

## Préface

J'apprécie beaucoup la manière dont Fernando Cuevas fait rimer management avec science, fait rimer management avec art, fait rimer management avec rigueur et humanisme.

Effectivement le mérite de Fernando Cuevas est de rendre simple les concepts les plus complexes quelle que soit l'organisation, entreprise privée, entreprise publique, association, coopérative, service public...

Son fil conducteur est la coordination.

Sa définition est explicite : la coordination est « *le management des interdépendances entre les activités (services, produits et informations) réalisées par un individu ou un groupe en vue d'une cohérence qui permette la synergie nécessaire à l'atteinte des buts fixés, notamment la satisfaction du bénéficiaire de l'action* ».

Tout est dit.

Pour lui, c'est le chef qui donne le « la » de la coordination dans la structure. Et l'approche de l'auteur me semble novatrice car il valorise la notion de chef. Le chef s'appuie sur le pouvoir et l'autorité et endosse un des quatre types de leader : le visionnaire, l'expert, le charismatique et le légitime. Le métier de chef est difficile et l'habileté de Fernando Cuevas consiste à analyser ces difficultés et d'y apporter systématiquement la bonne réponse, la bonne posture.

Le manager incarne ce que Fernando Cuevas nomme le « relais », c'est-à-dire la coordination *via* des intermédiaires sans lien hiérarchique. La relation client-fournisseur prend ainsi tout son sens et quand le manager se coordonne avec les opérationnels et les fonctionnels, les partenaires autonomes et les indépendants.

Pour que ce relais fonctionne bien, pour que la coordination soit efficace, il est nécessaire qu'existent des règles et des procédures. C'est ce que Fernando Cuevas nomme la « coordination objectivée ». Et l'on passe ainsi du projet au programme en respectant une démarche qualité dans un esprit de flexibilité, indispensable pour toute entreprise agile.

Ces règles et ces procédures sont au service d'un système que le manager fait vivre avec ses buts, sa stratégie, et ses objectifs, sans oublier la délégation et son corolaire l'évaluation. En véritable humaniste, Fernando Cuevas fait rimer délégation avec confiance, confiance envers les décisions des collaborateurs.

Et ce système se matérialise dans le cadre de réunions. La coordination prend ainsi sa véritable dimension par l'ajustement mutuel direct formel. Le manager devient animateur et coordinateur des propositions des participants.

Mais Fernando Cuevas va plus loin, car il développe une idée pertinente. Si la réunion structure la communication au service du système, il faut en parallèle développer et susciter la communication informelle, celle qu'il nomme la « coordination spontanée ». Les personnes s'épanouissent autant dans un cadre informel que dans un cadre formel, voire mieux...

Ceci dit, Fernando Cuevas n'oublie pas qu'avant de faire travailler ensemble des hommes et des femmes, l'organisation fait cohabiter des professionnels. Le management des connaissances (autrement dit le *knowledge management*) devient ainsi une composante de la coordination car la mise en musique des compétences s'avère indispensable. Et

Fernando Cueva fait une excellente synthèse sur ce qu'il faut faire et ne pas faire pour que  $1 + 1 = 3$ , c'est-à-dire comment tirer au mieux parti de ses collaborateurs en suscitant une véritable synergie.

La dernière partie du livre concerne l'idéologie ou la coordination par le partage des réflexes basés sur des valeurs. Fernando Cuevas insiste bien sur l'éthique et la morale dans l'entreprise, insiste bien sur les valeurs qui doivent sous-tendre tout projet d'entreprise, insiste bien sur le sens donné à toute action. Du *comment*, il passe au *pourquoi*, du *matériel*, il laisse entrevoir le *spirituel*...

Bref, nous avons à faire à un excellent livre, utile pour les managers, débutants ou aguerris, et indispensable pour les étudiants. Fernando Cuevas rend simple les concepts les plus complexes, vulgarise les notions managériales les plus ardues, fait appel aux grands auteurs pour étayer ses thèses. Les exemples sont nombreux et nourrissent la théorie simplement explicitée. La démonstration est implacable et l'on referme le livre en se demandant pourquoi la « coordination » n'avait pas été valorisée auparavant. Nous n'avons que pu nous réjouir de posséder entre nos mains le livre qui fera demain référence dans le management : le Cuevas !

**Florian Mantione**

Conseil en management

Fondateur et Président de Florian Mantione Institut

# Introduction

Une **organisation** (entreprise privée, entreprise publique, association, coopérative, service public, etc.) doit s'adapter à son environnement. Cela l'oblige, à des buts de pertinence, à se différencier et, pour pouvoir fonctionner de façon **cohérente**, mettre en place des **dispositifs de coordination**. Voyons ces éléments.

## 1. CONCEPT D'ORGANISATION

L'homme est un être de besoins et de désirs. Il doit survivre et vivre. Pour satisfaire ses besoins et ses désirs, il doit travailler, mais rares sont les tâches qu'il peut assumer tout seul. Depuis les temps préhistoriques, l'homme a cherché à travailler avec ses semblables. Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs ont été différenciés. Le meilleur chasseur, ou le plus fort physiquement, est devenu le chef et par conséquent le dépositaire du pouvoir. Le sorcier qui parlait aux « esprits » est devenu le contrepouvoir. Les autres se partageaient les différentes tâches de production, domestiques, de vigilance, etc. (Boyer et Equilbey, 1990)

Le travail collectif est passé d'un ensemble d'individus (réunis mais sans but ni organisation) à un groupe (avec des buts et des rôles définis) voire à une équipe ou organisation (avec une perspective temporelle : passé et avenir). L'essence d'un travail n'est plus en chaque individu mais dans le système de relations qui les unit : la coordination. La coordination aura donc un effet

de synergie, c'est-à-dire que le système va produire davantage que la somme de la production des individus isolés ou, dit d'une autre manière, les individus en coordination produisent et créent davantage que cette dernière. Une organisation est alors un édifice dans lequel chaque pierre ne doit sa signification qu'à l'ensemble.

Notre vie se déroule dans toutes sortes d'organisations et tout au long de notre existence. L'évolution de la société va vers une densification et une complexification organisationnelle. La densification est le résultat d'un processus où des besoins considérés jusqu'ici relevant de la sphère privée sont désormais satisfaits par des organisations diverses. En effet, depuis quelques décennies nous naissons dans des maternités, allons à la crèche, à l'école, certains à l'université, ensuite nous travaillons dans des entreprises, administrations ou associations, allons parfois à l'hôpital, dans des hôtels et restaurants, mangeons à la cantine de l'école ou de l'entreprise, certains partent dans des maisons de retraite et quand nous mourons une entreprise funéraire s'occupe de nous. Il y a encore un siècle la majorité de ces actions étaient prises en charge par les familles. La complexification organisationnelle apparaît, elle, lorsque les organisations deviennent de plus en plus **complexes** (comportant des éléments nombreux) et **compliquées** (soumises à de grandes aléas ou incertitudes).

Mais qu'est-ce qu'une organisation ? Dans la littérature on peut trouver des centaines de définitions. Pour nous une organisation est :

*« un groupe formel de personnes qui travaillent ensemble pour satisfaire des besoins sociaux ».*

Un « groupe de personnes » réunit une pluralité de personnalités avec des caractéristiques et intérêts divers. Il est « formel » dans la mesure où l'organisation doit être enregistrée auprès des pouvoirs publics. Ce groupe de personnes va produire des biens et des services, chacune apportant sa contribution, souvent différente, résultat de la

division du travail, et devra se coordonner avec les autres. Nous précisons « pour satisfaire des besoins sociaux », car hormis les associations amicales, les syndicats des copropriétaires et autres organisations similaires, toute organisation est créée pour satisfaire les besoins des autres. Nous n'aborderons pas le cas, très rare heureusement, du détournement d'une organisation au profit du seul égo de celui qui la dirige.

Le terme organisation a deux acceptations en management :

- unité sociale formée par un groupe de personnes (entité) ;
- le fait d'organiser, à savoir diviser et coordonner les activités dans une organisation sociale (processus).

Dans ce livre nous allons utiliser principalement la première acception. La deuxième sera utilisée notamment sous son aspect de la coordination.

Les gens ont des points de vue différents sur les buts et la façon de travailler. Lors d'interventions en entreprise nous demandons : « quelle est la raison d'être de votre département (ou entreprise) ? ». Les réponses sont tellement variées que les participants eux-mêmes sont surpris. Nonobstant, la convergence de la perception des buts et de l'adhésion à la stratégie pour les atteindre sont indispensables.

Dans cet ouvrage nous allons surtout réfléchir à la coordination nécessaire propre à toute division du travail. Nous sommes conscients que la coordination n'a rien de naturel. La seule bonne volonté de **coopération** n'est pas suffisante. Une bonne **coordination**, bien qu'elle puisse réduire l'espace de liberté de la personne, va l'aider à économiser beaucoup de temps et d'effort.

## 2. LA COORDINATION DES HOMMES ET DES ACTIONS

Pour Terry et Franklin (1985 : 224) « *la fonction d'organisation (au sens de coordination) a pour objet de réunir de façon ordonnée des ressources humaines et matérielles et de les disposer en une configuration bien coordonnée, en vue de la réalisation des objectifs planifiés* ». Notez que cette définition met l'accent sur l'importance de la coordination des ressources matérielles et humaines. Bien entendu chaque membre d'une organisation doit s'insérer harmonieusement avec les tâches des autres, mais nous pouvons à la rigueur dire qu'une personne qui fait seule la cuisine doit coordonner toutes les tâches qu'elle réalise. Un jour nous avons demandé à un cadre : « avec qui devez-vous vous coordonner ? » Il a répondu : « d'abord avec moi-même ! ».

Dans les organisations les personnes doivent travailler en interrelation, bien que Claude-Henri de Rouvroy, duc de Saint Simon, ait prédit que « *l'administration des choses remplacera le gouvernement des hommes* » (Encyclopédie Larousse). Autrement dit nous vivons un processus de dépersonnalisation des actions organisationnelles. Dans les années 1950, un ouvrier, qui était chargé du montage d'un volant sur une voiture, le fixait et un autre ouvrier serrait les boulons. Les deux devaient se coordonner. Dans les années 1970, l'un des deux ouvriers a été remplacé par un robot. Alors, l'ouvrier restant a dû se coordonner avec le robot. Dans les années 1990, les deux ouvriers ont été remplacés par des robots. De toute façon, les deux robots doivent se coordonner. Le management est donc la coordination des actions réalisées soit par des hommes, soit par des machines ou les deux. Bien entendu, quand le facteur humain intervient, la motivation devient essentielle pour obtenir la coopération indispensable à toute coordination. L'objet de ce livre est le management des actions. Nous laisserons le soin d'approfondir le sujet de la coopération, qui est plutôt psychosociologique, à des spécialistes. Nous proposons alors de nous centrer sur la coordination des actions et de prendre le facteur humain

comme un paramètre contextuel qui va exercer une très grande influence.

### **3. LE MODÈLE DE DIFFÉRENCIATION (PERTINENCE)/INTÉGRATION (COHÉRENCE) DE P.R. LAWRENCE ET J.W. LORSH**

Selon l'INSEE, actuellement en France 67,1 % des entreprises n'ont aucun salarié. À la création d'une entreprise l'entrepreneur produit, vend, encaisse, fait la comptabilité, distribue le produit ou fait le service directement. 27,21 % des entreprises emploient entre 1 et 9 salariés. Cela signifie que la division du travail émerge doucement. Les premiers salariés engagés servent plutôt à l'entrepreneur à le soulager des tâches répétitives de production, mais ces tâches restent sous son management direct. Au fur et à mesure que l'entreprise réussit et grandit, il pourra embaucher un commercial qui s'occupera des ventes. Ensuite il aura plusieurs commerciaux dont l'un s'occupera du marketing à temps partiel. Quand l'entreprise aura plus de 1 000 salariés, il y aura une vingtaine de commerciaux, chacun spécialisé dans un domaine, et trois ou quatre responsables dans le domaine du marketing (publicité, études de marché, promotion sur le lieu de vente, etc.).

Lawrence P.R. et Lorsh J.W. (1973) nous expliquent que les organisations doivent se spécialiser (logique de différenciation) pour être plus **pertinentes** par rapport aux différents secteurs de leur environnement et mieux négocier avec ceux-ci. Elles vont pouvoir ainsi comprendre les logiques et les langages des organisations environnantes. Pour négocier avec la banque, le fisc, etc. il faut un responsable financier ; pour négocier avec les clients et les distributeurs, il faut des commerciaux ; pour négocier avec les salariés et les syndicats, il faut des spécialistes R.H., etc.

Les entreprises vont se diviser et structurer le plus fréquemment par fonctions : production, commercialisation, comptabilité et ressources humaines. En grandissant, l'en-



treprise, au travers de chacune de ces quatre premières fonctions, va se séparer en deux branches autour de logiques très différentes : production et recherche & développement ; commercialisation et marketing ; comptabilité et analyse financière ; gestion et développement des ressources humaines. Les premières branches relèvent plutôt d'une logique de court terme, sont plus opérationnelles et demandent un peu plus de rigueur que de créativité. Les secondes relèvent plutôt d'une vision à long terme, ont une action plus stratégique et demandent un peu plus de créativité que de rigueur. Selon l'évolution de la taille de l'entreprise et selon son secteur économique, d'autres fonctions pourront apparaître telles que communication, logistique, informatique, juridique, achats, qualité, etc.

Outre la structure par fonctions, d'autres possibilités de différenciation existent : par produits, par territoire, par type de client, par processus de fabrication, par projets, etc. La structure de l'organisation peut combiner des formes différentes en cascade. Par exemple, la fonction commercialisation est souvent structurée en territoires, par produits ou par clients. L'organisation matricielle, que nous verrons plus tard en détail (chapitre 5), combine deux structures simultanément. Par exemple, la structure par fonction peut être croisée avec la structure par projets ou avec la structure par produits.

La division du travail contribue à l'efficacité car elle permet d'approfondir les compétences dans un domaine spécifique, crée des postes accessibles à des personnes sans qualification en facilitant le travail des ouvriers et des employés, définit clairement les domaines d'autorité et par conséquent de responsabilité, etc. En revanche elle peut susciter l'émergence des « *fiefs* » ou « *enclaves d'autorité et d'influence... des segments fonctionnels jalousement gardés* » (Terry et Franklin, 1985 : 225). L'expérience démontre qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients à spécialiser le travail.

La différenciation à son tour crée des **rôles** qui sont en fait les rouages de la machine/entreprise. Par exemple un directeur financier est la personne qui décide, mais sa décision est davantage déterminée par son rôle et par le statut qu'il occupe dans l'entreprise que par sa personnalité. Pour assumer son rôle, il va devoir établir des relations de coordination avec les autres rôles de l'entreprise et aussi avec l'extérieur de l'entreprise.

Nous incarnons les rôles que le système (les autres) nous fait jouer. Il ne faut jamais oublier qu'un rôle est surtout déterminé par les attentes des autres personnes. Le système organisationnel est alors formé davantage par les relations entre les rôles que par les relations entre les personnes elles-mêmes.

Dès que le travail est divisé, il est fractionné en morceaux. Pour éviter les forces centrifuges dues à ce morcellement, l'organisation doit mettre en place des mécanismes de coordination (logique d'intégration). Il s'agit d'une recherche de cohérence dans le travail effectué par l'ensemble des membres de l'organisation. Par **cohérence**, nous soulignons le fait que les actions des membres de l'organisation doivent concourir au même but global, et que les effets des actions des uns ne doivent pas contrecarrer, en arrêtant ou en annulant, les effets des autres. L'enjeu est important, l'efficacité et la survie de l'organisation demandent que les individus œuvrent dans le même sens, en reconnaissant l'interdépendance, en agençant leurs activités en fonction des autres. Cette mise en coordination, selon Alsène et Pichault (2007), passe par l'intégration (faire un tout de diverses activités) et la facilitation (faire se dérouler sans heurts un ensemble d'activités).

L'efficacité sera alors la résultante des décisions pertinentes aux problèmes à résoudre ainsi que de l'effort pour harmoniser et rendre cohérentes les actions qui en découlent.

#### 4. CONCEPT DE COORDINATION

Nous avons fait un inventaire, énonciatif et non exhaustif, des mots utilisés par divers auteurs et dictionnaires pour définir la coordination :

- cohérence ;
- intégration ;
- convergence ;
- synchronisation ;
- rapport logique ;
- liaison ;
- entente ;
- assemblage ;
- agencement ;
- congruence ;
- mise en ordre ;
- absence de contradiction ;
- unité ;
- arrangement ;
- concertation ;
- accord ;
- harmonisation ;
- orchestration.

Remarquons que les cinq derniers mots sont des analogies à la musique.

La coordination n'est pas une simple juxtaposition de personnes ou d'actions, ni un simple ensemble. La coordination se bat contre la confusion. Même si d'aucuns considèrent la coopération, la cohésion et la collaboration comme relevant de la coordination, nous pensons que ces termes correspondent plutôt à une motivation du collaborateur et ne relèvent pas de la coordination. Ce n'est pas parce que les collaborateurs coopèrent qu'ils le font de façon coordonnée.

La coordination se centre sur les actions et le résultat. La coopération se centre sur les personnes et leur motivation. Pour la performance d'une entreprise les deux sont bien évidemment indispensables. Il y a une relation d'étalement entre elles. D'autres font référence à l'homogénéisation, mais c'est précisément l'hétérogénéité qui permet à l'entreprise de fonctionner. La coordination a alors pour but de respecter l'hétérogénéité, qui permet la pertinence, mais de la faire travailler en cohérence.

Nous proposons la suivante définition de la coordination :

*« le management des interdépendances entre les activités (services, produits et informations) réalisées par un individu ou un groupe en vue d'une cohérence qui permette la synergie nécessaire à l'atteinte des buts fixés, notamment la satisfaction du bénéficiaire de l'action ».*

## **5. PERTINENCE ET COHÉRENCE : DEUX CONCEPTS INSÉPARABLES**

Plus l'entreprise se différencie, plus elle se spécialise, plus elle sera pertinente par rapport à son environnement. Plus elle se spécialise, plus elle aura besoin de développer des dispositifs de coordination, en suivant la logique de cohérence.

Le processus de différenciation suit la logique de la séparation, de l'analyse, de la diversification, de la spécialisation, qui obéit à un besoin de **pertinence**. Le processus de coordination suit la logique de l'intégration, de la synthèse, de l'unification, de l'harmonisation, qui obéit à un besoin de **cohérence**.

Nous devons faire attention au mot « cohérence » qui peut évoquer la « coercition ». La cohérence peut représenter une contrainte, qui limite la liberté, mais elle sera toujours utile pour un travail collectif performant. En revanche, la cohérence doit rimer avec le mot « respect » et être perçue

comme positive. Quand les personnes respectent le travail de leurs collègues, les procédures, les domaines d'activité, etc., la cohérence ou coordination sont effectives. Il n'y a qu'à voir les automobilistes, qui en respectant les autres, facilitent énormément la circulation.

La cohérence cherche une convergence et une synchronisation tout en respectant la singularité de chaque élément constitutif du système. Elle doit respecter la diversité au lieu de la gommer dans le but d'une recherche d'une uniformisation stérile.

Les logiques de la pertinence et de la cohérence sont contradictoires et néanmoins complémentaires. Le management s'occupe de la dialectique pertinence/cohérence. Plus on cherche à être pertinent dans nos actions, plus on risque de perdre de la cohérence. Inversement, plus nous cherchons la cohérence, plus nous risquons de perdre de la pertinence. Nous avons par exemple, dans les grandes organisations, la décentralisation apporte de la pertinence, mais pose des problèmes de cohérence. La centralisation apporte de la cohérence mais fait perdre de la pertinence.

## 6. LA DIFFÉRENCE ENTRE GESTION ET MANAGEMENT

Ces deux mots sont souvent pris comme synonymes. Les anglo-saxons donnent cette définition, difficile à traduire :

« *Administration is to do right the things; management is to do the right things.* »

Nous pouvons le traduire par :

« *La gestion est de faire correctement les choses ; le management est de faire les choses qu'il faut.* »

La **gestion** répond à la logique de spécialisation et de différenciation, à la bonne utilisation des moyens et à la **pertinence** des actions. C'est pour cela qu'on parle de gestion de la production, gestion des achats, gestion des ressources

humaines, etc. Le **management**, à son tour, répond à la logique de la coordination, à la bonne définition des buts et à la **cohérence** des actions. Plus l'entreprise se différencie, plus elle aura besoin des dispositifs de coordination. La coordination cherche à éviter que l'organisation n'éclate en mille morceaux. La gestion et le management sont des pratiques, bien évidemment, indispensables à l'entreprise. C'est dans leur dialectique que l'organisation trouve sa dynamique.

Dans toutes les organisations la recherche de **pertinence** peut provoquer des dysfonctionnements, outre les malveillances ou incompétences. Le management, qui vise la cohérence, peut contribuer à la recherche de solutions à ces dysfonctionnements et éviter ainsi la rupture, le décalage, l'écart, le morcellement, le brisement, le désaccord, le désordre... bref le chaos.

## **7. LES DISPOSITIFS DE COORDINATION : PLAN DE CE LIVRE**

Henry Mintzberg, dans son livre *Le management* (1990), présente six types d'organisation d'entreprise : organisation entrepreneuriale, organisation mécaniste, organisation divisionnalisée, organisation innovatrice, organisation professionnelle et organisation missionnaire. Le travail d'H. Mintzberg porte essentiellement sur la relation entre la stratégie de l'entreprise et les structures organisationnelles correspondantes. Nous nous sommes largement inspirés de cette typologie, mais nous avons centré notre travail sur la relation entre la structure et les dispositifs de coordination. À la liste d'H. Mintzberg, nous avons ajouté deux dispositifs/structures (relais/réseau et communication informelle/spontanée) qui n'ont pas de correspondant avec les structures d'H. Mintzberg.

Dispositif de coordination	Nature	Structure organisationnelle selon F. CUEVAS	Organisation d'entreprise selon H. MINTZBERG	Originalité du chapitre
1. Le chef	Personnalisés	Hiéarchique	Entrepreneuriale ou simple	Méfions-nous du leadership magique
2. Le relais		En réseau		On manage des personnes de l'extérieur
3. Les règles et les procédures	Codifiés	Administrative	Mécaniste ou bureaucratique	Les politiques opérationnelles apportent de la flexibilité
4. Buts, stratégie, objectifs, délégation et évaluation		Divisionnalisée ou par centres de profit	Divisionnalisée	L'importance de la compréhension du sens du travail
5. Les réunions	Par ajustement mutuel direct	Innovatrice ou par projets	Innovatrice ou adhocratie	Il faut concrétiser les décisions
6. La communication informelle		Spontanée		Le plus puissant des dispositifs
7. La technique – compétences	Par incorporation et partage	Professionnelle	Professionnelle	La professionnalisation, facteur clé de la performance
8. L'idéologie – valeurs		Idéologique	Missionnaire	La valeur clé : le respect des autres

Les dispositifs chef (1) et relais (2) sont assumés par des personnes plutôt qu'individuellement, ils sont donc personnalisés ; les règles (3) et le système buts-stratégie-objectifs-délégation-évaluation (4) sont écrits et, par conséquent codifiés ; les réunions (5) et la communication informelle (6) sont des échanges directs, ils sont donc par ajustement mutuel direct et finalement la technique (7) et l'idéologie (8) sont intériorisées par les membres de l'organisation mais doivent être partagées au deux sens du mot : donner et avoir les mêmes.

Nous entendons par dispositif (humains, matériels ou intellectuels), l'ensemble de techniques ou méthodes destinées à résoudre un problème de coordination. Les dispositifs ne sont jamais purs. Toute entreprise utilise les huit dispositifs dans des proportions et combinaisons différentes. En fonction des diverses variables : dynamisme du marché (au sens d'environnement économique), évolutions technologiques, taille, ancienneté, implantation géographique, risques assumés, incertitude des tâches, perspective temporelle, etc., l'un des dispositifs sera privilégié mais les autres seront toujours utilisés bien que d'une façon secondaire. La configuration privilégiée pourra l'être pour toute l'organisation ou pour un de ses segments. La combinaison de solutions de coordination devient ainsi presque infinie.

La structure d'une organisation est alors constituée par la configuration ou système des dispositifs mis en place.

La littérature sur le management privilégie la première configuration, le chef. La grande majorité des personnes utilise comme des synonymes chef, commandement, leadership et management. L'originalité de notre approche est la mise en valeur des sept autres dispositifs et leur utilisation avec des personnes de l'extérieur de l'entreprise. Cette approche envisage aussi la possibilité pour une personne qui n'assume pas un rôle de commandement de pratiquer quand même le management.



Si nos vies sont dans les mains des organisations, nous avons alors tout intérêt à ce que celles-ci soient performantes. Le but de ce livre est d'outiller le manager, le collaborateur, ou toute autre personne, en vue de faciliter la coordination des actions. La conceptualisation proposée peut lui permettre de mieux lire la réalité, la modifier et devenir plus performant.

La performance de l'action organisationnelle, outre les facteurs extérieurs (marché, technologie, lois, etc.), sera essentiellement le résultat de :

- la réalisation d'un bon diagnostic de l'environnement ;
- une bonne division du travail, suivant une logique de pertinence, qui permet la spécialisation, où les techniques de gestion excelleront ;
- une bonne coordination, suivant une logique de cohérence, qui permet une intégration des éléments dispersés, où les techniques de management excelleront ;
- la bonne volonté des membres de l'organisation, concrétisée par la coopération, où l'investissement est indispensable, et où les techniques de motivation excelleront.

Ce livre est consacré aux dispositifs de coordination, en laissant le soin aux spécialistes de la stratégie d'entreprise, aux gestionnaires et aux spécialistes de sciences humaines de s'occuper des trois autres facteurs. Nous allons consacrer un chapitre de ce livre à chacun des huit dispositifs de coordination.