**Chapitre 12 : Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?**

La multiplicité et la complexité des tâches qui accompagnent la croissance de l'organisation impliquent généralement de faire évoluer les modes de coordination.  
À un certain niveau, les mécanismes de coordination s'accompagnent d'une délégation du pouvoir de décision. Cette délégation peut également correspondre à un choix managérial du dirigeant.  
Le management stratégique vise alors à s'assurer que ces décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent logiquement avec les décisions stratégiques.  
De l'ensemble de ces choix de modes de coordination découlent des configurations structurelles souples ou rigides.

**I. Les modes de coordination des tâches**

La **division du travail** puis sa répartition au sein d'une organisation permettent d'**améliorer la productivité** et de **rationaliser le processus productif**. Seulement, elle nécessite de concevoir des mécanismes de coordination assurant l'articulation entre ces différentes tâches et personnes.  
Chaque organisation utilise plusieurs modes de coordination, ces derniers étant complémentaires.

On distingue plusieurs modes de coordination :

* **L'ajustement mutuel** : la coordination se réalise par le biais d'une communication informelle et directe entre les individus composant l'organisation (ex. : une simple discussion).
* **La supervision directe** : un supérieur hiérarchique donne des instructions à plusieurs subordonnés qui travaillent sous son contrôle.
* **L'ajustement par standardisation** : dans ce mode de coordination, des standards de procédures, de culture, de résultats ou de qualifications sont définis afin d'uniformiser les pratiques des salariés et les résultats obtenus.

Il existe en général un mode de coordination privilégié, même si celui-ci est susceptible de changer avec les évolutions de l'organisation (taille, complexité des tâches…).

**II. La délégation du pouvoir de décision**

Les différents mécanismes de coordination s'accompagnent en général d'une délégation du pouvoir de décision, plus ou moins importante. À la faveur d'un projet, d'un événement ou sur le long terme, le dirigeant peut **transférer son autorité**.

Lorsque l'organisation grandit, la **décentralisation des décisions** va s'imposer afin de permettre à l'organisation de rester réactive car demander l'autorisation du dirigeant sur chaque sujet prendrait trop de temps. Cette délégation peut également correspondre à un choix managérial du dirigeant.

La délégation peut motiver les individus à prendre des responsabilités et à être plus autonomes face à leurs travaux. Enfin, certaines décisions nécessitent une réponse venant du « terrain » et pas de la hiérarchie.

Cependant, ces nouvelles responsabilités entraînent le risque, pour le subordonné, de se faire sanctionner par la justice si ses décisions sont illégales. Il doit aussi être contrôlé par l'organisation en cas d'erreurs ou d'incapacité à atteindre ses objectifs. Le management stratégique vise alors à s'assurer que ces décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent logiquement avec les décisions stratégiques.

**III. La structure de l'organisation**

La nature des mécanismes de coordination employés dans l'organisation et le niveau de délégation des pouvoirs permettent de distinguer deux types de structures. L'organisation va définir la structure qui lui est le mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères : son âge, sa taille, son environnement, la technologie qu'elle utilise, sa stratégie et son environnement. Sa structure est toutefois susceptible d'évoluer dans le temps, en fonction notamment de sa croissance.

**A/ La configuration structurelle souple**

Une structure souple est caractérisée par une **importante décentralisation** du pouvoir de décision. Dans ce type de structure, nous pouvons constater un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Cela permet des prises de décision rapides et une réactivité importante aux évolutions d'un environnement instable et peu prévisible.

La décentralisation du pouvoir implique un niveau de qualification et de formation des individus plus important. Cette responsabilisation va permettre un surcroît de motivation des individus, qui vont se sentir davantage considérés dans leurs tâches. Cette autonomie peut également aider à la prise d'initiative et à l'innovation.

Cette structure est idéale pour un laboratoire pharmaceutique composé de chercheurs très qualifiés, une jeune start-up innovante…

**B/ La configuration structurelle rigide**

Une structure rigide a un **pouvoir décisionnaire centralisé**. Par conséquent, les décisions sont prises par le dirigeant ou un des cadres de l'organisation, de façon isolée. Ce type de structure est fortement hiérarchisé. La décision est prise par le haut du commandement et elle est transmise aux subordonnés. Ces prises de décisions parfois lentes, dans un processus pesant, empêchent l'organisation d'être réactive aux besoins de son environnement. Ce type de structure est donc privilégié dans le cadre d'un environnement stable et prévisible.

La centralisation des décisions a pour conséquence une motivation parfois moindre des individus. Ceux-ci n'ont pas un grand pouvoir d'initiative et leurs responsabilités sont modérées. Une structure rigide est cohérente si les individus sont spécialisés et peu qualifiés et si les tâches et les procédés sont formalisés. Ce type de structure est adapté aux grandes administrations publiques et à certaines grandes entreprises.

MANAGEMENT 1ière STMG