

Raccourcir la ligne hiérarchique, et après ?

Origine, nature et effets d'une innovation par retrait*

6 mars 2018

* Réflexions sur la base des travaux conduits avec Nathalie Raulet-Croset (IAE de Paris) et Ann-Charlotte Teglborg (ESCP europe).

Des connaissances et réflexions en partage

- Une enquête sur les représentations de l'avenir du travail , réalisée en 2014 pour l'UIMM
- Une série de recherches, engagées depuis 2012, sur les entreprises dont on écrase la ligne hiérarchique, celles que l'ont dit « libérées »*
- Un appui sur la littérature académique

* Voir notamment Gilbert, Raulet-Croset & Teglborg, 2016 et 2018.

Une innovation par retrait (Goulet et Vinck 2012)

- Penser l'innovation à partir du "moins de" ou du "sans". Et non plus, comme il est habituel, à l'ajout d'un élément (nouvel outil, nouvelle méthode)
- Y réfléchir : le projet d'une "sociologie du détachement"
- *Nos observations :*
 - *Moins d'échelons d'encadrement*
 - *Moins de contrôle hiérarchique*
 - *(+ Moins de formalisation et moins de contrôle procédural)*

Une dimension mythique

- En France, «raccourcir» évoque les guillotines de Robespierre
- « hiérarchie », « raccourcir » et « libération » sont des termes souvent associés dans le même imaginaire révolutionnaire.
- Dans le monde anglo-saxon, on parle, plus sobrement, de *delaying* (déstratification, ou réduction des échelons), en général associé au *downsizing* (réduction de taille).

Questionner le sens commun

1. "L'entreprise sans hiérarchie, c'est moderne"
2. "Dans un monde hautement technologique, les salariés ont moins besoin d'être encadrés"
3. "Sans hiérarchie intermédiaire, les décisions sont plus faciles"
4. "Raccourcir la ligne hiérarchique, c'est devenir plus performant"
5. "Moins de hiérarchie, c'est plus de bonheur pour le personnel"

1. Supprimer la hiérarchie intermédiaire est-ce si moderne ?

- Ce que nous dit, en historien de la grande entreprise, Ph. Lefebvre (2003)
 - La création de la hiérarchie intermédiaire dans les entreprises date au plus d'une centaine d'années Le désir d'innovation fut un facteur décisif de l'émergence de la coordination hiérarchique
 - La hiérarchie intermédiaire est apparue comme un mal nécessaire.
- Pour J. P. Schmitt, professeur honoraire au CNAM, l'inspirateur des entreprises libérées serait Hyacinthe Dubreuil (1883-1971)

2. Relation complexe entre technologie de production et taux d'encadrement

- Hiérarchie et type de production (Woodward, 1965)
 - Le nombre de niveaux hiérarchiques est plus élevé dans la production de masse que dans la production unitaire et l'est plus encore dans les industries de process.
 - Par contre, le « span of control » (empan de contrôle ou éventail de subordination), c'est-à-dire le nombre de collaborateurs qui rapportent directement à un manager, est beaucoup plus élevé dans la production de masse.
- De quelle hiérarchie parle-t-on ? => dédiabolisons la réflexion !

3. Des effets sur la décision ambivalents

- Les organisations plus plates facilitent les flux d'informations et permettent ainsi de prendre des décisions plus rapidement (Colombo et Delmastro, 2008)
- Cependant, les arbitrages doivent être faits par des collègues sans l'intermédiaire d'un superviseur d'où un certain gaspillage de temps (Carzo et Yanouzas 1969).
- A elle seule, la longueur de la ligne hiérarchique n'a pas d'effets significatifs sur le temps de décision (Carzo et Yanouzas, 1969).
- *Nos observations : dans les activités quotidiennes la prise décision est sans doute plus rapide. Mais les temps de décision s'allongent quand il y a nécessité d'arbitrage.*

4. Réduire la ligne hiérarchique n'entraîne pas toujours des gains de performance

- Elle réduit les coûts salariaux (sauf répercussion intégrale des économies générées à l'ensemble du personnel)
- Les employés doivent s'adapter à la nouvelle façon de travailler et les investissements dans les anciens processus de production et / ou de communication deviennent des coûts irrécupérables (Colombo et Delmastro 2008).
- Si des membres de l'encadrement doivent quitter l'entreprise, des connaissances précieuses et du capital humain pourraient se perdre (Datta et al., 2010)
- Plus globalement, les liens entre structure organisationnelle et performance sont complexes et aucune généralisation n'est possible (Dalton et al., 1980)
- *Nos observations : Les 3 cas que nous avons spécialement étudiés montrent une amélioration spectaculaire de la performance. Mais peut-on attribuer ce résultat au seul raccourcissement hiérarchique ?*

5. Et le bonheur ?

- La motivation intrinsèque des employés est plus élevée dans une structure organisationnelle plus plate (Kettley, 1995; Littler, Wiesner et Dunford, 2003; McCann, Morris et Hassard 2008).
- Mais l'engagement des salariés peut diminuer en raison d'une réduction des possibilités de promotion du fait de la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques (Lazear et Rosen, 1981; Littler, Wiesner et Dunford, 2003; McCann, Morris et Hassard, 2008).
- *Nos observations : dans les entreprises que nous avons étudiées, les salariés sont plutôt heureux et engagés vis-à-vis de leur entreprise ... les malheureux sont partis !*

Une remise en cause d'hypothèses de gestion

- La viabilité du mode de coordination hiérarchique repose sur trois hypothèses (selon Lefebvre, 2003):
 - Les acteurs hiérarchiques sont efficaces
 - Ils sont légitimes auprès de leurs subordonnés
 - Ils sont contrôlables par leurs supérieurs (d'où la DPO et les différents systèmes de gestion)
- Sa remise en cause suppose que ces hypothèses soient réfutées.

Points de vigilance pour les "leaders libérateurs"*

- Avant de déstratifier, se poser la question de l'utilité
 - Le "pourquoi" avant le "comment", c'est aussi réduire la ligne hiérarchique, pour quoi faire ?
 - Renforcer l'effort de formation des opérateurs
 - Apprentissage, mais aussi désapprentissage
 - Accompagner les individus et les équipes
 - "L'entreprise libérée ce n'est pas l'anarchie" (relation de conseil, coaching)
 - Pour transformer l'entreprise, se changer soi-même (témoignages de dirigeants) ?
- * *A partir de nos observations.*

Merci de votre attention !



Références

- Carzo Jr., R. & Yanouzas, J.N. (1969), Effects of Flat and Tall Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 14(2): 178-191.
- Colombo, M.G. & Delmastro, M. (2008), *The Economics of Organizational Design: Theory and Empirical Insights*, Palgrave Macmillan.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of management review*, 5(1), 49-64.
- Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 127 (1): 38-49).
- Gilbert P., Teglborg A.-C., Raulet-Croset N. (2018). How the materialization of a managerial Model contributes to its take up : the case of “liberating management” in France. In Mitev, N., Morgan-Thomas, A., Lorino, P., de Vaujany, F.-X., Nama, Y. (Eds.), *Materiality and managerial techniques*, Springer.
- Kettley, P. (1995), Is flatter better? Delaying the management hierarchy. *The Institute for Employment Studies Report*, N° 290.
- Lazear, E. & Rosen, S. (1981), Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, *Journal of Political Economy*, 89(5): 841-864.
- Lefebvre, P. (2003), *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché*, PUF.
- Littler, C.R., Wiesner, R. & Dunford, R. (2003), The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries, *Journal of Management Studies*, 40(2): 225-256.
- McCann, L., Morris, J. & Hassard, J. (2008), Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management, *Journal of Management Studies*, 45(2): 343-371.
- Woodward, J. (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.