

## Chapitre 7 - Comment organiser et coordonner le travail

### Notions :

- Caractériser la division du travail
- Distinguer et justifier le type d'organisation du travail
- Décrire les mécanismes de coordination
- Caractériser le degré de centralisation du pouvoir

### 1. Comment caractériser la division du travail ?

**Division verticale du travail :** consiste à répartir les tâches entre les salariés en séparant celles d'encadrement (cadres) et celles d'exécution (ouvriers).

**Division horizontale du travail :** consiste à répartir les tâches entre les salariés d'un même niveau hiérarchique.

### 2. Quels sont les mécanismes de coordination du travail ?

Un mode de coordination correspond aux mécanismes qui permettent de répartir les tâches entre les membres d'une organisation, en vue d'assurer leur cohérence. Différents modes de coordination sont possibles pour atteindre les objectifs :

- **L'ajustement mutuel :** les collaborateurs de l'organisation se concertent par une communication informelle.
- **La supervision directe :** un supérieur hiérarchique donne des ordres et des instructions aux subordonnés qui travaillent en interrelations.
- **La standardisation des procédés de travail :** elle consiste à spécifier les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes.
- **La standardisation des résultats :** les résultats à atteindre sont définis.
- **La standardisation des qualifications :** tous les membres de l'entreprise sont formés et suivent les mêmes méthodes de travail.
- **La standardisation des normes :** tous les membres de l'organisation travaillent à partir d'un même ensemble de données.

### 3. Comment caractériser le degré de centralisation du pouvoir ?

Le dirigeant d'une organisation peut faire le choix de déléguer ou pas une partie de son pouvoir de décision.

- **La délégation d'autorité** est un acte managérial qui consiste à confier une partie de son pouvoir de décision à des collaborateurs.
- **La centralisation du pouvoir de décision** est une méthode d'organisation qui vise à concentrer le pouvoir au sommet de la hiérarchie. Il n'y a pas délégation d'autorité.
- **La décentralisation du pouvoir de décision** est une méthode d'organisation qui vise à répartir le pouvoir entre les différents membres de l'organisation. Elle repose sur la délégation d'autorité, sur l'autonomie des salariés et favorise leur motivation.

Quand l'organisation se développe, le dirigeant peut être amené à déléguer une partie de son pouvoir de décision.

### 4. Comment distinguer les types d'organisation du travail ?

Le degré de centralisation ou de décentralisation permet de déterminer deux types de configuration structurelle : une, dite rigide, une autre, souple. Ce choix n'est pas sans conséquence sur la structure de l'entreprise.

**Une structure rigide** est une structure fixe, qui se caractérise par une centralisation du pouvoir de décision et de nombreux niveaux hiérarchiques. Il en résulte une faible réactivité de l'entreprise à l'environnement, mais une coordination très forte. Ce type de structure est particulièrement adapté à un environnement stable.

**Une structure souple** est une structure flexible, qui se caractérise par une décentralisation du pouvoir de décision, une responsabilisation des salariés. Il en résulte une forte réactivité et flexibilité de l'organisation à l'environnement, mais un contrôle est nécessaire. Il faut faire confiance aux salariés. Ce type de structure est particulièrement adapté à un environnement fluctuant.

Le choix de la structure de l'organisation dépend du choix des modes de coordination et du degré de centralisation/décentralisation du pouvoir de décision.