

ROBERT HOLCMAN*Assistance publique, Hôpitaux de Paris*

Responsabilité, irresponsabilité, pouvoir

Réflexions sur la relation hiérarchique

La relation hiérarchique, fondée sur l'obéissance exigée dans les organisations, ne se limite pas aux organigrammes. Elle dépend aussi du niveau de responsabilité des acteurs y prenant part et de leur capacité de mettre en œuvre les moyens de rétorsion en cas de non-obéissance. La probabilité de mise en œuvre de sanctions dépend du rapport entre le niveau de proximité hiérarchique entre émetteur et receveur de l'ordre, et la lourdeur de la sanction.

Toute organisation de travail est formellement fondée sur une hiérarchie qui assure la circulation des orientations données par le management vers les catégories d'exécution. Par principe, tout subordonné est tenu de respecter les demandes de son ou de ses supérieurs hiérarchiques. Chacun sait bien pourtant qu'il n'en est pas ainsi dans la réalité et que le caractère mécanique du principe hiérarchique est loin de s'observer sur le terrain. La formalisation de la relation hiérarchique s'enchevêtre fréquemment avec les qualités personnelles supposées du supérieur ou bien avec d'autres notions ou concepts : pouvoir, autorité, *leadership*, *management*, obéissance, discipline, subordination, etc. Or la définition du lien hiérarchique, de son invalidation ou de ses contournements, est nécessaire dans la conduite d'équipes au travail ; en cas contraire, énergie, efforts et solutions sont dilapidés en pure perte. C'est la raison pour laquelle, après avoir posé les contours de la relation hiérarchique, on la confronte aux analyses du pouvoir – tout particulièrement l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg – avant d'observer dans quelle mesure ce dernier concept est pleinement opératoire ou doit être complété par des observations fondées sur les liens entre responsabilité, proximité hiérarchique et sanctions.

I – LA RELATION HIÉRARCHIQUE

La relation hiérarchique est l'expression de l'exigence d'obéissance réclamée à chaque membre de l'organisation de travail. Elle est formalisée dans l'organigramme, les fiches de poste ou leur équivalent, et rendue effective par les moyens de sanction de son non-respect. Le pouvoir hiérarchique est le lien

qui unit l'émetteur de l'ordre de celui qui le reçoit, il détermine le marché explicite ou implicite qui lie les deux parties et conditionne la possibilité d'exécution de l'ordre.

1. Une relation formalisée

Dans le secteur privé ou dans le secteur public, le lien hiérarchique n'existe qu'à condition d'être formalisé et connu de tous ; à défaut, on ne peut parler de relation hiérarchique. Dans les deux secteurs, les principes sont proches : il n'y a qu'une seule autorité de nomination ou de recrutement, qui délègue son pouvoir hiérarchique suivant un démembrement vertical défini et organisé.

Dans le secteur privé, le titulaire du pouvoir hiérarchique est le chef d'entreprise, à l'égard de qui s'instaure le lien de subordination, caractéristique spécifique du rapport salarial. En échange du versement d'une rémunération fixée par avance, le salarié abdique une partie de son libre arbitre, consentant à répondre aux ordres et aux directives de celui l'emploie et lui verse son salaire : c'est la subordination du salarié à l'employeur qui fonde la relation hiérarchique. Ce ne sont pas les qualités, les défauts ou les modalités de *leadership* qui créent le lien hiérarchique (encore que ces éléments ne soient pas sans effets sur sa pleine exécution, on y reviendra) mais la formalisation du rapport entre employeur et employé par le contrat de travail – oral ou écrit.

Le lien de subordination à l'employeur est délégué dès lors que les effectifs de l'entreprise dépassent quelques dizaines de salariés ; c'est davantage le cas, quand la propriété de cette dernière est disséminée entre plusieurs actionnaires qui en ont confié la gestion à une équipe de direction. La délégation fait l'objet d'une cartographie précise :

c'est l'une des fonctions de l'organigramme, qui définit et agence les différentes relations hiérarchiques au sein de l'entreprise.

Dans le secteur public, la situation est sensiblement la même. L'employeur est remplacé par l'autorité dite de nomination, c'est-à-dire celle qui a prononcé l'admission de la personne dans la fonction publique, dans son nouveau grade ou son nouvel emploi. L'organigramme et les fiches de poste – tout aussi nécessaires que dans le secteur privé – sont complétés par les corps, les classes, les échelons, ou tout autre moyen d'identification du niveau professionnel de l'agent.

Pour que ces relations hiérarchiques formalisées soient efficaces, il est nécessaire que leur non-respect soit précisé, réglementé et sanctionné.

2. Une relation réglementée

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, le non-respect de la relation hiérarchique – quel que soit le nom qu'on lui donne – est sanctionné, sauf à vider cette dernière de tout sens. Pour que les sanctions infligées soient légales, il faut qu'elles aient été préalablement définies et qu'elles soient proportionnelles à la faute – ceci pour éviter tout arbitraire dans les décisions.

Dans le secteur privé, c'est le code du travail (ou son équivalent dans chaque pays) qui définit l'échelle des sanctions en cas de non-respect d'un ordre ou d'une directive. Les sanctions ne concernent pas que les cas de non-respect du lien hiérarchique, mais tous les cas de non-respect de ce lien font l'objet d'une sanction. Dans le secteur public, le texte faisant foi est celui qui régit le statut des fonctionnaires.

Quel que soit le secteur d'activité, les sanctions sont réparties en groupes selon leur

caractère de gravité, de façon à pouvoir proportionner la sanction à la faute commise. La non-proportionnalité entre la faute et la sanction est communément un motif d'annulation de cette dernière par la justice.

Mais la relation hiérarchique ne ressortit pas exclusivement à sa dimension formelle. Sa dimension informelle renvoie aux liens unissant les individus au travail, particulièrement par le biais des rapports de pouvoir.

II – POUVOIR ET AUTONOMIE

En dépit de la connotation négative de ce terme dans le langage commun, le pouvoir est un élément neutre et consubstantiel des organisations. Selon la définition initiale de Dahl (1957, p. 202) : « Le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'initiative de A. » Le pouvoir est dès lors une relation et pas un attribut des acteurs de la relation. C'est la raison pour laquelle Crozier et Friedberg (1987, p. 379) en donnent la définition suivante : « Le pouvoir peut ainsi se repréciser comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. »

Le pouvoir, selon eux, est donc une relation déséquilibrée mais réciproque : pour que B accepte d'accomplir ce que A lui demande de faire, il faut qu'il y trouve son intérêt et que A suscite cet intérêt en accordant quelque chose à B en échange. Par conséquent, le pouvoir va du « demandeur » vers le « demandé » – que A obtienne de B ce qui lui demande – mais aussi du « demandé »

vers le « demandeur ». Par exemple, la secrétaire qui rédige un courrier pour son patron n'exécute pas mécaniquement l'ordre émis mais inscrit la réponse faite à cet ordre, et la qualité de cette réponse, dans un faisceau d'éléments comprenant leurs rapports personnels, les gratifications que ce dernier lui consent, la souplesse éventuellement accordée dans l'exécution des tâches, etc. En d'autres termes, B dispose toujours d'une capacité de se faire payer aussi chèrement que possible ce que A lui demande de faire. Quelle que soit l'organisation de travail, aucun individu n'accepte d'être considéré comme un simple ustensile, transparent aux yeux de tous, exclusivement dédié au service des buts de l'organisation. De plus, les objectifs assignés à chaque membre de l'organisation impliquent la réalisation de tâches dans un ordre de priorité qui n'est pas commun à tous. Chacun est donc enclin à faire prévaloir les tâches les plus prioritaires pour la satisfaction de ses objectifs au détriment des priorités des autres membres de l'organisation avec qui il doit travailler. C'est la raison pour laquelle le but des individus engagés dans une lutte de pouvoir est d'accroître leur marge d'autonomie en restreignant celle des autres, c'est-à-dire de garder le contrôle le plus important sur leur propre comportement – en d'autres termes, de le rendre le plus imprévisible possible – tout en rendant le comportement des autres aussi prévisible que possible: « Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'importance de la zone d'incertitude qu'il sera capable de contrôler face à ses partenaires. » (Friedberg, 1988, p. 36). Pour qu'une relation de pouvoir existe de A sur B, il faut que A puisse anticiper le comportement de B cependant que B soit placé dans l'incertitude quant au comportement de A.

Mais le contrôle d'une zone d'incertitude n'est pas suffisant en lui-même, son importance est liée à celle que revêt cette zone d'incertitude pour l'organisation: plus elle est cruciale, plus grand est le pouvoir de l'individu ou du groupe d'individus qui la détient. Dans une usine de fabrication de meubles, par exemple, l'incertitude liée à l'approvisionnement en bois est davantage source de pouvoir que celle concernant la qualité de l'alimentation à la cantine. C'est donc l'organisation qui définit l'importance des zones d'incertitude et, par là, le pouvoir qui y est associé: le pouvoir est donc lié à l'organisation. Quelle que soit la tâche à accomplir, aussi modeste fût-elle, l'existence d'une incertitude quant à son accomplissement donnera une part de pouvoir à la personne qui en est chargée. Dans cette perspective, le pouvoir hiérarchique relève non seulement du pouvoir formel de prendre des décisions mais aussi des zones d'incertitude que chaque subordonné cherche à se ménager, et du pouvoir informel qu'il conserve ainsi pour négocier l'acceptation de ces décisions.

L'analyse stratégique doit être toutefois complétée s'agissant de l'attitude de la personne à qui une demande a été faite, bien définie par le terme anglais *compliance*, qu'on peut traduire par « Propension à respecter la règle édictée. » Cette acceptation de la règle, ou la capacité à l'imposer, ressortit en réalité au niveau de responsabilité des acteurs dans l'organisation.

III – RESPONSABILITÉ, IRRESPONSABILITÉ, POUVOIR

La capacité hiérarchique est l'estimation de la possibilité d'obtenir l'exécution d'un ordre donné. Elle dépend de la capacité de

sanctions du supérieur hiérarchique et de la probabilité que ces dernières soient mises en œuvre.

1. Responsabilité et capacité de nuisance

La relation hiérarchique est consubstantielle de l'obéissance, tant chez les fonctionnaires (Vigouroux, 2003) que chez les salariés du secteur privé (Ray, 2005). Mais, on l'a vu, le pouvoir étant une relation d'échange, cette nécessité d'obéissance peut faire l'objet d'une négociation entre les parties à la relation de pouvoir. La décision de B d'accomplir ce que A lui demande de faire doit prendre en compte l'existence de sanctions que A pourrait infliger à B, ou de mesures de rétorsion que B pourrait appliquer contre A, et la probabilité que les unes et les autres soient effectivement mises en œuvre.

La réponse de la secrétaire à la demande de son patron de rédiger une lettre et la qualité du travail qu'elle fournit sont en partie déterminées par les sanctions que ce dernier pourrait prendre en cas de refus ou de travail insuffisant; en retour, l'exigence d'accomplissement et de qualité de travail réclamée par le patron prend en compte les mesures de rétorsion que sa secrétaire serait éventuellement en mesure de lui infliger: diminution globale de la qualité du travail, réticence à l'anticipation et à l'adaptation, absence d'initiatives, etc.

Le pouvoir d'un acteur vis-à-vis de l'autre ne peut donc s'estimer qu'en fonction de sa capacité de dissuasion, c'est-à-dire la capacité qu'il détient d'infliger un coût en représailles au refus de l'autre de satisfaire son exigence. Rappelons que l'équation de la dissuasion impose que le gain obtenu par un agresseur soit inférieur au coût infligé en

retour par l'agressé, pondéré par la probabilité que ce coût soit effectivement infligé. L'équation de la dissuasion (Gergorin, Touraine, 1988, p. 74)

$$V^{ef} - V^{sq} < PC$$

V^{ef} : valeur de l'état final après agression

V^{sq} : valeur du *statu quo* avant l'agression

C: pénalité infligée à l'agresseur par l'agressé

P: probabilité que cette pénalité soit effectivement infligée.

C'est donc parce qu'il veut éviter d'éventuelles représailles qu'un acteur est enclin à donner satisfaction à un autre; à défaut, rien ne l'y inciterait, *a fortiori* pas la logique de la relation de pouvoir. Le pouvoir ne vaut donc que par la capacité qu'on a de mettre éventuellement en œuvre sa capacité de rétorsion ou, dit autrement, d'exercer sa capacité de nuisance. Il est en effet essentiel de différencier capacité d'action et possibilité d'agir: on peut disposer d'un pouvoir de sanction ou de rétorsion sans être en mesure de le mettre en œuvre. Le pouvoir réside dans la marge de liberté de l'individu face à ses partenaires de la relation de pouvoir; cette marge de liberté dépend de la zone d'incertitude que peut créer cet individu, et de la pertinence de cette dernière pour l'organisation. Mais la mise en œuvre de cette zone d'incertitude ne doit pas entraîner pour son possesseur l'infliction de sanctions en retour.

Prenons l'exemple d'un informaticien chargé d'installer un nouveau logiciel sur l'ensemble des postes informatiques de son entreprise. Son pouvoir réside dans l'incertitude dans laquelle il peut placer les utilisateurs de ce nouveau logiciel quant à son installation, mais aussi dans l'importance que revêt ce nouveau logiciel pour ses utili-

sateurs et pour l'entreprise. Mais la capacité qu'a cet informaticien de mettre en œuvre sa « zone d'incertitude », c'est-à-dire de provoquer certains retards dans l'installation du nouveau logiciel, dépend aussi du coût que cette attitude pourrait entraîner pour lui en retour. Moins les mesures de rétorsions seront importantes ou leur mise en œuvre improbable, plus son pouvoir sera important : une sanction ne peut donc s'estimer qu'en fonction de la possibilité plus ou moins grande de sa mise en œuvre.

Dans les organisations de travail, le coût des représailles éventuellement infligées en retour est directement fonction du niveau de responsabilité de chaque acteur : plus l'individu doit rendre de compte par rapport à l'accomplissement du travail dont il est responsable, plus il est sensible aux sanctions. Dans un hôpital, par exemple, le directeur des services économiques peut aisément bloquer les approvisionnements de l'établissement (capacité d'action) mais sa position ne serait pas tenable longtemps tant elle provoquerait des conséquences désastreuses pour sa carrière (impossibilité d'agir).

La capacité de nuisance d'un individu est donc fonction du produit de sa capacité d'action et de sa possibilité d'agir. Si l'on croise le degré de responsabilité quant à

l'accomplissement d'une tâche avec la capacité de nuisance, on obtient un panorama varié des relations de pouvoir, tel qu'exprimé dans le tableau 1.

Le pouvoir maximal sur autrui provient d'une association entre capacité de nuisance et irresponsabilité finale (situation 2 dans le tableau). C'est cette combinaison qui est à l'œuvre dans les grands mouvements de grève. Ainsi le chauffeur d'autobus des transports en commun d'une ville dispose-t-il d'une immense capacité de nuisance (s'il suit un mot d'ordre de grève les conséquences économiques et sociales seront majeures) et d'une responsabilité finale quasi nulle : la désorganisation consécutive au mouvement de grève mettra le management de l'entreprise de transport en situation de justifier la pertinence de sa gestion et, si la grève s'installe, c'est la municipalité qui se trouvera saisie de cette responsabilité. Le chauffeur d'autobus, lui, ne supportera comme seule conséquence de son action qu'une diminution de son salaire... encore que les jours de grève ne sont pas systématiquement non payés et que, dans ce dernier cas, les organisations syndicales se donnent les moyens financiers de compenser l'éventuel manque à gagner. À l'inverse, l'association d'une responsabilité finale et d'une incapacité de nui-

Tableau 1 – Responsabilité, irresponsabilité, pouvoir

	Responsabilité finale	Irresponsabilité finale
Capacité de nuisance	Pouvoir limité sur autrui (Situation 1)	Pouvoir maximal sur autrui (Situation 2)
Incapacité de nuisance	Sous le pouvoir d'autrui (Situation 3)	Hors d'une relation de pouvoir (Situation 4)

sance (situation 3 dans le tableau) conduit à être sous le pouvoir d'autrui. Dans l'exemple qui vient d'être pris, c'est la situation type du directeur de l'entreprise publique de transport. C'est lui qui devra rendre des comptes au final sur les conséquences du mouvement de grève alors que ses moyens de rétorsion sont considérablement réduits : le droit de grève étant reconnu et protégé, son pouvoir disciplinaire est amputé d'autant ; sa seule variable d'ajustement est la négociation, au sein de laquelle il s'engage en position de faiblesse, son pouvoir de nuisance étant des plus limités – ce que savent parfaitement ses interlocuteurs. L'association d'une responsabilité finale et d'une incapacité de nuisance est également la situation d'un directeur de filiale devant remettre son rapport d'activité à la maison mère et qui, en conflit avec sa secrétaire, peine à obtenir d'elle la réalisation d'un document répondant à ses souhaits. C'est lui qui devra répondre d'un retard dans la remise du rapport, ou la réalisation d'un document de médiocre qualité ; en retour, on ne comprendrait pas qu'il sanctionne sa secrétaire pour quelques fautes d'orthographe...

Entre les deux, le produit d'une capacité de nuisance et d'une responsabilité finale (situation 1 sur le tableau) conduit à la possession d'un pouvoir limité sur autrui, qui nécessite une renégociation permanente des demandes réciproques adressées par chaque partenaire d'une relation de pouvoir. C'est le cas de deux agents de niveau hiérarchique identique, appartenant au même service, et devant collaborer pour l'accomplissement de leur travail.

La situation 4, qui combine irresponsabilité et absence de capacité de nuisance, place

toute personne en dehors de toute relation de pouvoir.

Le pouvoir limité sur autrui (situation 1) ressortit à une relation de pouvoir descendante (du supérieur hiérarchique vers le subordonné) ou parallèle (entre égaux hiérarchiques), et le pouvoir maximal sur autrui (situation 2) à une relation de pouvoir ascendante (du subordonné vers le supérieur hiérarchique) : dans cette dernière configuration, c'est donc le subordonné qui a davantage de pouvoir que son supérieur hiérarchique.

Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, donc, la position hiérarchique n'empêche pas la possession du pouvoir de commandement absolu et non contesté. Le pouvoir n'augmente pas nécessairement avec l'élévation dans la hiérarchie et l'accroissement des responsabilités, bien au contraire : dans certains cas, plus on a de responsabilités plus on doit rendre de comptes et ceux à qui l'on demande quelque chose sont davantage en situation de pouvoir sur nous que l'inverse. C'est le lien entre la position hiérarchique relative (entre celui qui donne l'ordre et celui qui doit l'exécuter), la capacité d'infliger des sanctions, et la possibilité de le faire qui est pertinente. C'est ce que nous allons voir maintenant.

2. Le Chemin du pouvoir hiérarchique

Dans la plupart des situations, il y a incohérence entre proximité hiérarchique et lourdeur de la sanction. L'écart hiérarchique est déterminé par le positionnement dans l'organigramme de la structure : il est plus important entre l'agent d'accueil et le directeur général qu'entre un cadre et son plus proche collaborateur. Il peut toutefois être

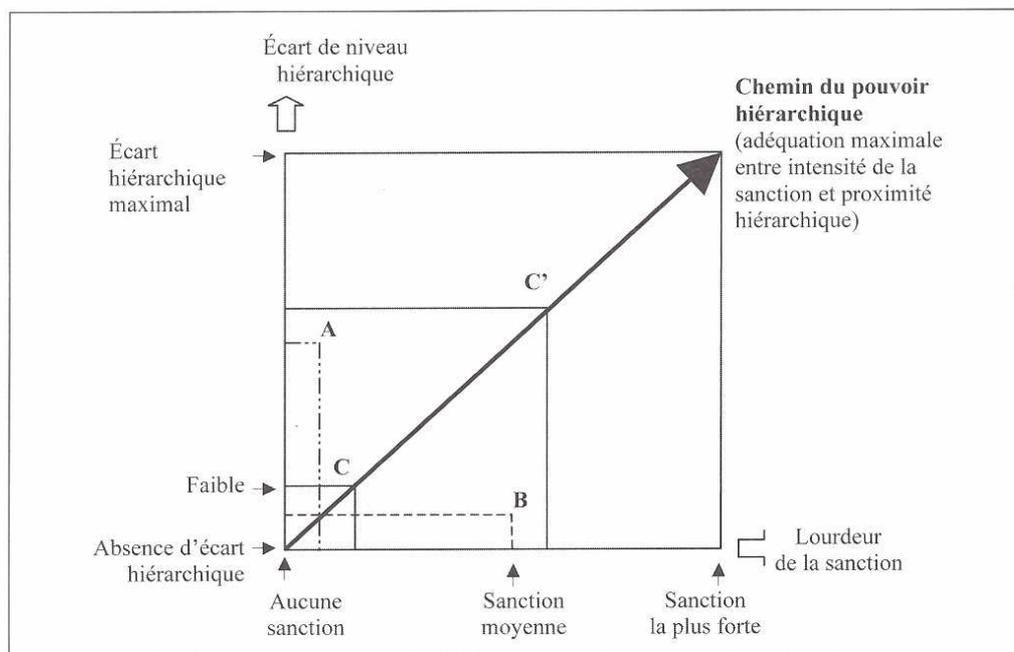
équivalent dans des situations où les binômes donneur d'ordre/exécuteur de l'ordre sont positionnés à des niveaux différents dans l'organigramme : l'écart hiérarchique n'est pas dépendant du niveau hiérarchique. On peut ainsi trouver un écart hiérarchique identique entre un agent de sécurité et le responsable de la sécurité, d'une part, et un directeur de filiale et son chef des ventes, d'autre part.

Sur la figure 1, on a ainsi étalonné en axe vertical l'écart de niveau hiérarchique entre celui qui donne un ordre et celui qui doit l'exécuter et, sur l'axe horizontal, l'intensité de la sanction. Dans la situation A (écart important de niveau hiérarchique et sanction légère), par exemple, il est peu probable que le responsable se situant à un

niveau hiérarchique nettement plus élevé inflige une sanction d'une aussi faible intensité.

Ainsi, le directeur des ressources humaines constatant que les feuilles mortes n'ont pas été balayées devant l'entrée de l'entreprise n'est pas en mesure d'infliger une sanction à l'agent qui aurait la charge de cette tâche. La faute est vénielle et n'appelle pas une sanction importante : on ne comprendrait pas que le directeur des ressources humaines se saisisse de cette question et, ce faisant, court-circuite l'échelle hiérarchique qui mène à l'agent fautif, et dévalorise ainsi sa propre autorité. En toute logique, une sanction de ce niveau ne peut être appliquée que par un supérieur présentant un faible écart hiérarchique avec l'agent. Le recours

Figure 1 – Le Chemin du pouvoir hiérarchique



à un niveau plus élevé de la hiérarchie ne se justifierait que par l'application d'une sanction bien plus lourde.

Dans la situation B (faible écart de niveau hiérarchique et lourde sanction éventuelle), au contraire, il y a une incohérence entre la lourdeur de la sanction et le niveau hiérarchique peu élevé de celui qui la prend par rapport à l'agent à qui elle est infligée. Il est peu probable qu'un supérieur ayant une telle proximité hiérarchique impose une sanction de cette intensité. Il devrait en principe renvoyer cette responsabilité à des niveaux supérieurs de la hiérarchie. Si l'on reprend l'exemple précédent, et que le défaut de balayage des feuilles mortes – récurrent et déjà signalé plusieurs fois à l'agent concerné – est à l'origine d'un accident corporel important pour un passant, la lourdeur de la faute ainsi commise appelle une sanction importante, qui ne peut être prise par un personnel d'encadrement intermédiaire mais doit plutôt faire l'objet d'une procédure disciplinaire, privilège des niveaux hiérarchiques plus élevés.

Les situations C et C', en revanche, sont celles où la sanction est la plus probable : il y a une cohérence maximale entre l'intensité de la sanction et le niveau de proximité hiérarchique. La situation C, par exemple, est celle où le cadre intermédiaire, responsable du service d'entretien, met un avertissement à l'agent qui a omis de balayer les feuilles mortes devant l'entrée de l'entreprise. La situation C' est celle du directeur des ressources humaines qui met à pied le responsable du service d'entretien pour ne pas avoir remédié au défaut récurrent de balayage des feuilles mortes ayant conduit à un accident corporel devant l'entreprise.

Si, pour chaque niveau d'écart hiérarchique et pour chaque degré d'intensité de la sanction, on marque le point de cohérence maximale, on obtient alors une ligne droite à 45 degrés traçant la ligne des combinaisons « idéales » entre niveau d'écart hiérarchique et intensité de la sanction. Cette ligne droite, que nous avons dénommée *Chemin du pouvoir hiérarchique*, définit précisément l'intensité de la sanction que peut prendre chaque responsable en fonction de son niveau de proximité hiérarchique avec l'agent à qui il veut infliger cette sanction, et – symétriquement – le niveau d'écart hiérarchique auquel doit être pris chaque niveau de sanction.

Ce concept de *Chemin du pouvoir hiérarchique* appelle toutefois deux remarques. En premier lieu, c'est bien d'un écart de niveau hiérarchique qu'il s'agit et pas de l'indication d'une position dans l'organigramme de la structure de travail. L'écart hiérarchique définit la distance entre les positions relatives dans l'organigramme de la personne pouvant infliger une sanction et celle de l'agent à qui cette sanction peut être appliquée. Un même écart hiérarchique peut correspondre à de nombreuses situations différentes : par exemple, l'écart hiérarchique entre un employé et son chef de service peut être identique à celui prévalant entre le directeur des approvisionnements d'une filiale et le P-DG du groupe auquel appartient cette filiale.

Le nombre de situations équivalentes en termes d'écart hiérarchique ne s'accroît pas nécessairement en proportion des effectifs de la structure. S'il y a de fortes chances que le nombre d'écarts hiérarchiques soit plus important dans une entreprise de 5 000 sala-

riés que dans une petite entreprise employant une dizaine de personnes, ce n'est pas parce qu'il y a plus de personnels dans l'une que dans l'autre mais parce que le nombre de niveaux hiérarchiques doit certainement y être plus élevé en raison de la taille plus importante des effectifs. C'est donc le nombre de niveaux hiérarchiques qui détermine le nombre d'écart hiérarchique, et pas le volume global de personnel.

La seconde remarque porte sur la gradation des sanctions qui, dans la réalité, ne se décompose pas aussi finement que pourrait le laisser supposer la figure 1. Dans le secteur privé comme dans le secteur public

les sanctions s'étalonnent en général suivant six niveaux, quel que soit le nom qu'on leur donne: avertissement; blâme; interruption temporaire d'activité sans rémunération; abaissement du niveau hiérarchique; changement d'affectation; licenciement (Vigouroux, 2003; Ray, 2005). Les différentes sanctions forment une échelle graduée, de la moins intense – l'avertissement – à la plus grave, le licenciement, et ce en proportion de la faute commise.

Dans ces conditions, la réalité du *Chemin du pouvoir hiérarchique* ne correspond pas à l'épure théorique esquissée dans la

Figure 2 – Les effets de seuil des sanctions: le chemin discontinu du pouvoir hiérarchique

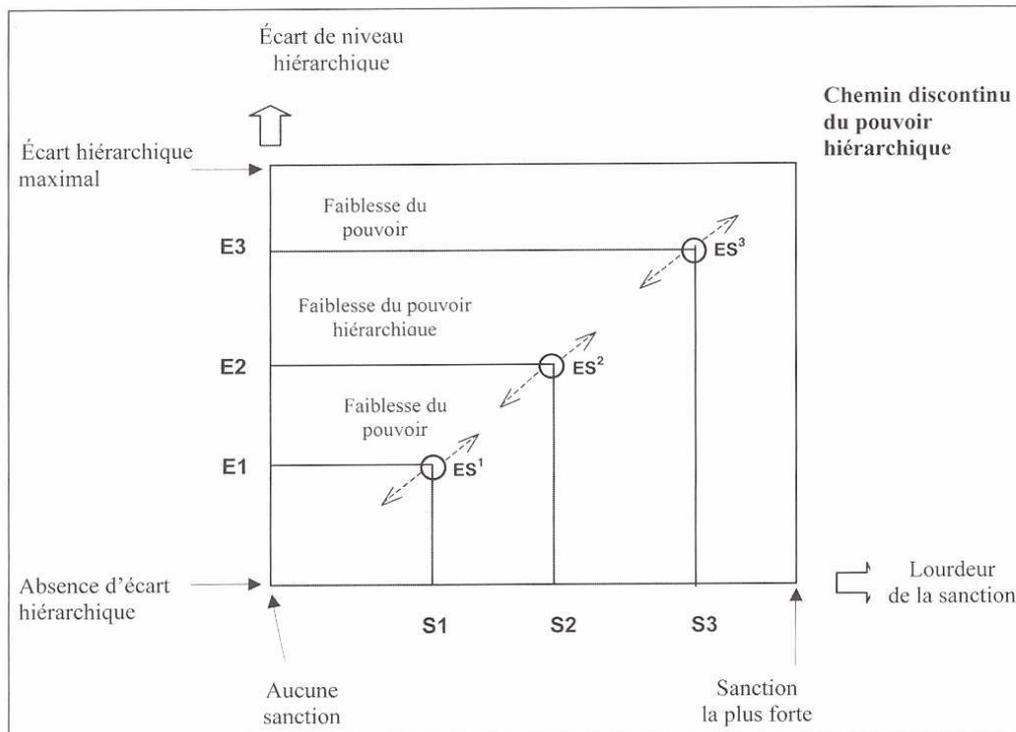


figure 1. Sur la figure 2 – où l'écart de niveau hiérarchique est toujours gradué en axe vertical et l'intensité de la sanction en axe horizontal – on s'aperçoit qu'à chaque niveau de sanction correspond un niveau d'écart (ES¹, ES², ES³, etc.) où le pouvoir hiérarchique est à son maximum. La différence avec la situation décrite dans la figure 1 – où à chaque niveau d'écart hiérarchique correspondait une intensité de sanction – est que la limitation du nombre de sanctions dans la réalité conduit à la réduction du nombre correspondant de niveaux d'écart hiérarchiques optimaux.

Ainsi, dans les espaces séparant les points ES¹, ES², ES³, le pouvoir hiérarchique s'estompe à mesure qu'on s'éloigne du point optimal, en raison de la moindre cohérence entre écart hiérarchique et lourdeur de la sanction. Pour le niveau de sanction le plus faible (S1), c'est au niveau d'écart P1 que le pouvoir hiérarchique est le plus fort. Quand on s'éloigne de ce point – avec un accroissement ou une diminution de l'écart hiérarchique, la probabilité de l'infliction d'une sanction diminue. Si l'on reprend l'exemple de l'agent d'entretien qui a omis de balayer les feuilles mortes devant l'entrée de l'entreprise, et que la sanction à infliger soit l'avertissement (sanction de niveau 1, S1), comme on le voit sur la figure 2 cette sanction devra être appliquée par une personne ayant un écart hiérarchique situé en E1, sans doute par le chef d'équipe de nettoyage. La diminution de l'écart hiérarchique avec l'agent d'entretien rapprocherait la personne chargée d'infliger la sanction du statut de collègue; l'augmentation de l'écart, placerait le « sanctionneur » dans une situation où il perdrait son autorité en sanction-

nant. Dans les deux cas, la sanction est de moins en moins probable à mesure qu'on s'éloigne de l'écart hiérarchique « idéal ».

IV – L'EFFECTIVITÉ DU POUVOIR HIÉRARCHIQUE

Le pouvoir hiérarchique est donc discontinu. Il varie selon le niveau de l'écart hiérarchique entre le « sanctionneur » et le sanctionné, et la cohérence de cet écart avec la lourdeur de la sanction. L'effectivité du pouvoir hiérarchique dépend donc de l'adéquation entre le nombre de niveaux de sanctions et le nombre d'écarts hiérarchiques. Pour ajuster l'un à l'autre, deux modalités existent: la définition du nombre d'écarts hiérarchiques par l'organigramme et l'enrichissement du nombre de sanctions par la création de sanctions intermédiaires non rétributives.

1. La définition du nombre d'écarts hiérarchiques par l'organigramme

La mise en œuvre du pouvoir hiérarchique n'est certes pas indépendante des caractéristiques personnelles de celui qui émet l'ordre – autorité, charisme, *leadership* –, elle n'est pas non plus détachée de la propension individuelle à obéir de celui qui reçoit l'ordre. Il reste que la réalité de la relation hiérarchique ressortit au premier chef à un rapport de pouvoir entre le « demandeur » et le « demandé », qui renvoie au caractère discontinu du pouvoir hiérarchique. C'est à l'aune de la capacité d'action et de la possibilité d'agir qu'il faut envisager la relation hiérarchique. La capacité d'émettre des ordres et des directives ne doit pas être mécaniquement assimilée à

la probabilité de les voir exécutés, bien exécutés ou exécutés en temps et en heure.

Ce caractère discontinu du pouvoir hiérarchique est fonction du nombre d'écarts déterminé par les instruments de définition des relations hiérarchiques au sein de l'organisation de travail, l'organigramme et les fiches de poste tout particulièrement. La mise au point ou la modification de l'organigramme et des fiches de postes tient en effet pour acquis que le positionnement ainsi établi emporte mécaniquement la définition d'un pouvoir hiérarchique à son optimum d'intensité pour l'ensemble des personnels mis en situation d'encadrement. Or on vient de voir qu'il n'en est pas ainsi : plus le nombre d'écarts hiérarchiques augmente à niveaux de sanctions inchangés, moins le pouvoir hiérarchique général de l'organisation est efficient.

C'est le rapport entre nombre de sanctions et nombre d'écarts hiérarchiques qui est déterminant. Il est donc vain de multiplier artificiellement les titulaires du pouvoir hiérarchique et de la capacité de sanctionner en escomptant qu'ils disposent d'un pouvoir hiérarchique effectif. L'organigramme peut, en effet, graduer à l'infini les écarts de niveaux hiérarchiques, mais les sanctions, elles, demeurent imposées par la réglementation du travail. Il convient plutôt de concevoir l'organigramme en fonction du nombre de sanctions existant, ou – plus précisément – concomitamment à la définition de l'échelle de sanctions, puisqu'il est possible de compléter les sanctions réglementaires par des sanctions « non rétributives ».

2. Créer une grille de sanctions intermédiaires « non rétributives »

French et Raven (1959) ont distingué six sources de pouvoir (envisagé ici comme le

niveau d'influence d'un individu sur un autre) : la légitimité conférée par l'organisation en tant qu'élément hiérarchique, la coercition (l'autorité d'imposer des sanctions également conférées par l'organisation), la récompense, l'expertise, le pouvoir de référence (la possession de traits distinctifs qui inspirent l'admiration et suscitent l'émulation), le pouvoir d'information, de communication. Mulder (1977) a repris et enrichi cette typologie en y ajoutant le pouvoir formel (respect de la position hiérarchique) et la capacité de persuasion.

Afin d'ajuster au mieux l'échelle des sanctions au nombre de niveaux hiérarchiques, il peut être nécessaire de multiplier les niveaux de sanctions, par-delà celles qui sont définies par la réglementation. Dans les intervalles entre ces sanctions réglementaires, il faut donc insérer des sanctions intermédiaires « non rétributives ».

Dans la mesure où la mise en œuvre de sanctions non prévues par la législation du travail est interdite, ces « sanctions » intermédiaires ne peuvent relever que de la non attribution de gratifications, d'avantages, d'éléments supplémentaires. L'absence de rétribution (quelle que forme qu'elle puisse prendre) est une sanction, c'est là une modalité de gestion des ressources humaines communément utilisée. Ainsi, accorder une prime aux personnels ayant peu d'absences est une manière de sanctionner l'absentéisme des autres agents, tout en demeurant dans un cadre légal : la réglementation interdit en effet toute sanction à raison de l'absence légale et justifiée des salariés. Il existe d'autres formes de rétributions, parfois symboliques : taille, emplacement et aménagement des bureaux, modèles et cylindrées des voitures de fonction, titres des fonctions, etc.

Afin de combler les intervalles entre les sanctions réglementaires et renforcer l'effectivité du pouvoir hiérarchique, il convient de mettre en cohérence l'organigramme avec l'échelle globale des sanctions ainsi définies – sanctions réglementaires et sanctions intermédiaires non rétributives. La création de sanctions sous la forme d'avantages optionnels, dont la délivrance est laissée à l'appréciation du ou des supérieurs hiérarchiques, permet de démultiplier les niveaux sanctions et, ainsi, de rendre plus dense et plus cohé-

rente la cohorte des titulaires réels du pouvoir hiérarchique.

Dans les organisations, il y a dysfonctionnement de la relation hiérarchique quand sa mise en œuvre repose surtout sur les caractéristiques personnelles de la personne en situation d'émettre un ordre ou une directive. Il n'est pas question de dire ici que la dimension personnelle ne tient aucune place dans la relation hiérarchique, mais qu'elle est souvent surestimée, au détriment de la qualité de la structure organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert N., « Relations de pouvoir et *leadership* », *Traité de sociologie du travail*, Coster M. (de), Pichault F., De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1994, p. 421-452.
- Barnard C. I., « La théorie de l'autorité », *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Chanlat J. F., Seguin F. (éd.), tome II, *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 1987, p. 359-376.
- Cartwright D., "Influence, *Leadership*, Control", *Handbook of Organizations*, March J. G. (Ed.), Rand M^c Nally & Company, Chicago, 1965, p. 1-47.
- Coster M. (de), *Sociologie du travail et gestion du personnel*, Éditions Labor, Bruxelles, 1999.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- Crozier M., Friedberg E., « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée », *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Chanlat J. F., Seguin F. (éd.), tome II, *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 1987, p. 377-396.
- Dahl R. A., "The Concept of Power", *Behavioral Sciences*, 2, 1957, p. 201-215.
- Gergorin J. L., Touraine M., *Stratégie et relations internationales*, Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.
- Di Malta P., *Essai sur la notion de pouvoir hiérarchique*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1961.
- French J. P., Raven B., "The Bases of Social Power", *Studies in Social Power*, Cartwright D. (Ed.), University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959, p. 150-167.
- Friedberg E., « L'analyse sociologique des organisations », *Pour*, 28, 1988.
- Hall R. H., *Organizations. Structure and Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1972.
- Katz D., Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1966.

Mulder M., *The Daily Power Game*, Martinus Nijhoff, Leiden, 1977.

Petit F., *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Privat Éditions, Toulouse, 1979.

Ray J. E., *Droit du travail. Droit vivant*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2006.

Vigouroux C., « La discipline », *Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n° 221, 2003, p. 4-17.

Weber M., *Économie et société. 1. Les catégories de la sociologie*, Plon, Paris, 1995.