Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 40 (1982)

Heft: 4

Artikel: Problèmes actuels de la structure d'encadrement

Autor: Künzli, Régis / Schnyder, Robert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-138886

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Problèmes actuels de la structure d'encadrement*

Régis Künzli et Robert Schnyder,
conseillers d'entreprises, CEPEC,
Lausanne et Sion

1. REDIMENSIONNEMENT DE LA STRUCTURE DE GESTION

Un des grands problèmes à l'ordre du jour dans le domaine de l'encadrement des entreprises est celui du redimensionnement de la structure de gestion. Parmi les entreprises confrontées actuellement au problème du redimensionnement, on peut distinguer trois types de situation:

1. expansion de la structure de gestion,
2. rétrécissement de la structure de gestion,
3. évolutions sectorielles opposées.

1.1 Expansion de la structure de gestion

Cette évolution, qui constituait pratiquement un phénomène général jusque vers le milieu des années 70, se poursuit encore dans une partie des entreprises, bien qu'à un rythme moins rapide le plus souvent.

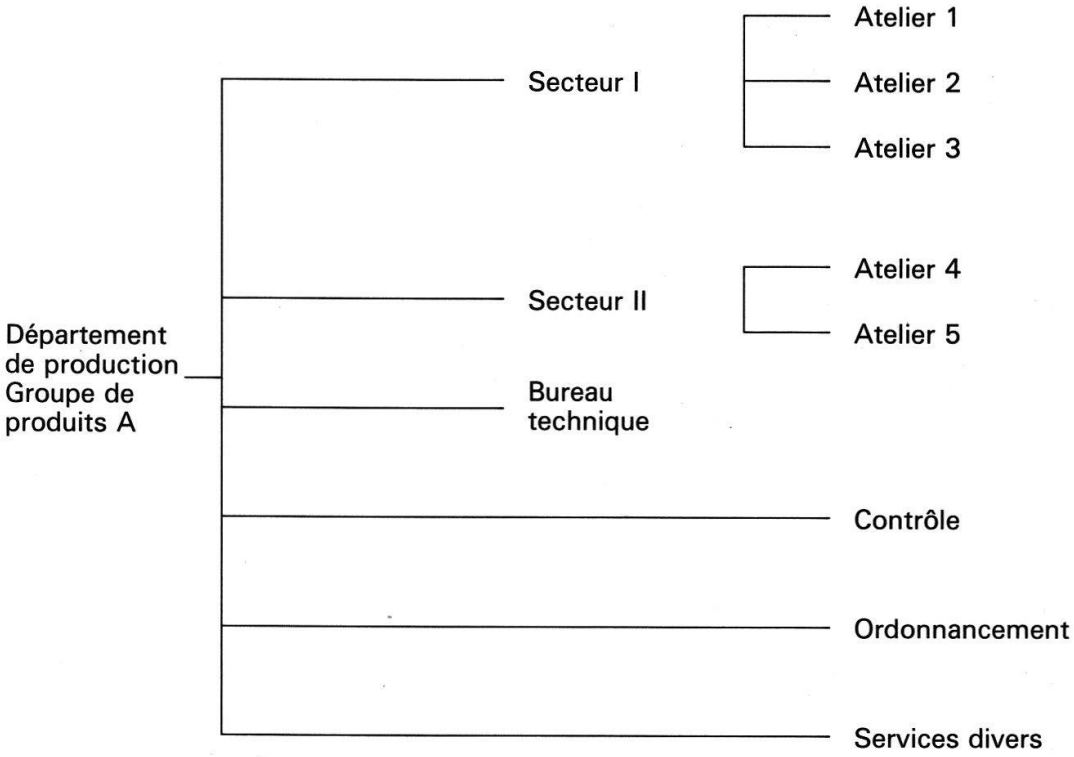
Le développement du volume d'activité de l'entreprise se traduit par des besoins de gestion accrus. De ce fait, le nombre de cadres augmente et la structure de gestion en place devient progressivement trop étroite. Si cette évolution se poursuit suffisamment longtemps, avec une forte intensité, il arrive un point où la structure de gestion doit être revue fondamentalement, avec l'introduction d'un niveau de gestion supplémentaire. Un tel bouleversement est tout de même relativement rare dans la vie d'une entreprise puisqu'il faut que l'encadrement triple (ordre de grandeur) pour justifier un niveau supplémentaire.

Un phénomène beaucoup plus courant, par contre, est celui des structures intermédiaires, où la structure traditionnelle est trop étroite, mais sans qu'un niveau supplémentaire ne soit déjà justifié. Dans ces situations, la subdivision des niveaux principaux en deux sous-niveaux (5N/5S, 4N/4S, etc.) est un moyen efficace pour adapter progressivement la structure de gestion en expansion[1].

---

* Cet article présente le résumé de deux journées d'échange d'expériences organisées par CEPEC (Centre d'étude de problèmes économiques, Lausanne) au printemps 1982, avec la participation de représentants des entreprises suivantes: ASUAG, Contraves, Fabriques de Tabac Réunies, Fehlmann, Huber & Suhner, Oméga, Philips, Portescap, Ringier, Standard Telephon & Radio, SIG, Swissair, Vaudoise Assurances, Zellweger, Zschokke.

Le schéma ci-dessous illustre une structure intermédiaire typique dans la fonction de production d'une entreprise industrielle:



Niveaux	4 S	4 N	5 S	5 N

Dans le processus «normal» d'expansion de la structure de gestion en fonction du volume d'activité et partant des besoins de gestion, un danger qui guette en permanence les entreprises est le gonflement injustifié de l'encadrement et de l'évaluation des postes du fait de la «dynamique interne» poussant dans ce sens.

Ainsi, par exemple, dans le schéma ci-dessus, l'introduction d'un niveau supplémentaire, avec la poussée des deux secteurs de production en 4 N et du département en 3 N, peut représenter l'aboutissement logique du processus d'expansion du volume d'activité et partant des besoins de gestion (avec plusieurs ateliers supplémentaires, probablement un, voire deux secteurs de production en plus et peut-être le regroupement des services dans un secteur). Au stade actuel, par contre, l'introduction d'un niveau supplémentaire représenterait une inflation injustifiée.

Au passage, il est intéressant de relever la politique d'information généralement suivie en ce qui concerne l'organigramme. Selon le groupe destinataire, l'organigramme joue différents rôles. Pour le groupe «grand public» (ensemble du personnel, éventuellement

clientèle et relations externes), l'organigramme présente en général les postes d'encadrement (dénomination de la fonction et titulaire du poste) et les relations hiérarchiques (commandement/subordination) entre les postes. A l'usage généralement exclusif de la direction, l'organigramme présente souvent en plus la position des postes dans le système d'évaluation, par exemple dans les niveaux de gestion CEPEC, ainsi que décrit précédemment.

1.2 Rétrécissement de la structure de gestion

Ces dernières années, en particulier depuis la récession de 1975, de nombreuses entreprises ont connu un renversement de tendance dans leur développement, avec une réduction plus ou moins marquée de leur volume d'activité et partant de leurs besoins de gestion.

Dans ces cas-là, la structure de gestion en place devient progressivement trop large et il s'agit de la réduire. Avant l'aboutissement extrême du processus, amenant un bouleversement fondamental avec la suppression complète d'un niveau principal, les entreprises connaissent surtout des situations intermédiaires, analogues — mais avec une évolution inversée — à celles qui apparaissent lors de l'expansion.

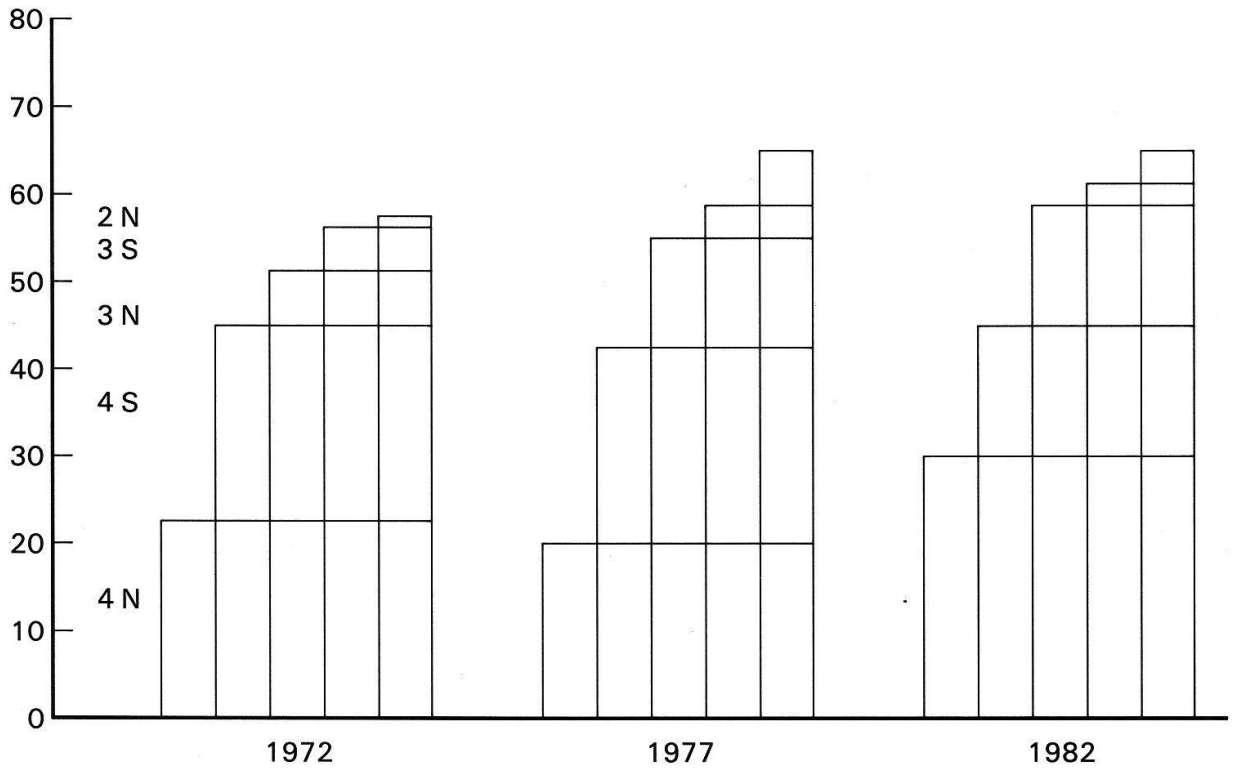
Dans certains cas, le rétrécissement de la structure de gestion peut être imposé non pas tant par une réduction effective du volume d'activité que par la nécessité — généralement mise en évidence par des difficultés financières — de corriger un gonflement exagéré de l'encadrement. De tels gonflements injustifiés (voir point 1.1) ont notamment tendance à se produire à la fin de la période de croissance, au moment où la stabilisation du volume d'activité ne justifie plus une expansion des besoins de gestion, mais où la «dynamique interne» de développement de l'encadrement continue à produire ses effets.

Le schéma qui suit illustre le phénomène de redimensionnement avec l'exemple de la structure d'encadrement d'une entreprise à trois stades (1972, 1977, 1982). La réduction — légère — du nombre global de cadres (4 N à 2 N) de 1977 à 1982 a été accompagnée surtout d'un net effort de reclassement à l'intérieur des niveaux principaux, en donnant beaucoup plus de place au niveau «normal» (4 N, 3 N).

Face au processus «correctif» de dégonflement de l'encadrement, on assiste généralement à une «défense des situations acquises» (maintien des postes et de leur niveau). Un «cliché» traditionnel dans ce domaine opposait l'attitude américaine — tranchée, axée sur la fonction, négligeant le facteur humain — à l'attitude européenne, suisse en particulier — plus accommodante, axée sur l'homme. Avec les difficultés financières que de nombreuses entreprises suisses ont connues ces dernières années, ce cliché paraît de moins en moins correspondre à la réalité. Les «voies de garage» ménageant les apparences sont de plus en plus souvent remplacées par des «missions spéciales» très limitées dans le temps, quand ce n'est pas par des licenciements purs et simples.

Dans le contexte du rétrécissement des structures de gestion, on peut relever au passage une tendance à un retour à des formes d'organisation plus traditionnelles, avec des lignes de commandement plus claires. Les structures dites « matricielles» (lignes de responsabilités relevant de plusieurs dimensions: fonctions et produits en général), qui étaient très à la mode dans les années 70, sont souvent abandonnées par les entreprises qui les avaient expérimentées.

Evolution de la structure d'encadrement
Nombre de cadres par niveau
(exemple typique)



1.3 Evolutions sectorielles opposées

Certaines entreprises connaissent — en même temps — des évolutions qui relèvent des deux points précédents: expansion et rétrécissement (ou stabilisation). C'est le cas en particulier lorsque le secteur R&D d'une entreprise internationale est fortement étoffé, alors que le secteur de production de l'unité suisse est dans une phase de stabilité.

Du point de vue de la structure d'encadrement, les phénomènes à gérer relèvent alors des deux types d'évolution, avec la difficulté supplémentaire d'accepter et de faire accepter des développements inverses dans deux secteurs d'une même entreprise.

2. TITRES

En laissant de côté la question de la «hiérarchie parallèle», traitée sous le point 3, on peut distinguer trois modalités importantes dans la conception du système de titres de l'entreprise:

1. titres indicatifs ou non de l'importance de la fonction,
2. équivalence titre-niveau: rigoureuse ou flexible,
3. titres juridiques ou fonctionnels.

2.1 Titres indicatifs ou non de l'importance de la fonction

Dans la plupart des entreprises, il existe un système de titres qui mettent en évidence une certaine «valorisation» du poste et de son titulaire en situant l'importance de la fonction dans l'organisation interne de l'entreprise. Par contrecoup, le titre devient aussi un élément de valorisation externe, dans le contexte social où s'insère l'entreprise.

Par contre, dans certaines entreprises — en général d'émanation américaine — le système de titres est en principe détaché de l'importance des fonctions. Le titre — purement fonctionnel (p. ex. manager, ventes directes) — spécifie la responsabilité de tâches de gestion (manager) et la sphère d'activité sur laquelle portent ces tâches de gestion (ventes directes). En parallèle, l'importance des fonctions est généralement définie dans le système de classification des fonctions. Cette importance ressort de manière assez vague de l'organigramme (relations de subordination et commandement), mais l'organigramme n'indique généralement pas la classe de la fonction dans le système d'évaluation des fonctions. Les entreprises qui ont opté pour ce système en sont généralement satisfaites, mais elles constatent aussi de fortes pressions, internes et externes, pour l'octroi de titres «valorisants», indicatifs de l'importance de la fonction.

2.2 Equivalence titre-niveau: rigoureuse ou flexible

Les entreprises qui ont opté pour un système de titres indicatifs de l'importance de la fonction (niveau de gestion) divergent par contre en ce qui concerne la rigidité ou la flexibilité de l'équivalence titre-niveau. Certaines entreprises ont adopté une équivalence rigide: superposition précise titre-fonction, selon le schéma A ci-dessous.

D'autres entreprises au contraire introduisent une certaine flexibilité pour tenir compte de l'évolution personnelle du titulaire de la fonction (schéma B). A chaque niveau peuvent correspondre deux, voire trois titres différents selon que le titulaire est récent ou plus ou moins confirmé dans la fonction. Inversément, un même titre peut se retrouver à différents niveaux.

Schéma A

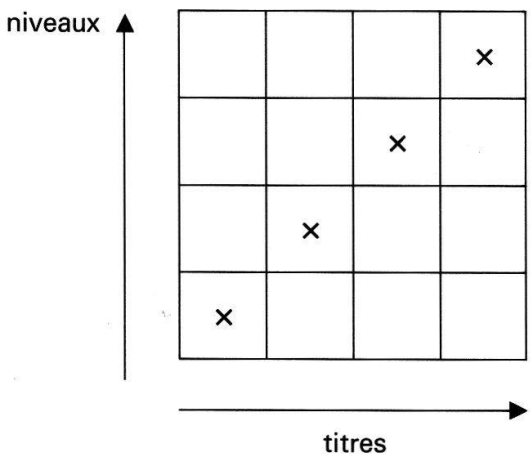
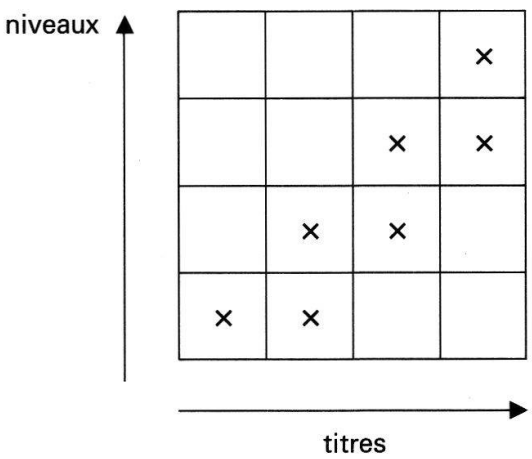


Schéma B



Chacun des deux systèmes semble avoir ses partisans convaincus. Les premiers insistent sur la clarté du système, les seconds sur l'adéquation avec une réalité relativement complexe.

2.3 Titres juridiques ou fonctionnels

Toutes les entreprises connaissent un système de titres juridiques (directeur, mandataire, fondé de procuration, etc.), liés à la capacité légale d'engager la société face à des tiers. Certaines entreprises utilisent ce système de titres juridiques sur le plan interne pour situer l'importance des fonctions, avec une équivalence titre-niveau soit rigide, soit flexible (2.2). L'attribution d'un titre juridique (p. ex. fondé de pouvoir) est alors indépendante de la nécessité de disposer du titre dans l'exercice de la fonction (engagements externes), mais elle reflète l'importance accordée à la fonction dans la structure de gestion. Cette approche est traditionnelle dans certaines branches de services (banques, assurances), mais aussi dans de nombreuses entreprises industrielles.

D'autres entreprises au contraire limitent l'attribution des titres juridiques aux besoins d'engagement de la société (signature de chèques, de contrats, etc.) et généralement de représentativité externe (p. ex. directeur commercial). Elles adoptent par contre un système de titres fonctionnels — dans la perspective de la structure de gestion de la société. Les dénominations adoptées spécifient généralement l'envergure du secteur géré (chef de département, chef de service, etc.). Dans d'autres cas, l'appellation du titre spécifie simplement l'importance relative des fonctions (p. ex. cadres supérieurs, cadres). Cette approche est traditionnelle dans certains secteurs industriels (machines), mais aussi dans de nombreuses entreprises de services.

Dans le système de titres fonctionnels, les titres juridiques attribués n'ont en principe aucune connotation de valorisation de la fonction, répondant simplement à des besoins de signature ou de représentativité. Le système se heurte souvent à deux écueils: dissociation entre la théorie et la pratique, demande de valorisation externe.

Si théoriquement le titre juridique n'est pas un élément de statut (prestige, symbole) de la fonction, il arrive dans la pratique qu'il soit quand même utilisé comme tel, soit par le titulaire, soit par la direction (recours à de pseudo-nécessités de signature ou de représentativité pour justifier un titre juridique, dont la motivation réelle est le prestige qui y est attaché). Pour la viabilité du système, il apparaît indispensable que la direction se montre extrêmement ferme dans son application pratique. Sinon le système évolue «de facto» vers un système mixte, et il vaut mieux alors le gérer comme tel, avec une exploitation consciente des titres juridiques comme éléments de reconnaissance de la valeur de la fonction ou de son titulaire.

Le second écueil est la pression externe. Les appellations juridiques impliquent une certaine «valorisation sociale» à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui n'est par contre généralement pas le cas de titres fonctionnels, sauf lorsque l'entreprise est suffisamment grande pour diffuser ses propres «valeurs» sur le contexte social externe.

2.4 Changements dans le système de titres

Un changement dans les options fondamentales du système de titres (points 2.1, 2.2, 2.3) est une affaire importante pour le système d'organisation de l'entreprise. Un tel chan-

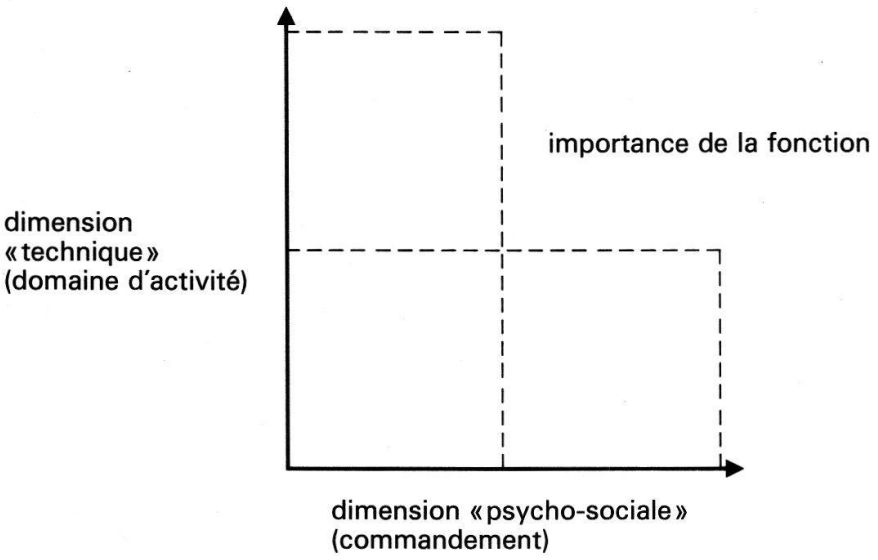
gement n'intervient généralement qu'à l'occasion d'une remise en question de l'organisation et de la structure de gestion.

Le problème se présente en particulier lors d'un redimensionnement du nombre de cadres et de niveaux à la suite d'une réduction du volume d'activité ou pour corriger une inflation de l'encadrement. Dans ces cas-là, dans le second cas en particulier, un changement dans le système de titres apparaît comme un bon moyen pour «épurer» un système dévalorisé par un gonflement exagéré dans l'attribution des titres.

3. HIÉRARCHIE PARALLÈLE

Le problème de la «hiérarchie parallèle» présente aujourd'hui un caractère général avec l'arrivée de spécialistes de haut niveau dans la plupart des entreprises (informaticiens, électroniciens). Le phénomène, également général, que l'on constate est une demande de «valorisation» de ces fonctions de spécialistes par leur intégration dans un système de titres.

Face à ce phénomène, les entreprises sont généralement d'accord sur un premier point, à savoir l'importance relativement grande des nouvelles fonctions de spécialistes. L'importance d'une fonction donnée relève de deux dimensions complémentaires: une dimension «technique», relative au domaine d'activité, et une dimension «psycho-sociale», impliquant en particulier des tâches de commandement sur des personnes. L'importance globale de la fonction est une résultante des particularités de la fonction dans les deux dimensions, selon le schéma ci-dessous:



Pour une fonction de spécialiste, la dimension «technique» est de très loin prédominante, alors que pour un cadre de ligne, la dimension «psycho-sociale» est beaucoup plus importante, voire prédominante. Dans cette perspective, les relations spécialistes/ligne présentent une similitude évidente avec les relations état-major/ligne.

Après l'accord que l'on constate sur la reconnaissance de l'importance des fonctions de spécialistes, les entreprises divergent par contre quant à l'intégration des spécialistes dans un système de titres d'encadrement. Les approches actuelles doivent d'ailleurs être qualifiées de tendances plutôt que de systèmes, car pratiquement dans toutes les entreprises, la situation est encore en plein développement et paraît loin de se cristalliser. Ces approches actuelles peuvent être groupées dans trois catégories:

3.1 refus d'intégrer des spécialistes dans un système de titres d'encadrement,

3.2 intégration des spécialistes dans le système traditionnel de titres,

3.3 intégration des spécialistes dans une ou plusieurs filières parallèles.

3.1 Refus d'intégrer les spécialistes dans un système de titres d'encadrement

Dans cette approche, le constat fondamental est que les fonctions de spécialistes, n'impliquant pas de tâches de commandement, excluent donc, par définition, toute intégration dans une «hiérarchie», dont le concept implique la notion de commandement.

Cette attitude «formaliste» apparaît parfois comme un prétexte, les motivations profondes du refus paraissant plutôt de la défense des positions acquises face à la montée de certains groupes professionnels dans l'entreprise. De la part des intéressés, cette attitude provoque souvent un mécontentement, car il est perçu comme un refus de reconnaître la «valeur» de certaines compétences professionnelles et d'un certain secteur fonctionnel.

Dans la pratique, on assiste parfois à des manœuvres de détournement des critères d'attribution des titres, comme c'est d'ailleurs parfois le cas aussi pour des fonctions traditionnelles d'état-major (conseil, planification, etc.). Ainsi par exemple, si les règles adoptées par l'entreprise spécifient que le titre de «chef» ne peut être attribué qu'aux fonctions qui ont au moins deux subordonnés, certains spécialistes manœuvrent pour adjoindre à leur fonction des tâches annexes (étrangères à la valeur centrale de la fonction), qui nécessitent des collaborateurs subalternes.

3.2 Intégration des spécialistes dans un système traditionnel de titres

Dans cette approche, le constat de base est l'importance des fonctions de spécialistes et leur équivalence avec les cadres de ligne.

Dans certains cas, on constate des phénomènes de rejet de la part de l'encadrement «traditionnel». Comme l'attribution de titres aux spécialistes provoque un gonflement des titres, certains parlent de «pollution» de la hiérarchie par les spécialistes.

3.3 Intégration des spécialistes dans une ou plusieurs filières parallèles

Pour éviter les écueils des premières approches, certaines entreprises s'efforcent d'établir des systèmes de titres parallèles, appelés parfois «filières» plutôt que «hiérarchie» pour éviter la connotation de commandement (cadre-spécialiste, expert, conseiller). Ces filières parallèles présentent des équivalences précises avec le système traditionnel de titres de commandement.

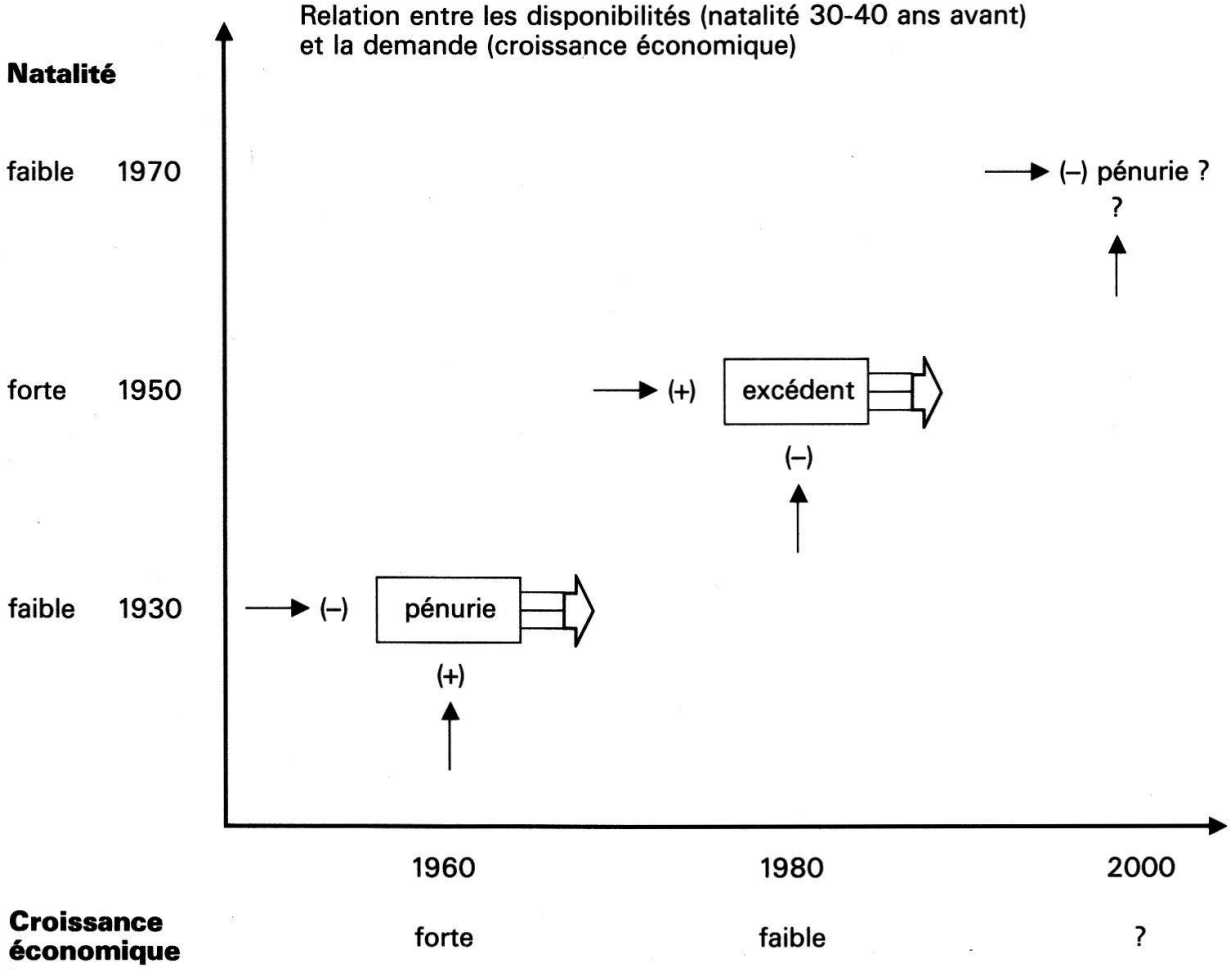
Les remarques faites au sujet des titres fonctionnels (point 2.3) s'appliquent par analogie. Le système paraît surtout valable dans les entreprises relativement importantes, capables d'imposer certaines «valeurs» et «terminologies valorisantes» à leur environnement social interne et même externe.

4. STRUCTURES D'ÂGE DES CADRES ET POSSIBILITÉS DE PROMOTION

Un phénomène fondamental, en cours actuellement, mais dont les entreprises ne sont encore qu'assez peu conscientes, est la transformation structurelle des populations de cadres. Les années 60 et en partie 70 ont été caractérisées par la conjonction de deux facteurs favorables à une promotion rapide des cadres: d'une part une croissance économique soutenue, d'autre part un «approvisionnement» limité du marché des cadres du fait de la faible natalité des années 30. Dans cette perspective, il n'est pas étonnant que cette période ait été celle des «jeunes loups» et «bright boys», avec des structures d'encadrement relativement jeunes. La situation est toutefois en train de changer de fond en comble, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

Evolution du marché du travail de l'encadrement moyen

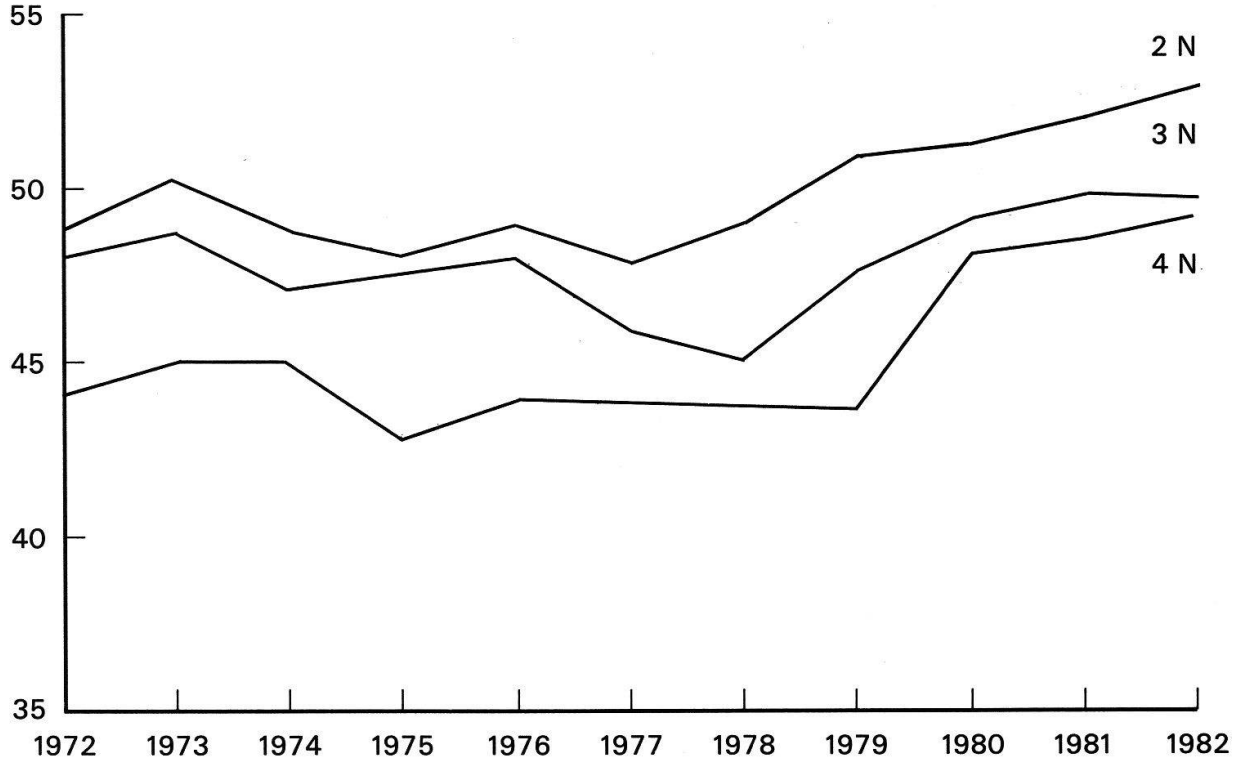
Relation entre les disponibilités (natalité 30-40 ans avant) et la demande (croissance économique)

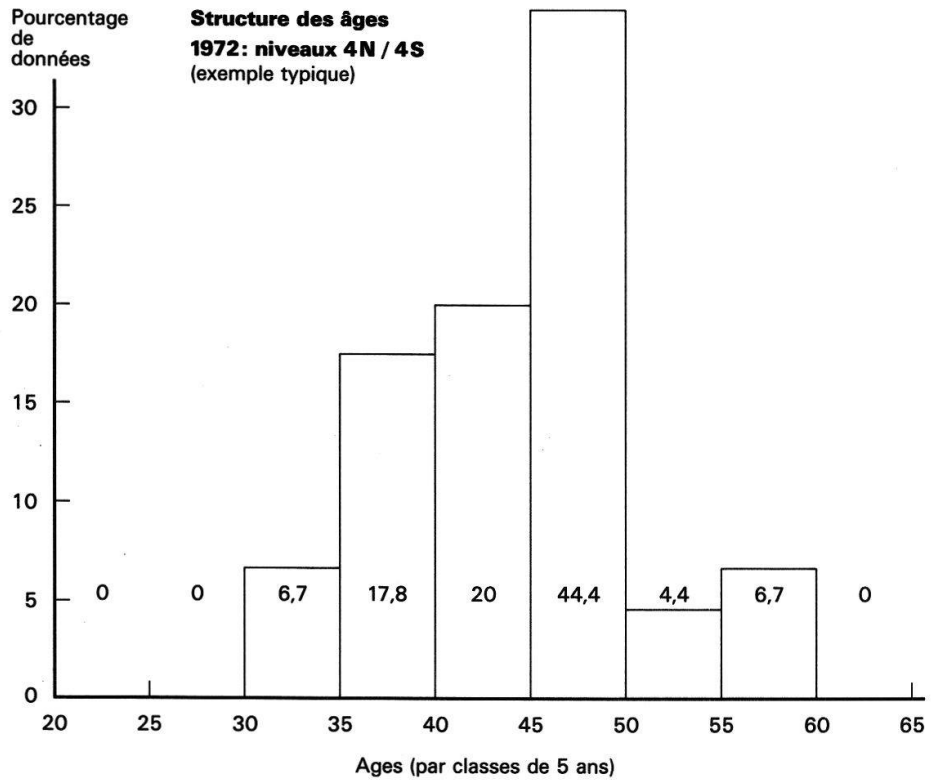


La conjonction de la forte natalité des années 50 et du ralentissement de la croissance économique de la deuxième moitié des années 70 se traduit par un déséquilibre inverse du marché du travail en général et du marché des cadres en particulier. Les situations excédentaires apparaissent d'abord pour les cadres de première ligne (plus jeunes), puis de plus en plus pour l'encadrement moyen. Pour l'encadrement supérieur (plus âgé), la transformation est aussi plus tardive et les prochaines années resteront probablement encore marquées par une situation de pénurie.

Les quatre schémas des pages suivantes illustrent la transformation progressive en cours. Le premier schéma montre le renversement de la tendance de l'âge moyen des différents niveaux d'une entreprise dans la deuxième moitié des années 70. Les trois schémas suivants montrent l'évolution de la structure des âges de l'encadrement moyen (niveaux 4N/4S), à trois stades (1972, 1977, 1982), dans la même entreprise. Cet exemple paraît symptomatique. La population relativement jeune de 1972 (surtout entre 35 et 50 ans) a fait place en 1982 à une population de cadres nettement plus âgés (entre 45 et 60 ans).

Evolution des âges moyens des niveaux d'encadrement
(exemple typique)

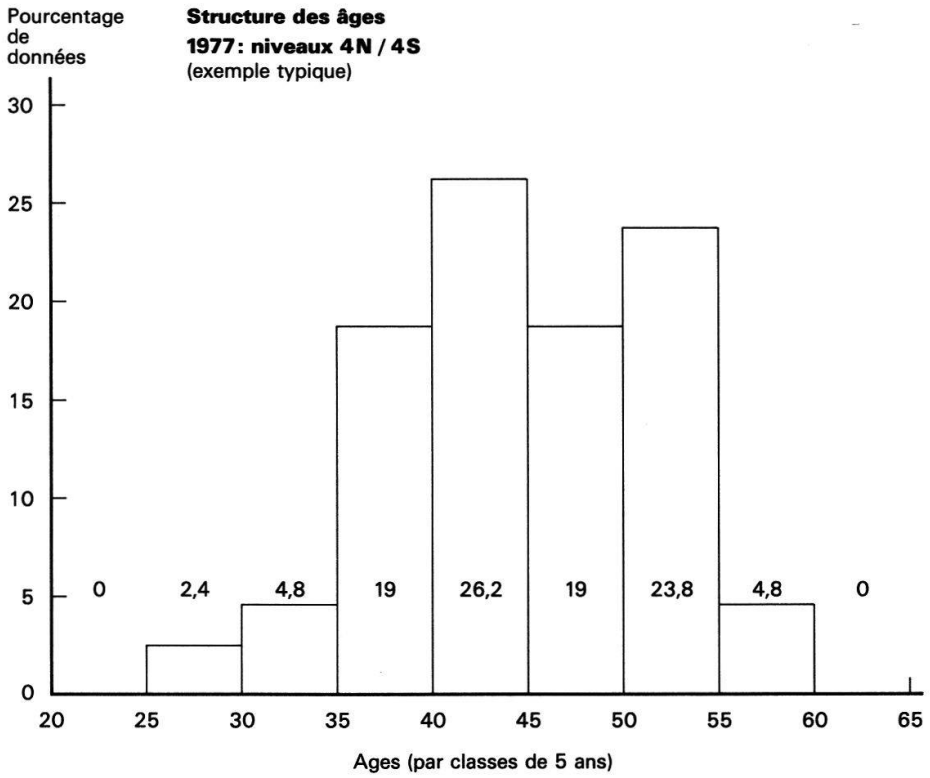


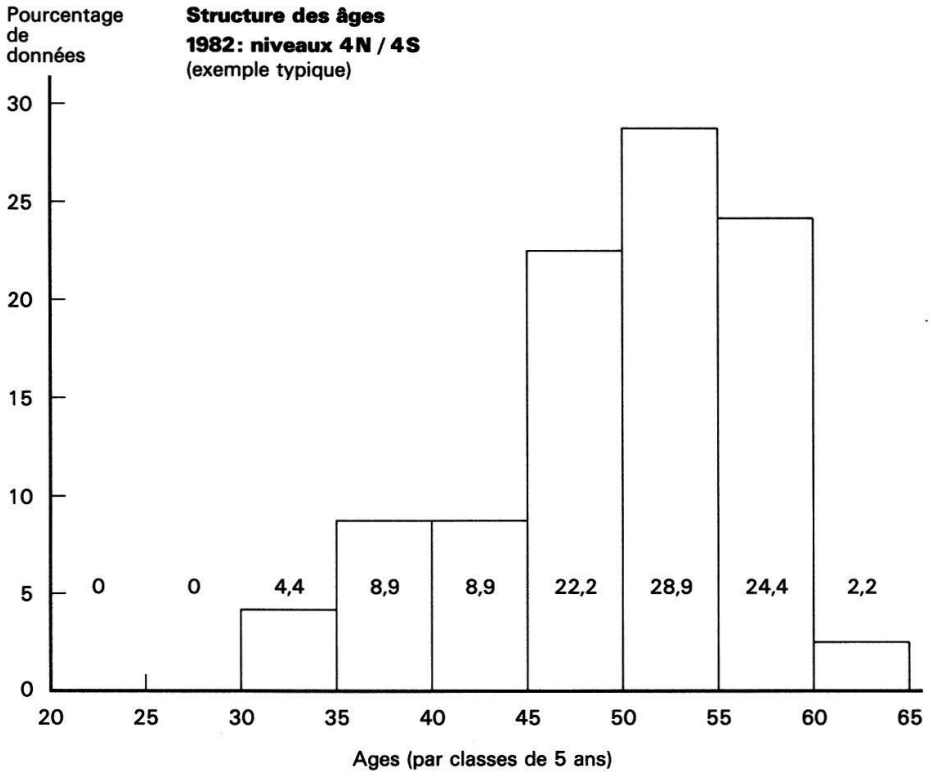


La limitation des possibilités de promotion des jeunes cadres au cours des dix à vingt prochaines années amènera certainement à rechercher des solutions nouvelles pour favoriser la motivation. Une des formules qui pourrait recevoir un regain d'intérêt dans cette optique est celle des «promotions latérales» ou plus exactement «mutations latérales», expérimentées déjà ces dernières années par certaines entreprises. Dans ce système, le développement des cadres intervient par le passage (pour une période assez longue, généralement plusieurs années) d'un secteur fonctionnel à un autre à un même niveau. Les cadres ayant fait leur preuve dans plusieurs secteurs sont ainsi préparés à passer à un niveau supérieur.

Ces mutations latérales impliquent naturellement des risques d'échec pour les intéressés. Il apparaît très important que le chef direct s'engage personnellement dans l'opération en épaulant son collaborateur, en particulier pour mettre en évidence les aspects positifs dans le sens du développement personnel, et pour éviter que la mutation ne soit ressentie comme une «démotion» (rétromotion).

Des formules nouvelles, qui sont déjà expérimentées par certains groupes américains et japonais, vont probablement se développer au niveau des cadres supérieurs, pour faciliter le maintien de l'emploi de ces cadres tout en libérant les possibilités de promotion des cadres moyens plus jeunes. Ainsi par exemple, certaines entreprises favorisent la création de petites sociétés, gérées de manière décentralisée. Le transfert de cadres supérieurs à la direction de ces sociétés assure le reclassement des intéressés — avec un titre socialement satisfaisant — tout en leur offrant la possibilité de continuer à faire valoir leurs capacités.


Pourcentage de données
Structure des âges
1977: niveaux 4N / 4S
(exemple typique)
30
25
20
15
10
5
0
0
2,4
4,8
19
26,2
19
23,8
4,8
0
20
25
30
35
40
45
50
55
60
65
Ages (par classes de 5 ans)


Pourcentage de données
Structure des âges
1982: niveaux 4N / 4S
(exemple typique)
30
25
20
15
10
5
0
0
0
4,4
8,9
8,9
22,2
28,9
24,4
2,2
20
25
30
35
40
45
50
55
60
65
Ages (par classes de 5 ans)

Les formules de maintien de l'emploi des cadres âgés, au-delà de 65 ans, voire de 70 ans, seront probablement stimulées par les difficultés financières croissantes des caisses de pensions du fait du vieillissement de la population (détérioration spectaculaire du rapport actifs/retraités).

[1] A titre explicatif, nous présentons ci-après le schéma d'analyse développé par CEPEC.

Le schéma CEPEC des niveaux de gestion part de la constatation fondamentale — dans une perspective interentreprises — que le nombre de niveaux de l'encadrement augmente avec la «dimension» de l'entreprise, qui peut être mise en évidence par divers éléments (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, personnel, nombre de cadres, etc.).

Ainsi par exemple, en ne considérant que la catégorie des entreprises moyennes, on peut distinguer trois types bien distincts selon le nombre de niveaux, comme le montre le schéma ci-dessous:

Types d'entreprises moyennes — selon le nombre de niveaux
(ordre de grandeur du personnel dans une entreprise industrielle)

Moyenne inférieure (200)	Moyenne moyenne (750)	Moyenne supérieure (3000)	Niveaux * CEPEC
		Chef d'entreprise	1
	Chef d'entreprise	Direction	2
Chef d'entreprise	Encadrement supérieur	Encadrement supérieur	3
Encadrement moyen	Encadrement moyen	Encadrement moyen	4
Encadrement de 1re ligne	Encadrement de 1re ligne	Encadrement de 1re ligne	5

* Dans le schéma CEPEC, chaque niveau principal est subdivisé en deux niveaux secondaires ou sous-niveaux, le niveau normal (N), qui englobe «normalement» la majorité des cas, et le niveau supérieur (S), réservé aux situations spéciales (postes particulièrement importants dans le niveau principal concerné).

L'écart «normal» entre un chef et son collaborateur est un niveau plein, c'est-à-dire deux sous-niveaux ou niveaux secondaires.