions mais de les maîtriser par la construction d'une hiérarchie enchevêtrée (englobement du contraire).

La figure formelle de hiérarchie enchevêtrée constitue ainsi une réponse à ce que R. Mucchielli [1996, p74] qualifie de « principal et difficile changement » lié à la décentralisation : la mise sur pieds d'une nouvelle structure des rapports entre les unités autonomes et l'ensemble organisationnel. Elle apparaît toute aussi appropriée pour gérer les interfaces entre deux métiers. La reconnaissance d'un niveau englobant autorise la mise en place de règles du jeu suffisamment claires pour que s'instaure un dialogue constructif et non polémique. L'inversion de cette priorité est essentielle à la coopération et dote l'entreprise de capacités d'adaptation et d'apprentissage.

Soulignons pour conclure que la figure formelle de hiérarchie enchevêtrée nous paraît également intéressante pour expliciter les relations groupes / filiales, notamment sur la façon de gérer efficacement les distances entre le groupe et les unités autonomes.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ABRAHAMSSON B., 1993, *Why Organizations?*, Newbury Park, California, Sage Publications Inc.

AOKI M., 1994, « Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise », in ORLEAN A., 1994, p 281- 305.

AVENIER M. J. et alii, 1997, *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica.

BLANCHET A., GOTMAN A., 1992, *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*, Paris, Nathan.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1987, *Les économies de la grandeur*, Paris, Cahiers du C.E.E., P.U.F.

BOYER R., 1994, « Systèmes productifs : nouveaux principes et diversités nationales », *Problèmes économiques*, n°2368-2369, 23-30 mars, p 55-60.

BROUSSEAU E., 1993, « Les théories des contrats : une revue », *Revue économie politique*, Janvier-février, p3-82.

- BUCKI J., PESQUEUX Y., 1992, « De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique », *Revue française de gestion*, septembre - octobre, p 20- 28.
- CONINCK F., 1991, « Evolutions post-tayloriennes et nouveaux clivages sociaux », *Travail et Emploi*, n°49, p 20-30.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- CROZIER M., 1989, *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions.
- DOERINGER P. B., PIORE M., 1971, *Internal labor Markets and Manpower Analysis*, New York, Sharpe.
- DOSI G., TEECE D.J., WINTER S.G., 1990, « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, 1er trimestre, n°51, p 238-254.
- DUMONT L., 1966, *Homo Hiérarchicus Essai sur le système des Castes*, Paris, Bibliothèque des Sciences Humaines, Editions gallimard.
- DUPUY J.P., 1992 , *Introduction aux sciences sociales, Logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.
- EYRAUD F., ROZENBLATT P., 1994, « Les formes hiérarchiques : Travail et salaires dans neuf pays industrialisés », *Cahier Travail et emploi*, La Documentation française, Septembre, 212 p.
- FABBE-COSTES N., 1997, « Les interactions stratégiques entre un groupe et l'une de ses sociétés : une étude de cas. », in AVENIER M. J. et alii, 1997, p 63-91.
- FAVEREAU O., 1989, « Marchés interne, marchés externes », *Revue économique*, n°2, mars, p278-328.
- GAREL G., MIDLER C., 1995, « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de gestion*, Juin - Juillet - Août, p 86- 101.
- LE MOIGNE J.L., 1984, 2<sup>ème</sup> Edition, *La théorie du Système Général : théorie de la modélisation*, Paris, PUF.
- LORINO P. (a), 1995, « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage », CERESSEC, *Centre d'Etudes et de Recherche de l'ESSEC*, n° DR 95041, septembre, 25 p.
- LORINO P. (b), 1995, « Une lecture de l'interdisciplinarité : le décroisement des métiers dans l'entreprise », CERESSEC, *Centre d'Etudes et de Recherche de l'ESSEC*, n° DR 95012, mai, 13 p.
- LOUART P., 1996, « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janvier / février, p 74-85.
- MELESE J., 1991, *L'analyse modulaire des systèmes*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- MUCCHIELLI A., 1991, *Les méthodes qualitatives*, QSJ, Paris, PUF.
- MUCCHIELLI A., 1996, *Le travail en équipe, Partie connaissance du problème*, Paris, E.S.F. éditeur.
- MUGNY G., OBERLE D., BEAUVOIS J.L., 1995, *Relations humaines groupes et influence sociale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, tome 1.
- ORLEAN A., 1994, *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- PETERS T., 1993, *L'Entreprise Libérée*, Paris, Dunod.
- PIOTET F., 1992, « Coopération et contrainte A propos des modèles d'Aoki », *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, p 591- 607.
- REYNAUD B., 1987, *Le modèle hiérarchique : une méthode d'analyse des relations salariales*, Paris X , Thèse pour l'obtention d'un doctorat de Sciences Economiques.

- REYNAUD E., REYNAUD J. D, 1994, « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le Travail humain*, tome 57, n°3, p 227-238.
- SILVESTRE J. J., 1990, « Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale », *Revue Française de Gestion*, janvier / février, p 107-115.
- SIMON H. A., 1991, *Sciences des systèmes Sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.
- TARONDEAU J.C., WRIGHT R.W., 1995, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de gestion*, Juin - Juillet - Août, p 112- 120.
- TERSSAC (DE) G., 1993, « Organisation du travail et sociologie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p 90-100.
- UPTON D., 1995, « Ce qui rend les usines vraiment flexibles », *L'Expansion Management Review*, septembre, p 34-43.
- WILLIAMSON O. E., 1994, *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions.
- YIN R. K., 1989, *Case study research : Design and methods*, London, SAGE publications, 157 p.
- ZARIFIAN P., 1990, « Hiérarchisation, réseaux et systèmes de décision », *Réseaux*, n° 41, mai / juin, p 93-103.

---

<sup>1</sup> Cette recherche a fait l'objet d'une thèse sur le thème : « Déterminants et évolution de la hiérarchie au sein des organisations », soutenue le 19 décembre 1997 à l'Université de Nice – Sophia Antipolis.

<sup>2</sup> Une description complète de ces deux idéaux types est fournie dans la thèse au chapitre 2.

<sup>3</sup> « La complétude de la recherche, c'est non seulement un ensemble de résultats auxquels il ne manque rien, mais aussi, une présentation de ces résultats faite en un ensemble cohérent qui a par lui même un sens et qui permet une compréhension globale du phénomène. La saturation, c'est le phénomène qui apparaît au bout d'un certain temps dans la recherche qualitative lorsque les données que l'on a recueillies ne sont plus nouvelles. » (Mucchielli A., 1991, p113-114).

<sup>4</sup> Les entretiens se sont déroulés sur le lieu et pendant le temps de travail. La durée moyenne était de 2 heures avec des entretiens beaucoup plus longs parfois (3 heures). La collecte des données s'est effectuée par des enregistrements sur cassettes, qui ont été retranscrits sur informatique dans leur intégralité.

<sup>5</sup> Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, URA CNRS 936, dirigé par le Professeur A. Desreumaux