*Comment assurer la cohérence de l’ensemble des tâches ?*

Quand un groupe souhaite atteindre un objectif commun, la nécessité de répartir et de coordonner les tâches entre ses membres se fait sentir. Pour faciliter le fonctionnement d’une organisation, il faut alors déterminer les tâches à exécuter et les répartir entre les différents membres. Cette répartition des tâches permet au groupe d’être plus performant dans la réalisation de l’objectif.

Il existe 6 mécanismes de coordination, c’est-à-dire 6 façons qui permettent aux individus de s’assurer que le travail de l’autre soit fait :

**1/ L’ajustement mutuel**

– Réaliser le travail par un simple processus de communication informelle

– Deux personnes discutent et se répartissent le travail

**2/ La supervision directe**

– Une seule personne donne des ordres et des instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations

**3/ La standardisation des procédés de travail**

– La technostructure spécifie les procédés de travail pour le centre opérationnel

**4/ La standardisation des résultats**

– Les standards sont établis par la technostructure

**5/ La standardisation des qualifications et du savoir**

– La coordination se fait par une standardisation des savoirs (formation spécifique de celui qui exécute le travail)

**6/ La standardisation des normes**

– Les normes dictent le travail, elles sont établies et contrôlées par l’ensemble de l’organisation

En fonction de l’évolution de l’organisation (travail devenant de plus en plus compliqué) le mode de coordination change

**Évolution classique**:

Ajustement mutuel (le plus simple)

Supervision directe

Standardisation des procédés de travail ou des normes, des résultats ou des qualifications

|  |
| --- |
| **Définition** :  La technostructure est l'ensemble des cadres dirigeants ou subalternes (secondaires) , des techniciens et des spécialistes qui participent à la prise de décision en groupe dans les grandes entreprises. |

La coordination peut s'accompagner d'une délégation du pouvoir de décision. Un manager ne peut pas tout faire seul. A un moment de la vie de l'organisation, il se doit de déléguer.

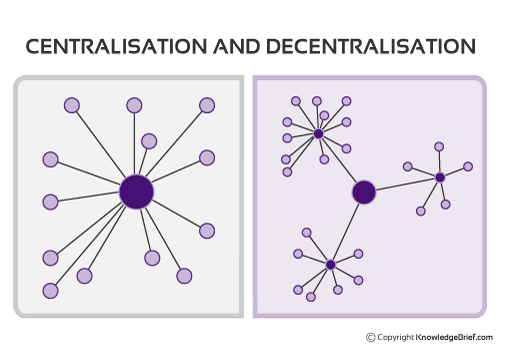
La centralisation et la décentralisation sont 2 possibilités opposées de transférer le pouvoir de décision. Contrairement à la délégation qui relève d’une relation entre individus, la centralisation/décentralisation relève de la structure de l’organisation.

**La centralisation** consiste à regrouper et/ou transférer le pouvoir de décision à des niveaux hiérarchiques les plus élevés, c’est-à-dire que le pouvoir est confié seulement à un nombre limité de membres.

Par exemple chez Facebook le pouvoir est centralisé car les décisions importantes qui relèvent du domaine technique (applications, design…) sont prises par Mark Zuckerberg. Les décisions du domaine tertiaire (gestion, commercial, publicité, recrutement…) sont prises par Sheryl Sandberg. Le pouvoir est donc partagé entre Mark Zuckerberg, le dirigeant et fondateur de Facebook, et Sheryl Sandberg, sa directrice adjointe.

**La décentralisation** consiste à transférer le pouvoir de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs, c’est-à-dire que le pouvoir est partagé entre l’ensemble des membres.

Élu par les actionnaires, le Conseil d’Administration de Danone est composé de 15 membres chargés de contrôler la gestion de l’entreprise et de contribuer à ses orientations stratégiques. Pour assurer sa mission, le Conseil d’Administration doit être à la fois expert, indépendant et diversifié dans sa composition.



**La délégation de pouvoir :**

Définition :

Une délégation de pouvoirs, est un acte juridique par lequel une personne/autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une personne/autorité subordonnée.

Il y a plusieurs types de délégations :

-La délégation de signature :

Habilitation donnée par une autorité administrative, dans les limites légales, à un agent nominativement désigné d’exercer, concurremment avec elle, une ou plusieurs de ses compétences en signant au nom du délégant les décisions correspondantes. Le délégant n’est pas dessaisi de ses compétences, et en conserve la responsabilité éventuelle.

- La co-délégation :

Pour un domaine particulier, les mêmes pouvoirs ne peuvent être délégués qu’à une seule personne. En effet, le fait de confier à plusieurs personnes des missions identiques sur un même champ d’application a pour effet de priver chacune de ses personnes de leur autorité et indépendance dans l’exercice de leur compétence, rendant alors la délégation de pouvoirs inopérante.

-La subdélégation La subdélégation :

Consiste en la possibilité pour une personne délégataire d’une délégation de pouvoirs de transférer à une autre personne une partie de ses pouvoirs. La subdélégation n’est possible que dans la mesure où le délégant initial a prévu cette possibilité. En outre, pour être valable, la subdélégation doit remplir les conditions applicables en matière de délégation.

La délégation est considérée comme étant un signe extérieur de bonne gestion. C’est un moyen de faire peser la responsabilité pénale sur les personnes qui, proches du terrain, sont en mesure de veiller au respect des règles en vigueur.

**les configurations structurelles :**

Chaque organisation doit choisir une structure. La structure d’une organisation est traditionnellement représentée par un organigramme. Les facteurs de contingence de l’organisation vont orienter le choix entre une structure rigide et une structure souple.

Les facteurs de contingence de l’organisation vont orienter le choix entre une structure rigide et une structure souple.

Qu’est ce qu’une structure rigide :

Les opérateurs sont tenus de respecter des règles strictes de répétitivité en fonction des prescriptions détaillées qui leur sont fournies par le bureau des méthodes. La coordination est ici hiérarchique.

Toute organisation comprend 5 composantes de bases :

- Le **centre opérationnel**. Ce sont les personnes de la production de biens et services ;  
- Le **sommet hiérarchique**. Ce sont les personnes qui prennent les décisions stratégiques ;  
- La **ligne hiérarchique**. C’est la hiérarchie entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel ;  
- La fonction **support logistique** assure la fourniture des différents services ;  
- La **technostructure**. Ce sont les experts qui planifient et contrôlent le travail des autres.

Une structure rigide se caractérise par une centralisation des décisions et un nombre de niveaux hiérarchiques important.

Ligne hiérarchique

Qu’est-ce qu’une structure souple ?

Une structure souple se caractérise par une décentralisation des décisions et moins de niveaux hiérarchiques. De la décentralisation pour que la prise de décision soit réactive. Moins de niveaux hiérarchiques pour augmenter la circulation de l’information.

De nouveaux enjeux conduisent à l’émergence de structures souples. Les principaux enjeux sont :  
  
- l’instabilité des marchés avec un environnement complexe,  
- un cycle des innovations techniques plus rapide,  
- des clients qui ont des demandes individuelles très différentes qui doivent être satisfaites,  
- des salariés avec de nouvelles exigences. Ils n’acceptent plus d’être de simples exécutants,  
- des actionnaires qui exigent un niveau de rémunération plus élevé

**Les différentes configurations structurelles souples :**

- La **structure par projet**. La structure par projet consiste à regrouper les personnes et compétences nécessaires le temps de la réalisation du projet. Cette structure est éphémère et disparait après la réalisation du projet.

Le niveau de délégation est fort car le chef de projet est autonome, responsable et dispose de l’autorité sur les opérationnels. Les opérationnels ont un seul supérieur hiérarchique : le chef de projet. Le mode de coordination privilégié de cette structure est l’ajustement mutuel.

- La **structure en réseau**. La structure en réseau est la conséquence des organisations ayant opté pour les stratégies d’**externalisation**.. L’organisation se trouve ainsi insérée dans un ensemble d’organisations reliées entre elles par de la coopération, partenariat, sous-traitance…  
  
La structure en réseau permet à l’organisation d’être flexible grâce à la décentralisation des décisions vers ses partenaires. L’organisation réseau nécessite un besoin accru de coordination car les différents membres du réseau sont autonomes et il est difficile de contrôler toutes les activités.