

Les mécanismes de coordination et de contrôle

Henry Mintzberg définit les mécanismes de coordination comme étant « les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail ».

Il identifie 6 mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications (et du savoir) et la standardisation des normes. (voir page suivante)

Une entreprise n'emploie pas qu'un seul mécanisme de coordination.

Selon le type de travail, les compétences (notamment d'autonomie) des salariés, selon les normes imposées par la législation ou que l'entreprise s'est imposée (par exemple engagement dans le développement durable), les « mécanismes » mis en œuvre pour s'assurer de la collaboration de tous est donc différent et différents « mécanismes » cohabitent.

L'ajustement mutuel

La coordination du travail se fait directement entre les individus, par une communication informelle (ex. : communication entre ingénieurs dans un service de R&D).



OU

La supervision directe

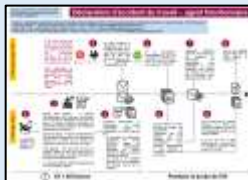
La coordination du travail est réalisée par une personne qui donne des ordres, des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.



ET/OU

La standardisation des procédés de travail

La coordination du travail est réalisée par l'intermédiaire de procédures définies préalablement (ex. : un équipier chez McDo lors de la confection d'un hamburger).
Ce sont des « modes d'emploi » qui garantissent qu'un travail sera réalisé en suivant les directives



La standardisation des résultats

La coordination du travail est réalisée en fonction de la réalisation de résultats précis (ex. : le nombre de dossiers clients à traiter en une journée est fixé).
Un résultat à atteindre (production, CA etc...) et les salariés mettent en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ces résultats.



La standardisation des qualifications

La coordination du travail est réalisée par le biais de la formation spécifique et des qualifications requises pour effectuer le travail (ex. : les médecins et secrétaires médicales dans un cabinet médical, les ingénieurs dans un service de R&D).
Ainsi le fait de détenir tel ou tel diplôme ou d'avoir suivi telle ou telle formation présuppose de détenir certaines compétences mais aussi un vocabulaire commun.



La standardisation des normes

Ce sont les normes qui dictent le travail et permettent à chacun de travailler à partir d'un ensemble commun de valeurs ou de croyances (ex. : les valeurs communes des membres d'une ONG).
Ainsi ce peut être des normes liées à un pays, une culture, mais aussi des normes imposées (AFNOR, ISO...) qui certifient le respect en termes de qualité etc...

