

Sociologie Autonomie

Au travail, l'éternel retour de la hiérarchie ?

Dirigeant, manager, responsable de service... Difficile de se passer d'une figure d'autorité au travail. Même dans les entreprises dites libérées ou les organisations autogérées, des rapports de forces et donc une hiérarchie se remettent en place.



© Klaus Vedfelt/Getty Images

Imaginez six rats enfermés dans un petit labyrinthe. En explorant, ils découvrent un distributeur de nourriture juste après un réservoir rempli d'eau, les obligeant à nager et à rapporter leur repas au sec pour manger.

Très vite, une sorte de hiérarchie s'installe : trois ravitailleurs se

Article réservé aux abonnés

résignent à faire des allers-retours ; deux exploiters restent au sec et

Par [Fabien Trécourt](#) Publié le 20 février 2025, actualisé le 21 février 2025 ⌚ 6 minutes de lecture

chapardent de la nourriture aux premiers ; un autonome se débrouille pour ramener et partager son propre... les années 1990, le De où vient le désir d'autorité ? Découvrir... e avec plusieurs groupes de rats et systématiquement retrouvé cette répartition des tâches. Plus étonnant, il a constitué de nouveaux groupes avec les rongeurs ayant adopté un même rôle – en prenant six ravitailleurs par exemple, ou bien six exploités... – et encore obtenu ce résultat ! À nouveau, trois ravitailleurs, deux exploités et un autonome se disputaient la nourriture. Même quand on prend les individus les plus indépendants, les moins compétitifs, ils ont tendance à adopter des comportements dominants et dominés.

Didier Desor a répété l'étude avec des groupes de 200 rats et obtenu d'autres résultats – de nouveaux rôles apparaissent, les interactions devenaient plus complexes, etc. Il serait donc abusif de penser que des organisations humaines, comme les entreprises, fonctionnent de la même façon. Pour autant, ces recherches illustrent une expérience que tout le monde peut faire au travail : mettez la hiérarchie à la porte, elle revient par la fenêtre. Même lorsque tout le monde essaye de collaborer sur un pied d'égalité, les uns semblent adopter des fonctions de chef, tandis que d'autres seraient plus indépendants, d'autres suiveurs, voire soumis. Ce constat paraît en outre bien établi dans les recherches en sociologie des organisations.

Au service du capital...

Au début du 21^e siècle, prôner la fin des patrons est pourtant à la mode, constate le sociologue Lionel Jacquot ^①. Des coachs préconisent alors un management plus « *horizontal* », des organisations « *plates* » ou « *participatives* ». Ils vantent les « *entreprises libérées* », « *agiles* » ou encore « *l'holocratie* ». À chaque fois, l'idée consiste, en résumé, à abolir les hiérarchies figées, strictes et pyramidales, pour faire de la place à l'auto-organisation, à la coopération entre « partenaires » ou « collaborateurs », supposés plus indépendants que des employés, en tout cas non soumis à un manager. L'objectif est double, ajoute la chercheuse Suzy Canivenc ^② : gagner en efficacité et répondre au désir d'autonomie des salariés. Ces modèles actualisent l'idéal d'une organisation de travail sans chef, aussi ancien que le monde de l'entreprise. Suzy Canivenc évoque notamment le « socialisme utopique » du 19^e siècle et « l'école des relations humaines » dans les années 1920. Ces deux mouvements

intellectuels prônaient déjà l'institution de communautés de travail plus souples, égalitaires, et offrant une grande autonomie à ses membres.

Même les entreprises dites « autogérées » ont tendance à réinstaurer des formes de subordination.

Dès le début du 20^e siècle, confirme Lionel Jacquot, on a vu apparaître des innovations managériales appelant à davantage d'horizontalité. Elles s'opposaient notamment à l'organisation scientifique du travail prônée dans le taylorisme, particulièrement rigide et pyramidale. Pour autant, toutes ces rhétoriques « *font figure de miroir aux alouettes* », tempère le sociologue, car « *elles ne sauraient casser la hiérarchie dont le capitalisme a besoin* ». Dans *Le Capital* (1867), Karl Marx estime que toute production à grande échelle nécessite une forme de commandement pour encadrer et organiser « *le mouvement d'ensemble du corps productif* ». Cela explique, selon Marx, l'apparition d'une « *espèce particulière de travailleurs salariés* » – dirigeants, surveillants, contremaîtres... – exerçant « *le commandement au nom du capital pendant le processus de travail* ». Dans *Économie et Société* (1921), le sociologue Max Weber confirme que l'entreprise privée voit apparaître, au fil des 19^e et 20^e siècles, toute une série de « *grands* » et « *petits* » chefs, véritable « *état-major d'individus* » face à des salariés appelés à rester dociles.

... ou de l'organisation ?

« *Contrairement aux thèses annonçant la fin des chefs et le dépérissement, voire la disparition prochaine des managers, le gouvernement des organisations modernes n'a donc pas renoncé au principe essentiel de la hiérarchie* », conclut Lionel Jacquot. Même les entreprises dites « autogérées » – militant en leur sein pour une structure égalitaire du travail – ont tendance à réinstaurer des formes de subordination, renchérit Suzy Canivenc, à l'issue d'une étude sur quatre d'entre elles. « *Au sein de ces instances, l'idéal décisionnel est celui du consensus. (...) L'analyse des processus décisionnels révèle cependant des formes d'inégalité dans les prises de parole ou la capacité à faire accepter une proposition, reconduisant des phénomènes de pouvoir et de domination dont ces organisations cherchent pourtant à s'extraire.* »

Suzy Canivenc identifie quatre types d'autorité, recoupant en partie des formes de « domination légitime » décrites par Max Weber dans *Économie et Société*. Les personnes ayant davantage de poids dans une discussion sont les plus compétentes sur un sujet donné (« domination rationnelle »), les plus expérimentées ou ayant le plus d'ancienneté dans l'organisation (« domination traditionnelle »), ainsi que les plus habiles à prendre la parole pour faire valoir leurs points de vue et arguments (« charisme »). La chercheuse souligne en outre l'existence d'une quatrième forme de pouvoir : l'implication. Les individus les plus dévoués et engagés dans l'organisation sont plus respectés et influents.

À LIRE AUSSI

Les fondements de l'autorité

Cette « *domination juste* » n'est toutefois pas de même nature que celle du leader tirant sa force de son seul statut ou de son capital. Pour être perçue comme légitime, elle doit d'une part s'exercer « *au nom de l'intérêt collectif plutôt qu'individuel* » et savoir « *se limiter aux domaines où elle est la plus utile* ». D'autre part, les membres les moins influents n'adoptent certes pas un rôle de chef, mais ils ont tout de même plus de poids que dans les entreprises classiques : beaucoup de décisions ne peuvent pas se prendre sans leur consentement, les discussions ayant une forte vocation démocratique. Enfin, cette hiérarchie reste informelle ; les rôles peuvent changer au gré des missions, une personne jugée ultracom pétente sur un projet peut devenir une simple subordonnée sur un autre dossier, et inversement. En définitive, les organisations autogérées n'ont assurément pas rompu avec toute hiérarchie, mais elles offrent un modèle plus proche de cet idéal que les entreprises dites libérées, et « *autant de pistes concrètes pour éclairer ce que pourrait être un management éthique* », conclut la chercheuse.

¶ Notes

- 1 Marie-Anne Dujarier (dir.), *Idées reçues sur le travail*, Le Cavalier bleu, 2023.
- 2 Suzy Canivenc, « Pouvoir, domination et hiérarchie dans les organisations autogérées : des phénomènes riches d'enseignements pour un management éthique », *Éthique publique*, vol. 26, 2024/1.

