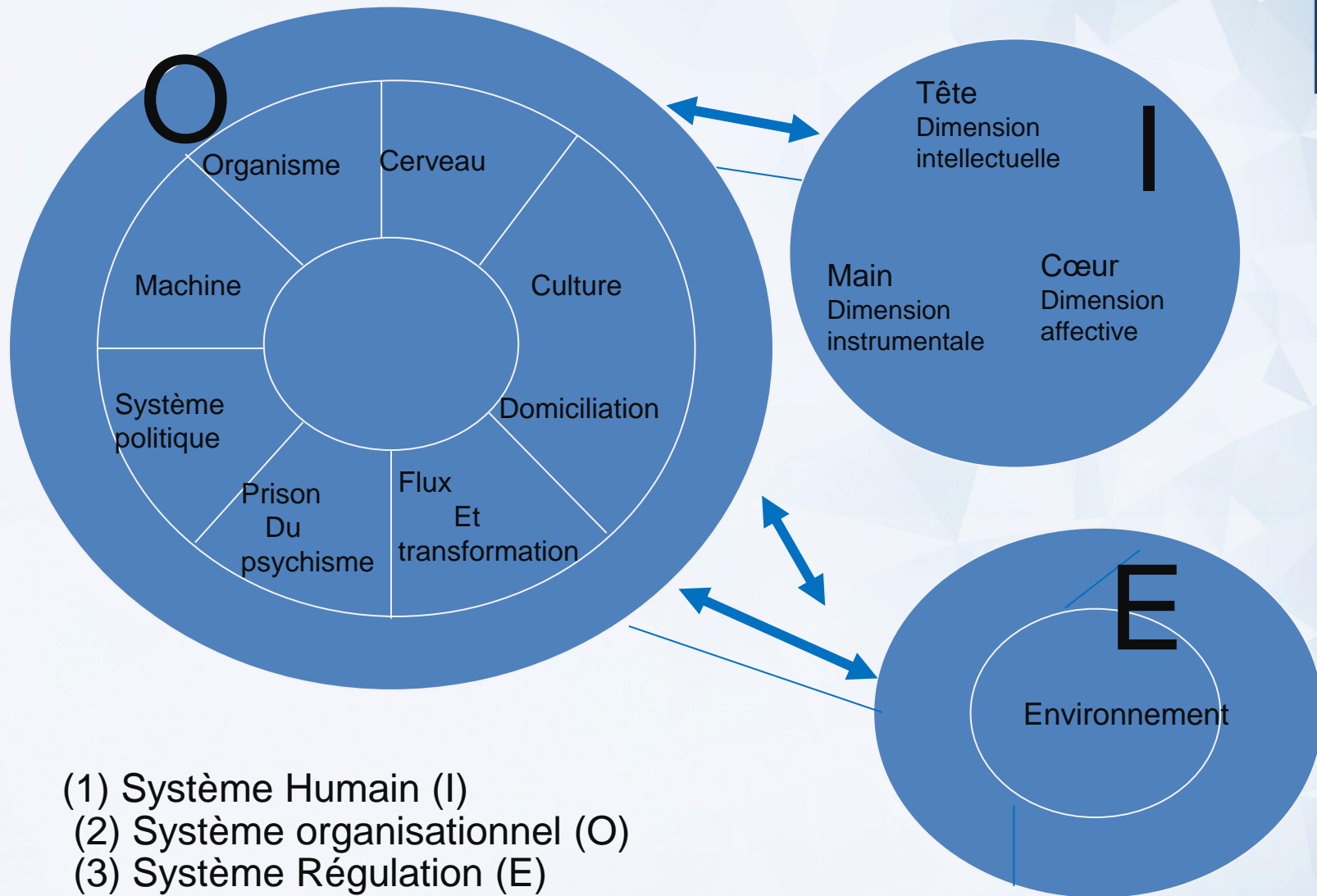


# INTRODUCTION A LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma

# CHAPITRE 1: COOPERATION AU TRAVAIL

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma



# Chapitre I : coopération au travail

- La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.(Mintzberg, 1982)

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma

# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Division et coordination du travail*

- **Division du travail: la recherche d'une augmentation de la productivité,**
- **Les mécanismes de coordination, qui assurent en fait la cohérence et le bon fonctionnement de l'ensemble**

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Division du travail*

- **La division horizontale: nombre de tâches effectuées par chaque opérateur**
- **La division verticale: la séparation entre travail de conception et d'exécution**

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

## *Division du travail*



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

## *Division du travail*

conception

exécution

*Enrichissement du travail*

tâches

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



# Chapitre I : coopération au travail

## *Division du travail*

	Division horizontale forte	Division horizontale faible
Division verticale forte	Taylorisme	Elargissement du travail (via rotation du travail et/ou polyvalence)
Division verticale faible	Organisation professionnelle	Elargissement + enrichissement

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

---

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

## Exemple

Le travailleur à la chaîne de l'industrie automobile, la caissière d'une grande surface, le serveur d'un restaurant *fast-food*, etc.

# Chapitre I : coopération au travail

---

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

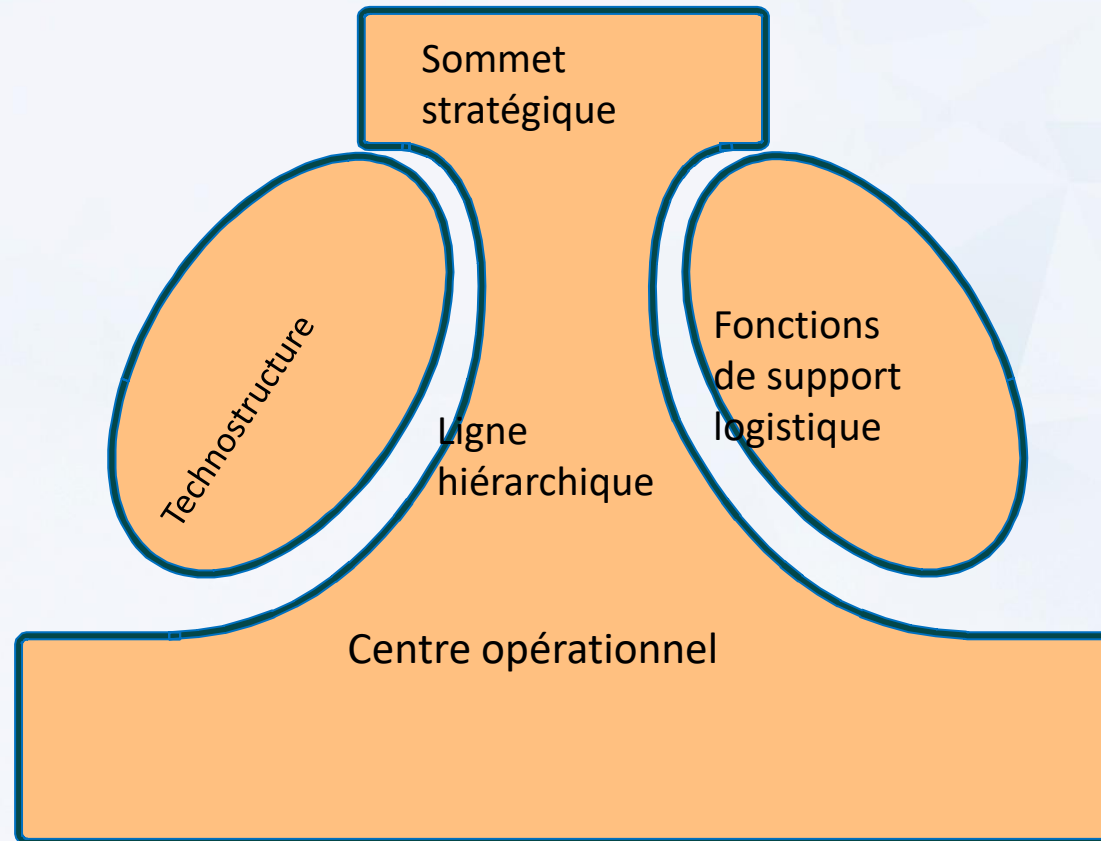
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- **Dans cette chaîne de distribution, les opérateurs se voient attribuer chaque semaine des tâches différentes (rotation des tâches) : la gestion des stocks et des commandes, l'approvisionnement des rayons, le pointage des sorties de marchandises à la caisse, etc.**
- **Dans cette banque, c'est davantage la polyvalence du poste de travail qui est recherchée : un agent doit être à même à la fois d'enregistrer des virements et des chèques, d'effectuer des consultations sur comptes, de susciter des placements en bons de caisse, de vendre des produits complémentaires (de type bancassurance), etc.**

# Eléments de base d'une organisation

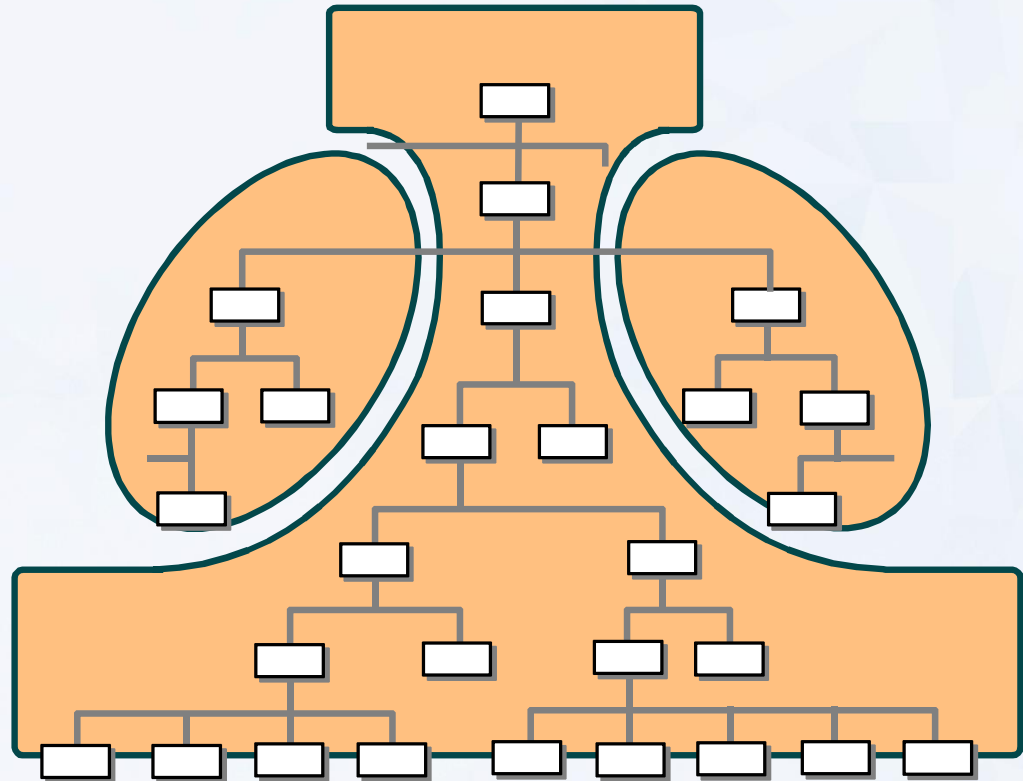
---

L'organisation selon H. MINTZBERG\*



# Éléments... (2)

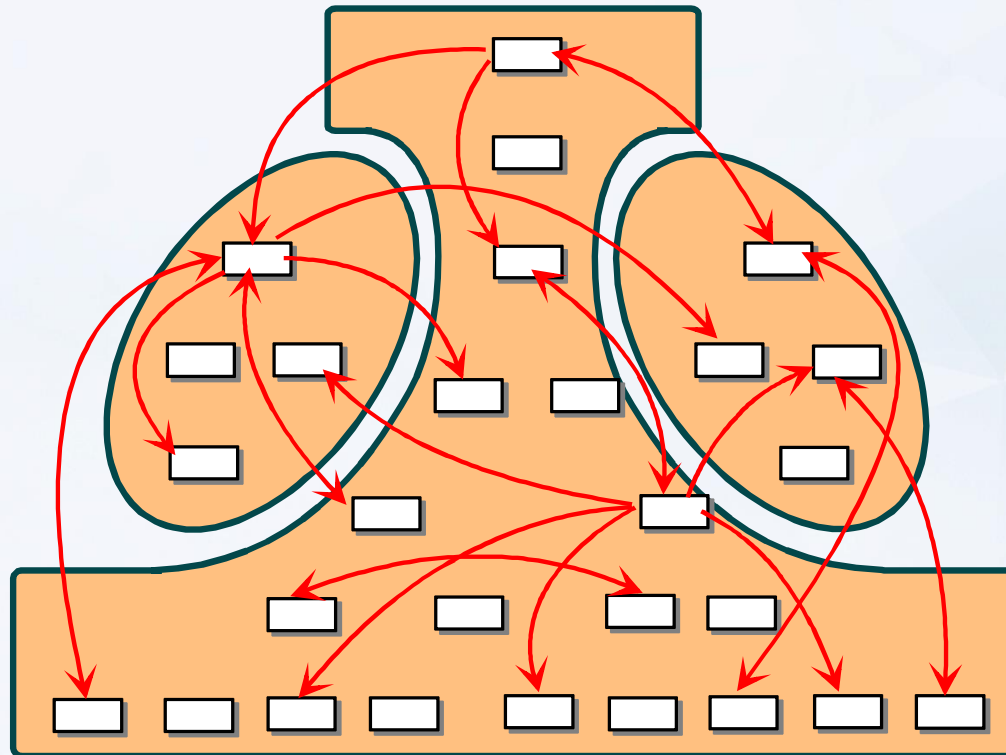
L'organisation selon H. MINTZBERG\*



*Systeme d'autorité formelle*

# Éléments... (3)

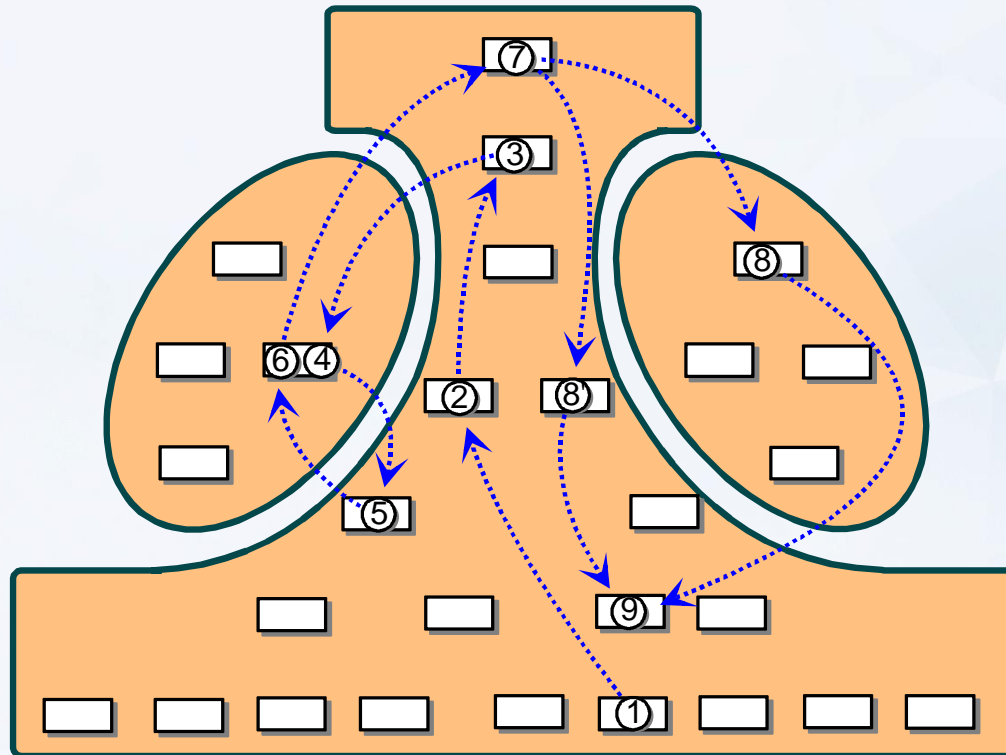
L'organisation selon H. MINTZBERG\*



*flux de communication informelle*

# Éléments... (4)

L'organisation selon H. MINTZBERG\*



*Processus de décision*

# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Mécanismes de coordination du travail*

### 1. Ajustement mutuel

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



.....  
Flux de travail →

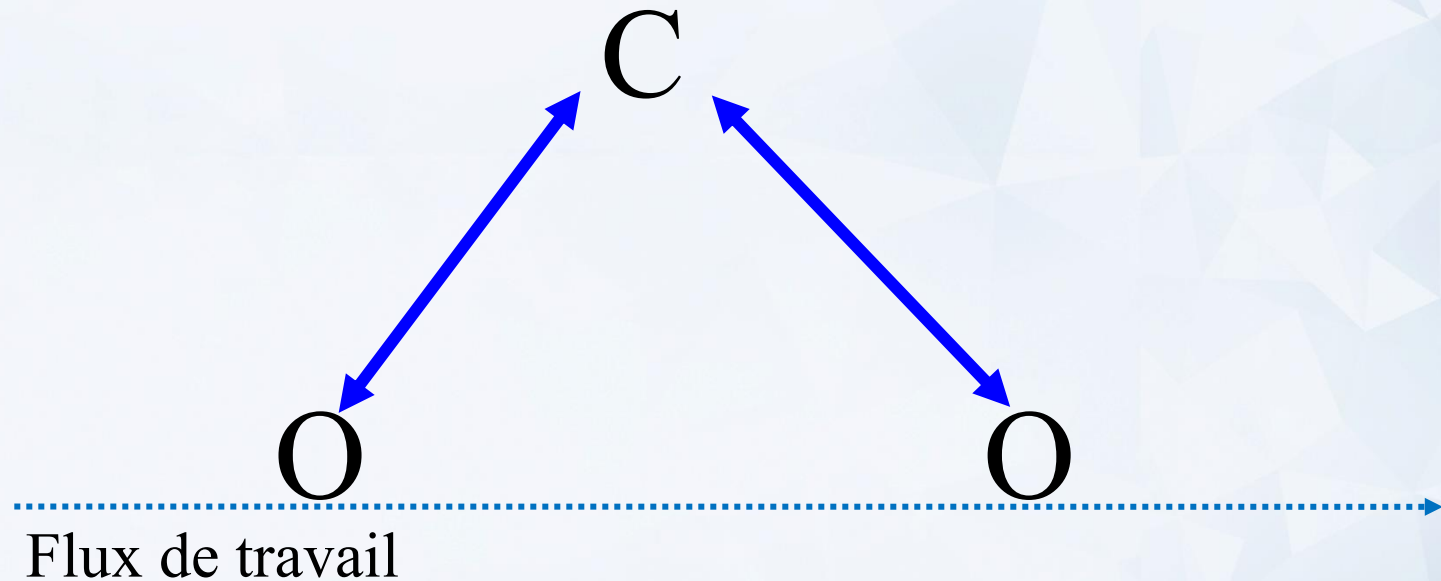


# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Mécanismes de coordination du travail*

### 2. Supervision directe



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Mécanismes de coordination du travail*

### 2. Supervision directe: modalités

- Par transmission d'ordre
- Par délimitation du cadre dans lequel doit se prendre la décision
- Par examen des décisions prises avant qu'elles ne soient mises en œuvre.

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Mécanismes de coordination du travail*

### 2. Supervision directe: exemple

Telle entreprise de camionnage est organisée selon la première modalité: chaque chauffeur reçoit ses ordres de mission d'un responsable, qui lui fixe des consignes et des délais à respecter, et doit fournir à celui-ci un compte rendu de la mission accomplie.

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# *Mécanismes de coordination du travail*

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

## 2. Supervision directe: exemple

Dans telle autre, le responsable fixe les “règles du jeu” (en terme de vitesse ou de consommation d’ essence, par exemple) et laisse le chauffeur libre de s’organiser comme il l’entend pour les respecter.

# *Mécanismes de coordination du travail*

## 2. Supervision directe: exemple

Enfin, dans une troisième, le dirigeant propose aux chauffeurs de définir eux-mêmes un trajet, en se gardant, bien entendu, un droit de regard sur le choix final.

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Chapitre I : coopération au travail

---

## *Mécanismes de coordination du travail*

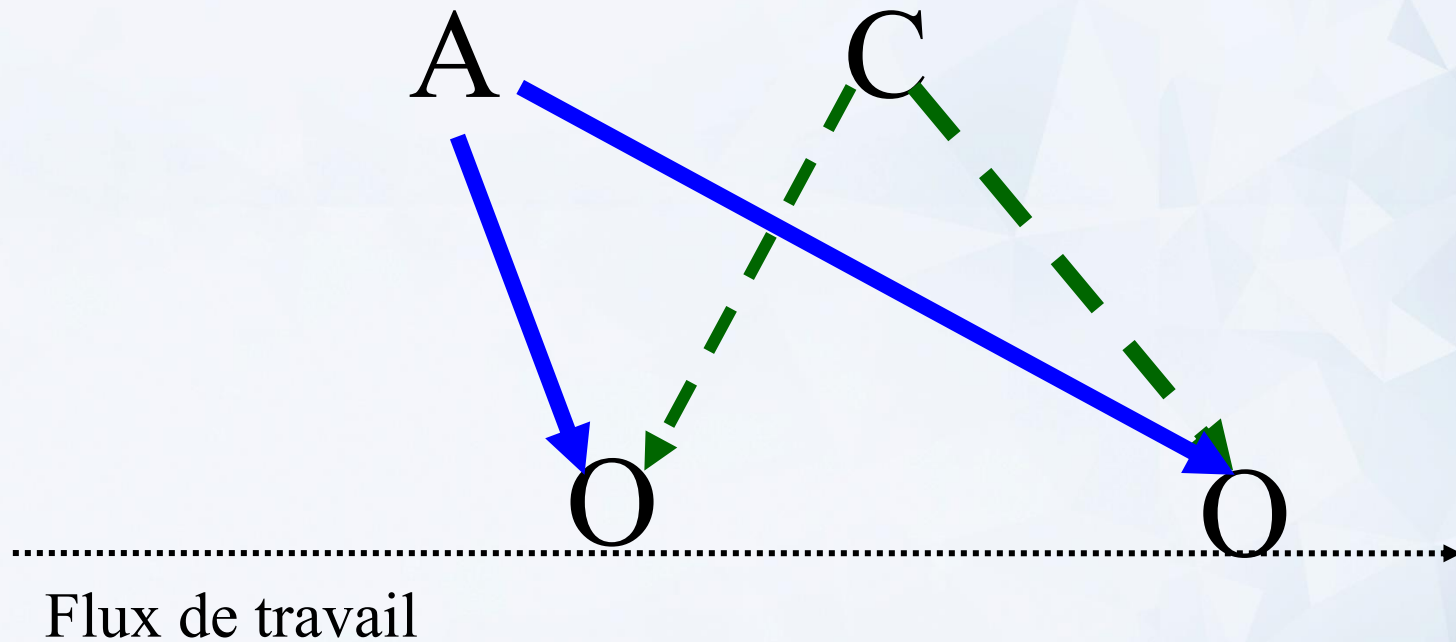
### **Le concept de standardisation:**

- **Prévision, programmation (on ne standardise pas au moment où le travail s'effectue, mais bien a priori),**
- **Invariabilité, stabilité dans le temps, ( on ne standardise pas tous les jours, mais bien pour plusieurs mois, voire plusieurs années)**
- **Homogénéité, uniformité ( on ne standardise pas habituellement les tâches d'un seul opérateur, mais bien d'un certain nombre).**

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de coordination du travail

## 3. Standardisation des procédés



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de coordination du travail

## 3. Standardisation des procédés :

### Exemple

L'employé de banque qui se voit attribuer des résultats à atteindre en termes de montants d'épargne, de bons de caisse, de police d'assurance, etc.... mais qui reste libre sur la manière d'aboutir à ces objectifs.

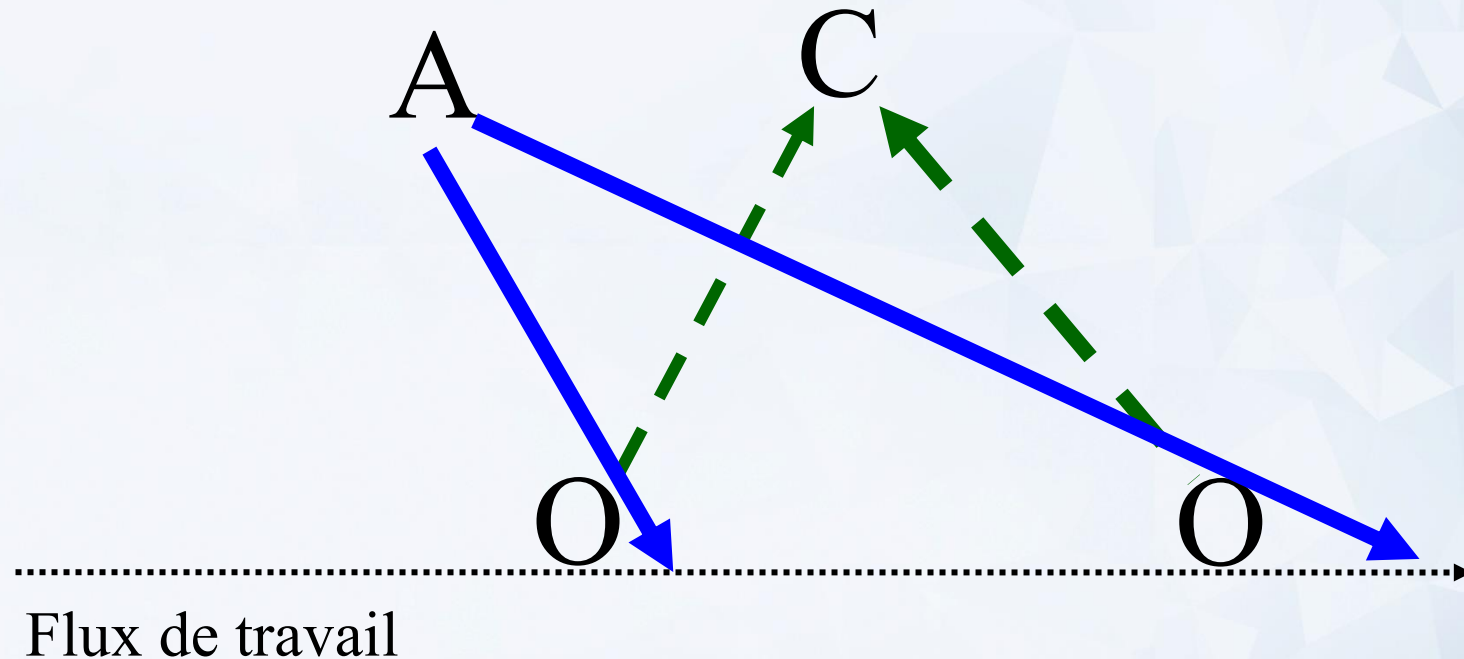
CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



## Mécanismes de coordination du travail

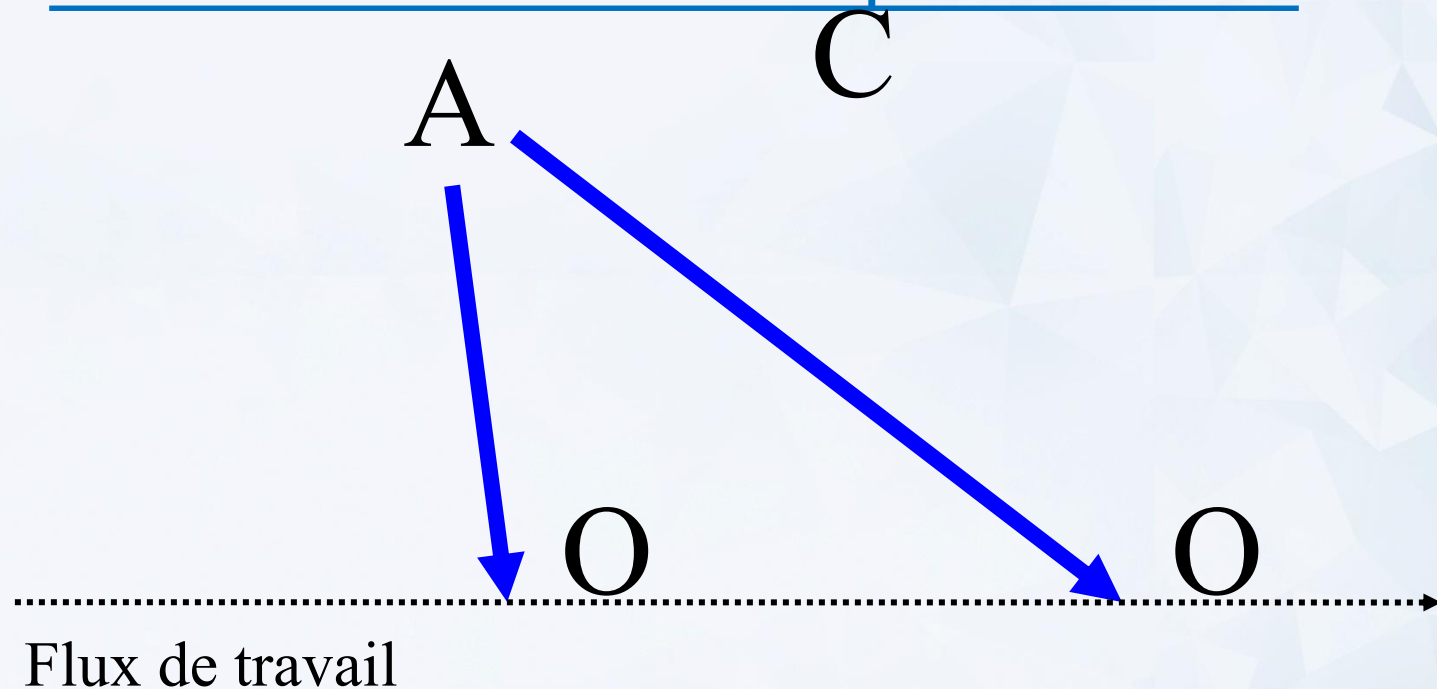
### 4. Standardisation des résultats

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



## Mécanismes de coordination du travail

### 5. Standardisation des qualifications

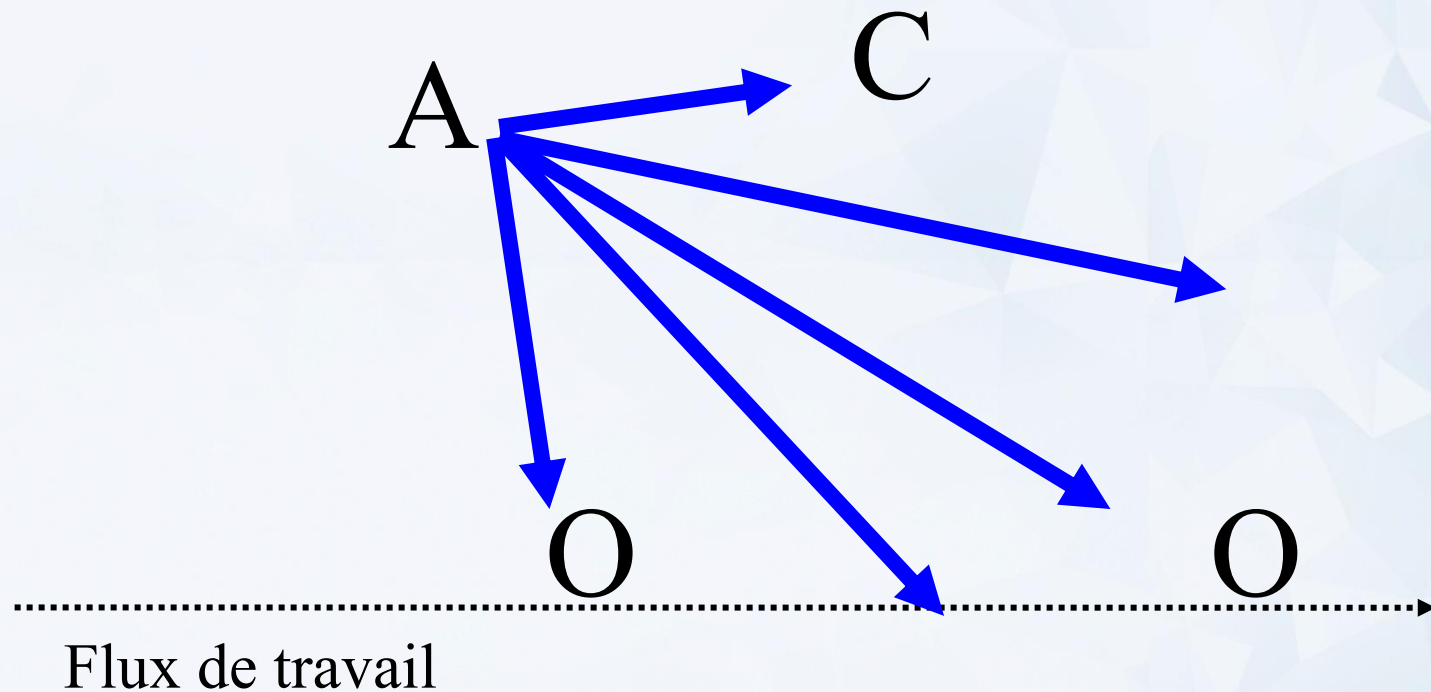


CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

## *Mécanismes de coordination du travail*

### 6. Standardisation des valeurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



## Classement des mécanismes de coordination du travail #1#

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
 CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
 CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
 CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
 CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

Mécanismes	Taille des unités	Niveau de qualification	Type de contrôle
Ajustement mutuel	Petite	Elevé	Absent
Supervision directe	Petite	Faible	Permanent
Standardisation des procédés	Grande	Faible	Permanent
Standardisation des résultats	Grande	Moyen	A posteriori
Standardisation des qualifications	Grande	Elevé	A priori
Standardisation des valeurs	Grande	Elevé	A priori

# Classement des mécanismes de coordination du travail #1#

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

## Relations interpersonnelles

Ajustement mutuel

Supervision directe

## Formalisation

Standardisation des procédés

Standardisation des résultats

## Représentations mentales

Standardisation des qualifications

Standardisation des valeurs

## Modes d'organisation du travail

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
 CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
 CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
 CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
 CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

	Division horizontale	Division verticale	Coordination
<b>Taylorien</b>	forte	forte	standardisation des procédés
<b>Scandinave</b>	faible	faible	ajustement mutuel, standardisation des résultats
<b>Japonais</b>	faible	plus forte	standardisation des valeurs
<b>Californien</b>	faible	faible	hybridation des mécanismes

# Formes de départementalisation

## Départementalisation par input

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- L' activité exercée
- Des qualifications et compétences des opérateurs
- Des contraintes techniques
- Des séquences temporelles

# Formes de départementalisation

## Départementalisation par output

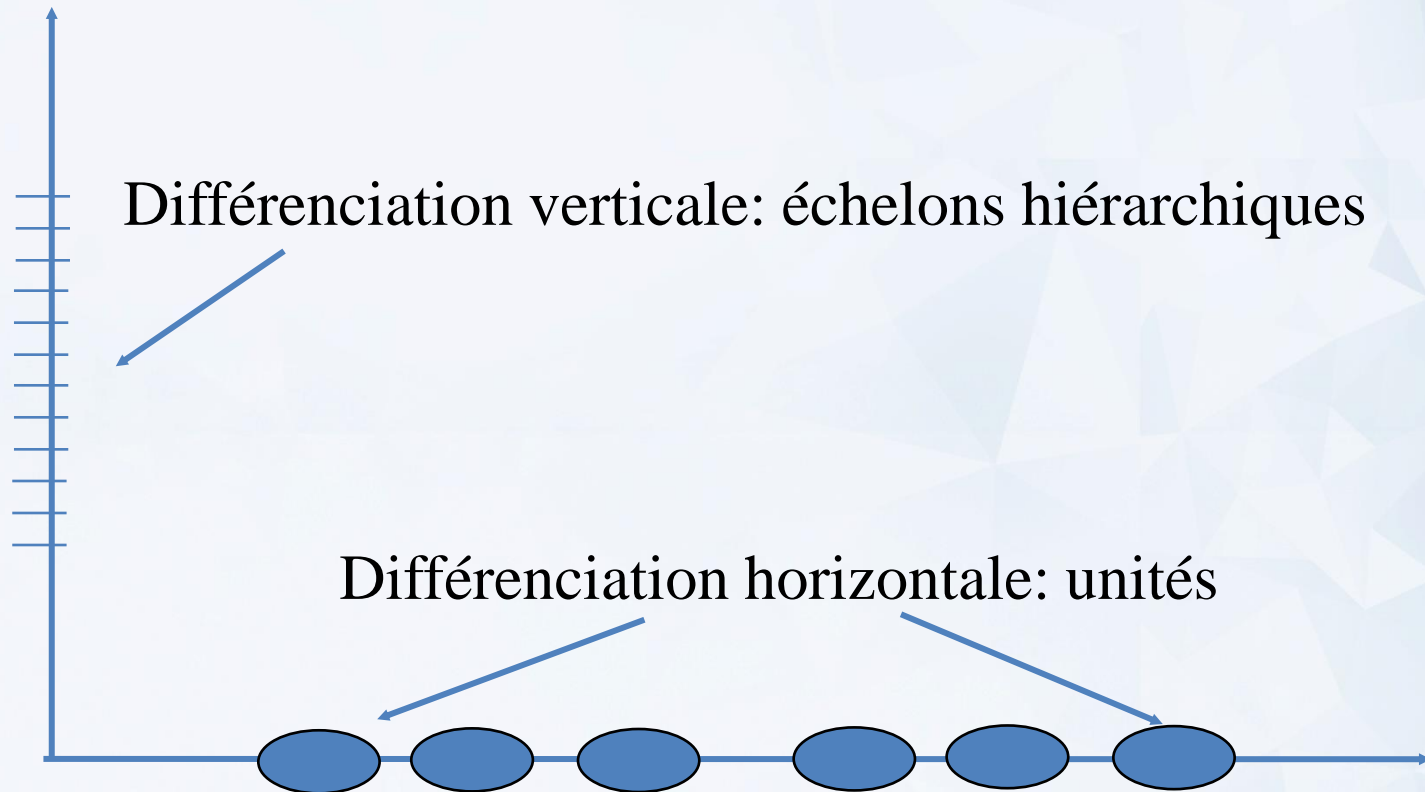
- Le type de produit fabriqué
- Les clients visés
- Les marchés sur lesquels on opère
- La localisation géographique

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



# Différenciation inter-unités

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



# Différenciation inter-unités

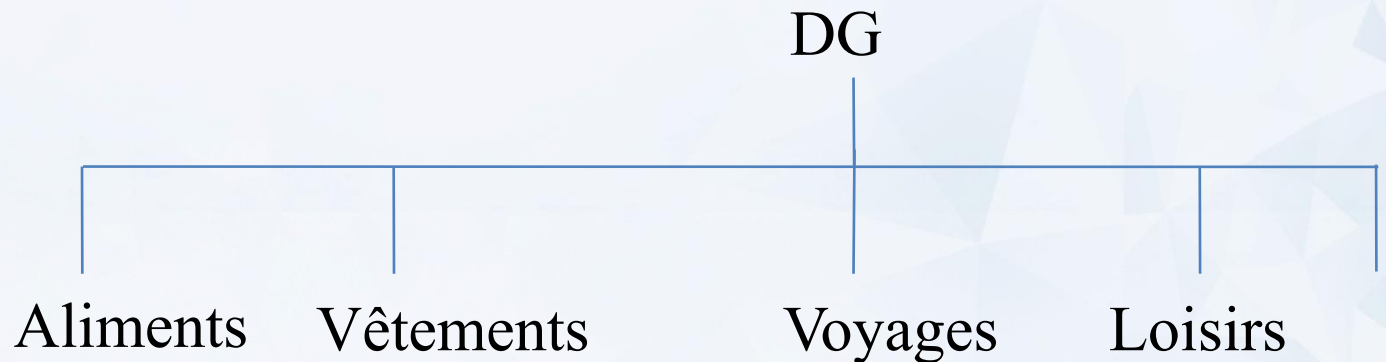
## Départementalisation par input (fonctionnelle)



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Différenciation inter-unités

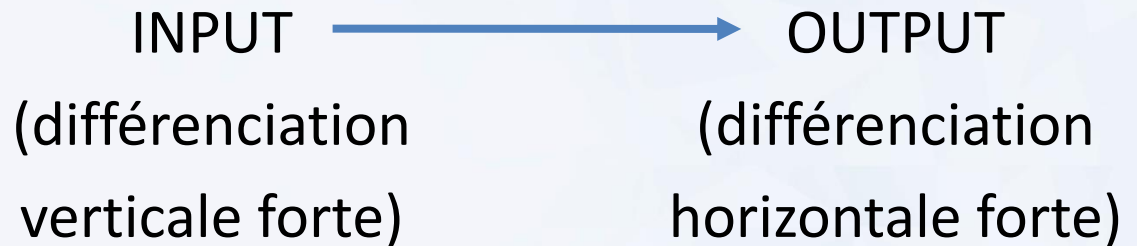
## Départementalisation par output (divisionnelle)



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Différenciation inter-unités

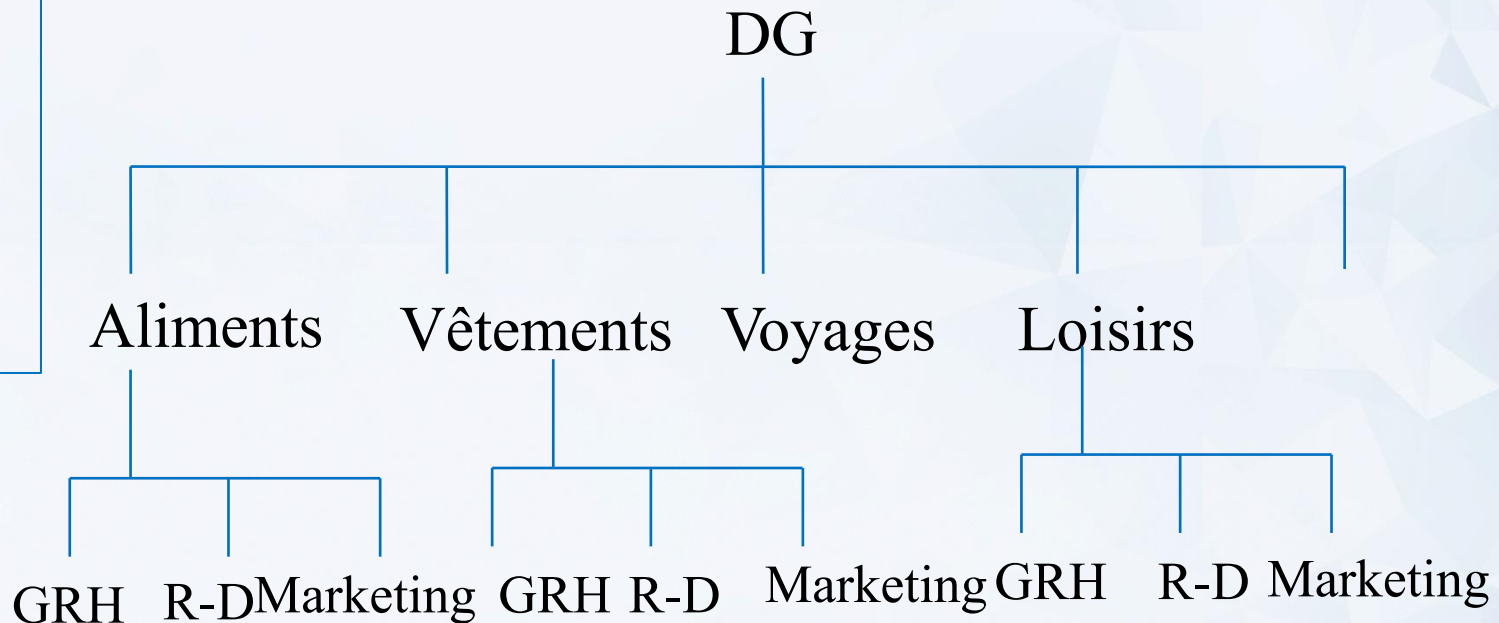
CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)



- Centralisation
- Cloisonnement
- Contrôle des performances = ?
- Décentralisation
- Décloisonnement
- Contrôle des performances: OK

# Différenciation inter-unités

## Différenciation par output (divisionnelle)

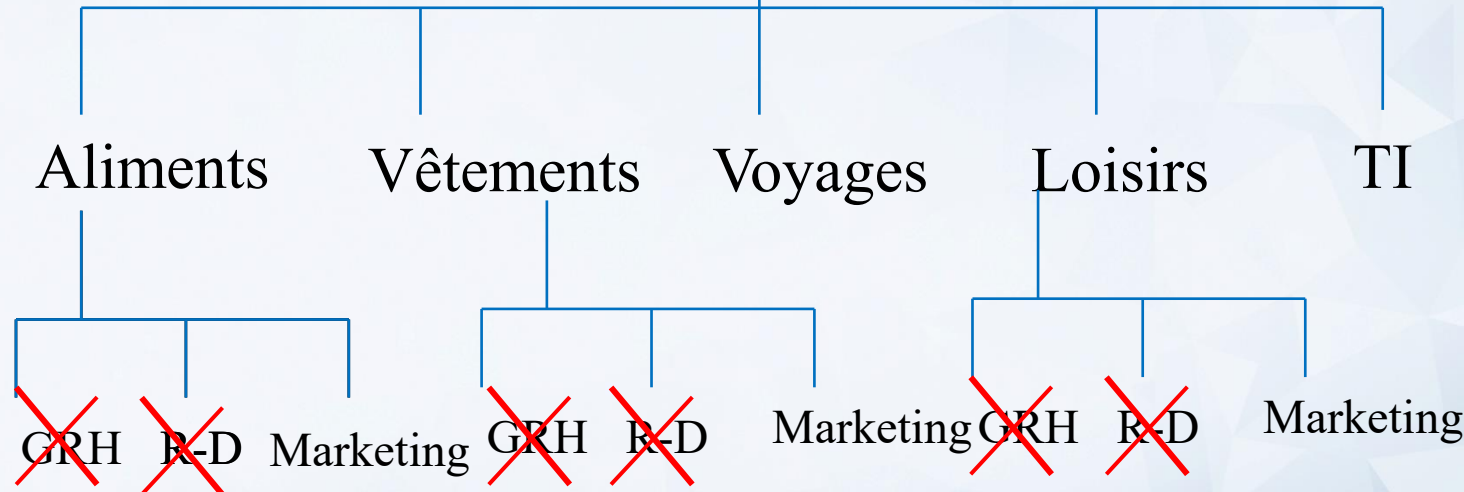


CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Différenciation inter-unités

## Différenciation par output (divisionnelle)

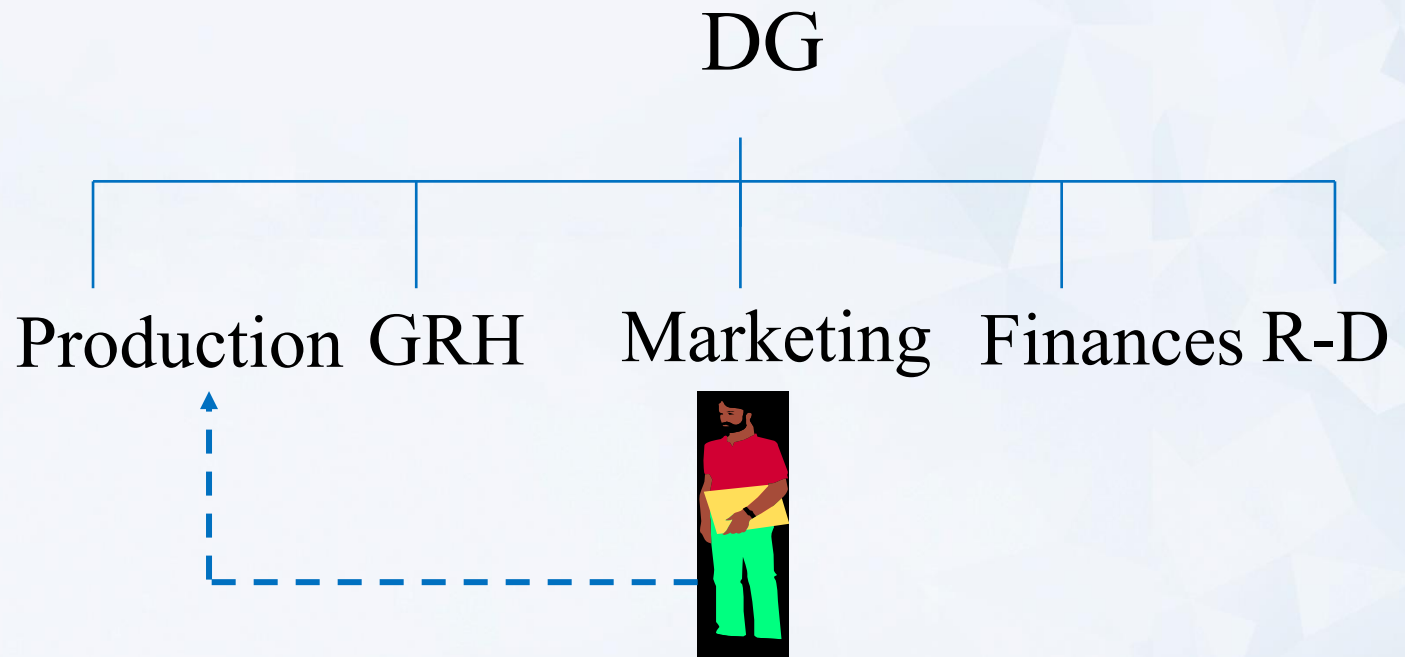
GRH — DG — R-D



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de liaison inter-unités

## Relations interpersonnelles: agent de liaison

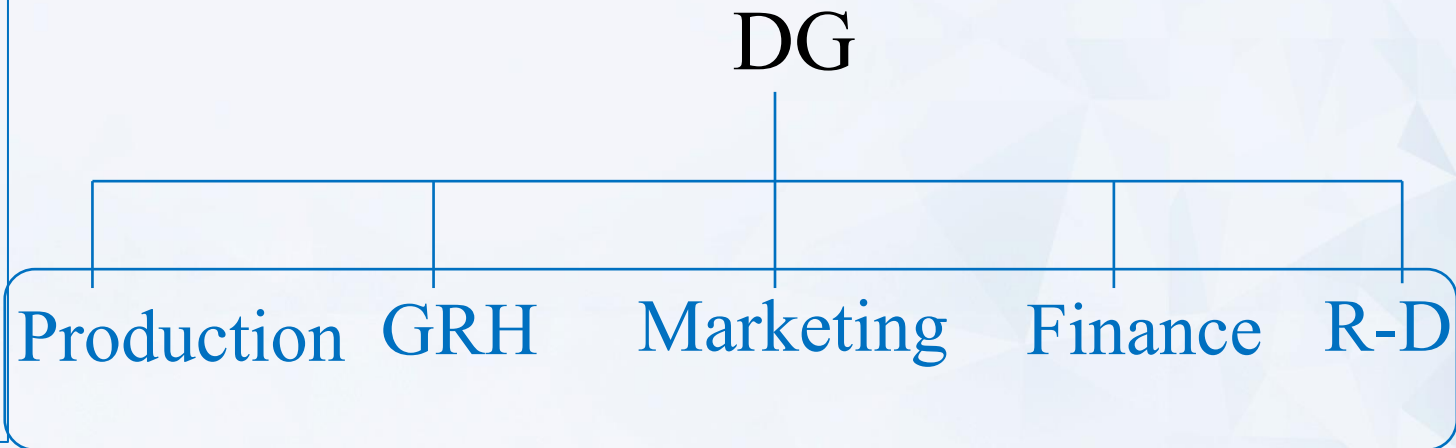


CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de liaison inter-unités

## Relations interpersonnelles: agent de liaison

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)





# Mécanismes de liaison inter-unités

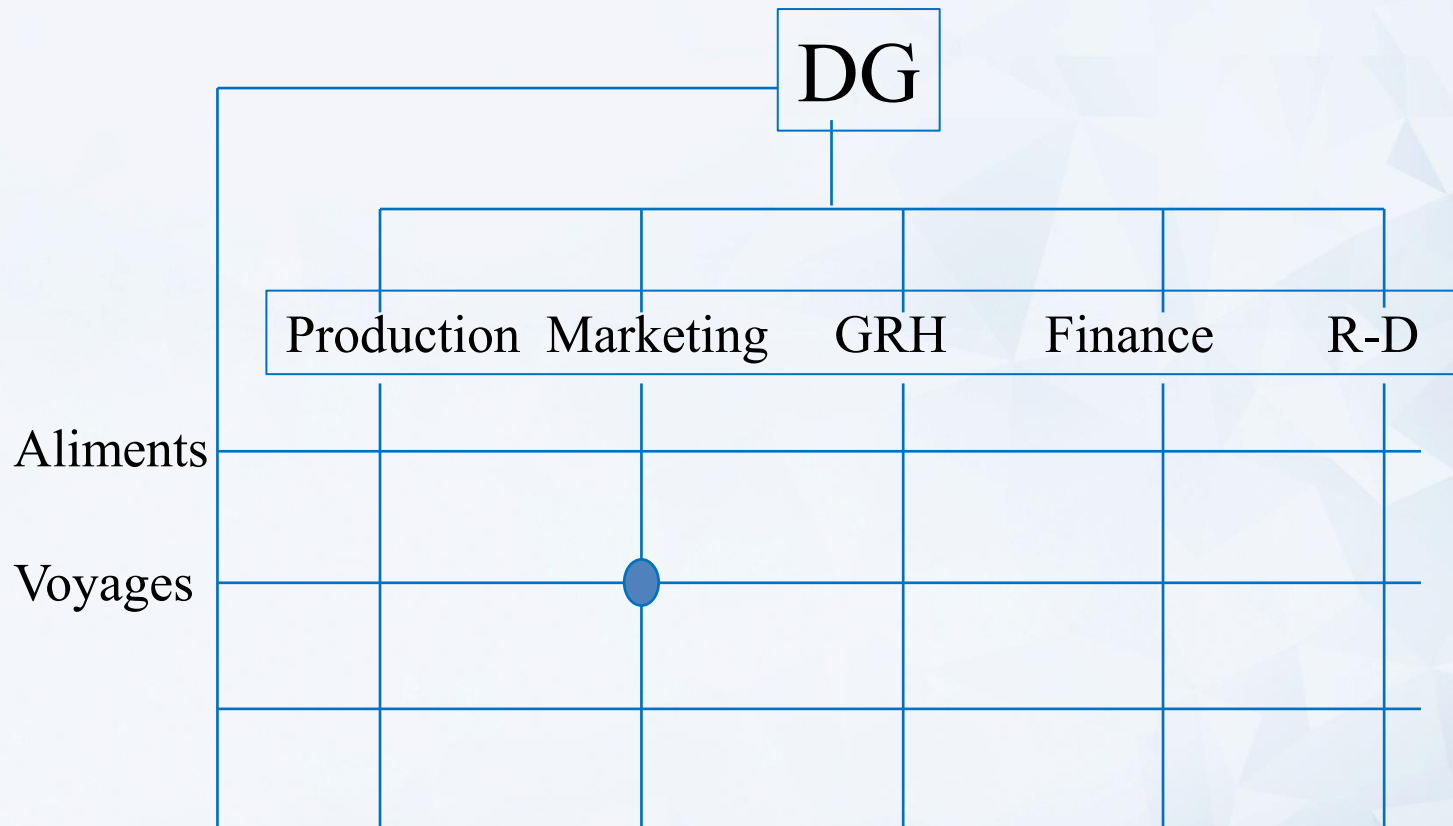
## Relations interpersonnelles: groupe de projet



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de liaison inter-unités

## Relations interpersonnelles: structure matricielle



CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de liaison inter-unités

- Formalisation

- Planification des activités: plan d' affaires, programme d' actions, spécifications opérationnelles
- Contrôle des performances: contrôle qualité, zéro défaut, centres de profit, etc.

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Mécanismes de liaison inter-unités

## Représentations mentales

- Socialisation: programmes de formation inter-unités
- Mobilisation: vision et identité partagées

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

# Cohérences entre mécanismes de coordination et de liaison

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
 CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
 CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
 CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
 CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

	COORDINATION DU TRAVAIL	LIAISON INTER-UNITES
<b>Relations interpersonnelles</b>	Ajustement mutuel  Supervision directe	Agent de liaison Comité permanent Groupe de projet  Structure matricielle
<b>Formalisation</b>	Standardisation des procédés  Standardisation des résultats	Planification des activités  Contrôle des performances
<b>Représentations mentales</b>	Standardisation des qualifications Standardisation des valeurs	Socialisation  Mobilisation

# Formes structurelles

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

	Départemen- talisation	Liaison
Forme en clocher pure	input	planification des activités
Forme plane pure	output	contrôle des performances
Forme revitalisée	input	contrôle des performances et/ou autres mécanismes

# Application des concepts au cas Saint-Roch

CHAPITRE 1: Perspective  
rationnelle (paramètres de  
conception)  
CHAPITRE 2: Perspective  
politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective  
politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives  
contingente/politique  
(variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation  
des 3 perspectives  
(configurations)

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- **La division du travail au niveau du Centre opérationnel.** Il semble que la spécialisation horizontale soit relativement forte (voir, par exemple, la nette distinction entre les activités du fondeur et celles de l'opérateur float).
- Chaque poste de travail couvre plusieurs tâches. Ainsi le fondeur est il responsable de l'enfournement, des températures du verre, ...etc.



# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- Sur le **plan vertical**, on assiste sans doute à un début d'évolution. Avant la mise en œuvre du programme qualité totale, la division verticale était forte : le travailleur était considéré comme un pur exécutant.
- Après, on peut donc parler d'une tendance à l'atténuation de la division verticale, autrement dit, à l'enrichissement des tâches .
- La présence d'un nombre important d'analystes (M. Lemlyn, responsable du bureau technique, M. Dresse, responsable de l'entretien, etc.) témoigne de la permanence de la coupure entre concepteurs et exécutants

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- **Les mécanismes de coordination à l'œuvre dans le centre opérationnel** la standardisation des procédés : la séquence de l'information qualité y fait explicitement référence et insiste sur le fait qu'il faut non seulement les connaître, mais connaître aussi la manière de les retrouver rapidement lors d'un audit interne ou externe

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- **La standardisation des valeurs** est l'autre mécanisme fortement utilisé dans cette entreprise. La diffusion d'un ensemble cohérent de représentations qui tente d'effacer les oppositions d'intérêts et d'impliquer les membres s'effectue par le biais des réunions d'information du personnel, de la charte qualité que les travailleurs de chaque unité sont invités à signer afin de marquer leur adhésion personnelle, etc.

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- D ' autres mécanismes sont également à l ' œuvre de façon marginale : signalons notamment le cas de l ' **ajustement mutuel** entre opérateurs et fondeurs des deux lignes de production, favorisé par le rapprochement physique dans la salle de contrôle.

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- En résumé, la conception de la structure telle qu'on l'observe au niveau des opérateurs, après avoir été longtemps marquée par le taylorisme, s'oriente de plus en plus vers un mélange d'élargissement et d'enrichissement des tâches – ce dernier étant malgré tout étroitement circonscrit – et, surtout, vers un recours à la standardisation des valeurs et à l'ajustement mutuel combiné à un retour en force de la standardisation des procédés

# Départementalisation, différenciation et liaison entre départements

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- Au niveau du centre opérationnel: une **départementalisation par input**, selon les contraintes techniques : il y a deux lignes de production et les équipes de travailleurs sont réparties entre elles ;

sur une même ligne, les différents départements (composition, four, bain, étenderie, etc.) sont structurés selon les stades du processus technique de production

# Départementalisation, différenciation et liaison entre départements

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

Mais si on élargit encore l'objet d'analyse, on s'oriente vraisemblablement vers une **départementalisation par output** : plus particulièrement par localisation géographique ou par produit, ou encore par type de clients

# Départementalisation, différenciation et liaison entre départements

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- Enfin, différents mécanismes de liaison entre départements basés sur les **relations interpersonnelles** sont mis en œuvre dans l'entreprise, particulièrement depuis le lancement du programme qualité totale.



# INDICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE 1: Perspective  
rationnelle (paramètres de  
conception)  
CHAPITRE 2: Perspective  
politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective  
politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives  
contingente/politique  
(variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation  
des 3 perspectives  
(configurations)

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- en ce qui concerne la **division du travail** entre **opérateurs**, une simple description du poste le long du flux de travail permet de se rendre compte si l'opérateur effectue des tâches multiples, ou encore est affecté à différents postes de travail, ou bien s'il est astreint à des tâches répétitives et fragmentaires (division horizontale) en ayant – ou non – une possibilité d'intervenir dans la conception de ce qu'il fait (division verticale).

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)

CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)

CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)

CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)

CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- En matière de **coordination du travail**, nous serons contraints de procéder au cas par cas en passant chaque mécanisme en revue et en recherchant pour chacun d'eux des indicateurs concrets :
  - Pour la supervision directe ;
  - Pour la standardisation des procédés ;
  - pour la standardisation des résultats ;
  - pour la standardisation des qualifications ;
  - pour la standardisation des valeurs ;
  - pour l'ajustement mutuel .

# Division et coordination du travail entre opérateurs

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)  
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)  
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)  
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)  
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

- On devra souvent conclure à une pluralité de mécanismes. Reste alors la question de savoir comment on peut les hiérarchiser et, en particulier, quel est celui que l'on peut considérer comme dominant