Chapitre 8 – La coordination dans l'entreprise

Introduction

L'entreprise est composée de nombreuses personnes, fonctions et services qui participent à la réalisation d'objectifs communs. La répartition des tâches et la spécialisation permettent d'organiser le travail, mais elles peuvent également créer un risque de séparation entre les différentes activités.

Pour éviter que chaque service fonctionne de manière isolée, l'entreprise doit assurer une **coordination** entre les différentes activités et les différents acteurs. La coordination permet ainsi d'organiser les relations entre les personnes, de faire circuler les informations et d'assurer la cohérence des actions.

Elle constitue donc un élément essentiel du fonctionnement de l'entreprise. Une organisation peut disposer de ressources importantes et de salariés compétents, mais rencontrer des difficultés si les différentes parties ne travaillent pas de manière cohérente.

L'étude de la coordination permet ainsi de comprendre **comment l'entreprise organise et harmonise les actions de ses différents acteurs afin d'atteindre ses objectifs**.

I. Notion de coordination

A. Définition de la coordination

La **coordination** désigne l'ensemble des mécanismes permettant d'harmoniser les activités, les décisions et les actions des différents membres ou services d'une organisation afin d'atteindre des objectifs communs.

Elle consiste notamment à :

- répartir les responsabilités ;
- organiser les relations entre les services ;
- faire circuler les informations ;
- synchroniser les activités ;
- résoudre les problèmes entre les différents acteurs ;
- assurer la cohérence des actions.

La coordination permet donc de transformer une multitude d'actions individuelles en une **action collective organisée**.

Exemple

Dans une entreprise commerciale, le service commercial reçoit une commande importante. Il doit communiquer avec :

- le service des stocks pour vérifier la disponibilité ;
- le service production si le produit doit être fabriqué ;
- le service logistique pour organiser la livraison ;
- le service comptable pour établir la facture ;
- le service financier pour suivre l'encaissement.

Sans coordination, une erreur dans un seul service peut perturber l'ensemble du processus.

B. Coordination et division du travail

La division du travail permet à chaque personne ou service de se spécialiser dans certaines activités.

Cependant, plus le travail est spécialisé, plus la coordination devient nécessaire.

On peut donc retenir :

Division du travail → Spécialisation → Interdépendance → Besoin de coordination

La coordination constitue ainsi le complément indispensable de la spécialisation.

II. L'enjeu de la coordination

La coordination représente un enjeu majeur pour l'entreprise car elle permet d'assurer la cohérence entre les différentes activités.

A. Éviter les contradictions

Les différents services peuvent avoir des objectifs spécifiques.

Par exemple :

- le service commercial cherche à augmenter les ventes ;
- le service financier cherche à maîtriser les dépenses ;
- le service production cherche à optimiser les capacités de production ;
- le service achats cherche à obtenir de bonnes conditions auprès des fournisseurs.

Ces objectifs doivent être conciliés avec les objectifs globaux de l'entreprise.

B. Améliorer l'efficacité

Une bonne coordination permet de :

- réduire les erreurs ;
- éviter les doublons ;
- limiter les retards ;
- améliorer l'utilisation des ressources ;
- accélérer la circulation de l'information ;
- améliorer la qualité du travail.

C. Améliorer la réactivité

Dans un environnement économique changeant, l'entreprise doit être capable de réagir rapidement aux évolutions :

- de la demande ;
- des prix ;
- de la concurrence ;
- des technologies ;
- de la réglementation.

Une bonne coordination facilite la réaction collective face aux changements.

D. Favoriser l'atteinte des objectifs

Chaque service doit comprendre comment son activité contribue aux objectifs généraux de l'entreprise.

La coordination permet donc de faire converger les efforts individuels et collectifs vers une même direction.

III. La coordination entre les éléments du système-entreprise

L'entreprise peut être considérée comme un **système**, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interdépendants qui interagissent pour atteindre des objectifs.

On peut distinguer notamment :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles ;
- les informations ;
- les technologies ;
- les différentes fonctions ;
- les partenaires externes.

Ces éléments sont liés les uns aux autres.

A. Coordination entre les fonctions

Les fonctions de l'entreprise doivent travailler ensemble.

Par exemple :

Marketing → Production → Commercial → Logistique → Comptabilité

Une décision commerciale peut avoir des conséquences sur la production, les stocks, la logistique et la trésorerie.

B. Coordination entre les niveaux hiérarchiques

La coordination doit également exister entre :

- la direction générale ;
- les responsables intermédiaires ;
- les responsables opérationnels ;
- les salariés.

Les orientations générales doivent être traduites en objectifs et en actions concrètes.

C. Coordination avec l'environnement

L'entreprise ne fonctionne pas isolément. Elle est en relation avec :

- les clients ;
- les fournisseurs ;
- les banques ;
- les administrations ;
- les partenaires ;
- les concurrents ;
- les autres acteurs économiques.

La coordination peut donc également concerner les relations de l'entreprise avec son environnement.

IV. Les principaux modes de coordination

Les entreprises peuvent utiliser différents mécanismes pour coordonner les activités.

A. La supervision directe

La coordination peut être assurée par un responsable qui donne des instructions et contrôle le travail réalisé.

Exemple : un chef d'atelier répartit les tâches entre les membres de son équipe et contrôle l'avancement de la production.

La supervision directe est particulièrement adaptée lorsque les activités nécessitent des directives précises et rapides.

B. La standardisation des procédures

L'entreprise peut définir des **procédures** précisant la manière dont certaines tâches doivent être réalisées.

Exemples :

- procédure de traitement des commandes ;
- procédure d'achat ;
- procédure de recrutement ;
- procédure de contrôle qualité ;
- procédure de facturation.

La standardisation permet de rendre les pratiques plus homogènes et de réduire certaines erreurs.

C. La standardisation des résultats

Dans ce cas, l'entreprise fixe principalement des **objectifs ou résultats à atteindre**, en laissant une certaine autonomie sur les moyens utilisés.

Exemple :

Un responsable commercial reçoit l'objectif de réaliser un chiffre d'affaires déterminé pendant une période donnée. Il peut disposer d'une certaine liberté dans l'organisation de son activité.

D. La standardisation des compétences

La coordination peut également reposer sur la formation et la qualification des personnes.

Lorsque les salariés possèdent les compétences nécessaires, ils peuvent réaliser leurs tâches avec une certaine autonomie tout en respectant les exigences professionnelles.

Exemple : un comptable qualifié connaît les règles et procédures nécessaires pour effectuer correctement les opérations comptables qui lui sont confiées.

E. L'ajustement mutuel

L'**ajustement mutuel** repose sur la communication directe entre les personnes.

Les acteurs échangent des informations et adaptent leurs actions en fonction des situations rencontrées.

Exemple : le responsable commercial et le responsable production discutent directement pour déterminer si une commande exceptionnelle peut être livrée dans les délais demandés.

Ce mode de coordination est particulièrement utile lorsque les situations sont complexes ou imprévues.

V. Coordination, communication et coopération

La coordination est étroitement liée à la **communication** et à la **coopération**.

A. La coordination et la communication

La communication permet de transmettre les informations nécessaires à la coordination.

Elle peut être :

- descendante ;
- ascendante ;
- horizontale ;
- formelle ;
- informelle.

Une information mal transmise peut entraîner une mauvaise compréhension des objectifs et provoquer des erreurs dans l'exécution des tâches.

Exemple :

Si le service commercial ne communique pas correctement une modification de commande au service production, celui-ci peut fabriquer une quantité ou un produit qui ne correspond plus aux besoins du client.

La communication constitue donc un **outil essentiel de la coordination**.

B. La coordination et la coopération

La **coopération** consiste à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

Elle suppose notamment :

- l'entraide ;
- le partage des informations ;
- la confiance ;
- le respect des responsabilités ;
- la recherche de solutions communes.

La coopération est particulièrement importante lorsque la réalisation d'une activité nécessite l'intervention de plusieurs personnes ou services.

Exemple

Pour organiser un événement commercial, le service marketing, le service commercial, les ressources humaines, le service financier et la logistique doivent coopérer.

C. La relation entre coordination, communication et coopération

Ces trois notions sont complémentaires :

Communication → transmettre l'information

Coopération → travailler ensemble

Coordination → organiser et harmoniser les actions

On peut donc considérer que :

La communication fournit l'information, la coopération mobilise les acteurs et la coordination assure la cohérence de leurs actions.

Conclusion

La coordination permet à l'entreprise de dépasser la simple juxtaposition des tâches et des services. Elle assure la cohérence entre les différentes activités et permet de faire converger les efforts individuels vers les objectifs collectifs.

La division du travail, la spécialisation et la diversité des fonctions rendent la coordination indispensable. Celle-ci repose notamment sur la supervision, les procédures, les objectifs, les compétences, mais également sur la communication et la coopération entre les acteurs.

Cependant, pour comprendre concrètement **comment les responsabilités, les fonctions, les niveaux hiérarchiques et les relations entre les acteurs sont organisés**, il est nécessaire d'étudier la manière dont l'entreprise est structurée.

Nous allons donc poursuivre avec : Comprendre la structure de l'entreprise