

# LA COORDINATION AU SEIN DES ORGANISATIONS: ÉLÉMENTS DE RECADRAGE CONCEPTUEL

EN QUÊTE DE THÉORIES

Il existe sur la coordination dans les organisations une littérature abondante, et plusieurs approches conceptuelles ont déjà été proposées. Les auteurs estiment toutefois qu'un nouveau cadrage peut être développé, à partir d'une interrogation sur la notion même de coordination, et d'une plongée dans la complexité des situations de travail. Une typologie des situations de travail peut ainsi mieux faire comprendre ce qu'on entend par coordination. **Cette approche est critiquée par l'un des deux relecteurs de l'article**, qui conteste la manière dont le passage au concept est effectué à partir de la diversité des situations observées. Les auteurs lui répondent. Une « querelle des universaux » appliquée à la gestion ?

PAR **Éric ALSÈNE**, PROFESSEUR, DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL, ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL, CANADA ET **François PICHAULT**, PROFESSEUR, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE, HEC-ÉCOLE DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE, BELGIQUE

La coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs individus (MINTZBERG, 1979). Depuis un siècle, au moins, divers auteurs se sont penchés sur cette problématique. Les premiers théoriciens de l'organisation (FAYOL, 1916; GULICK, 1937; MOONEY et REILEY, 1939) avaient tendance à considérer la hiérarchie comme le moyen par excellence permettant de coordonner les diverses activités se déroulant au sein de l'entreprise. Par la suite, à partir des années 1950, les chercheurs se sont mis à pointer d'autres dispositifs et mécanismes permettant de coordonner les efforts: le plan, l'échéancier (SIMON, 1947; MARCH et SIMON, 1958), la standardisation des

procédés, les règles, les procédures (THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967), l'ajustement mutuel, les contacts directs, les réunions (THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967; VAN DE VEN *et al.*, 1976), les postes d'intégrateurs, les rôles de liaison (LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973), les équipes de projet (LAWRENCE et LORSCH, 1967), les comités permanents (LAWRENCE et LORSCH, 1967), les objectifs, la standardisation des résultats (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1979), la structure matricielle (GALBRAITH, 1973) et, enfin, la standardisation des qualifications (MINTZBERG, 1979).

Parallèlement, une compréhension contingente de la coordination au sein des organisations s'est développée:

certaines moyens et mécanismes de coordination ont commencé à être considérés comme plus appropriés que d'autres en fonction de certains contextes. Ainsi, pour MARCH et SIMON (1958), une situation stable et prévisible dans une organisation appelle une coordina-

tion par standardisation est appropriée dans le cas de l'interdépendance de communauté, que celle par plan l'est dans le cas de l'interdépendance séquentielle, et que celle par ajustement mutuel convient en situation d'interdépendance réciproque. LAWRENCE et LORSCH (1967)



VI.  
Nouveau langage musical, ou société d'amateurs exécutant une symphonie, dans un cercle philharmonique.

tion par plan, tandis qu'une situation variable et imprévisible requiert plutôt une coordination par rétroaction. THOMPSON (1967) distingue, quant à lui, trois sortes d'interdépendance, et avance l'idée que la coordination

aboutissent pour leur part à la conclusion suivante: plus l'entreprise est fractionnée et différenciée, plus la procédure hiérarchique est inadéquate et plus les stratégies d'intégration doivent être élaborées. Un peu dans

### Encadré 1

#### LES CAS ÉTUDIÉS

Au total, quatre entreprises de taille, de structure organisationnelle et de secteur industriel différents ont fait l'objet d'une étude exploratoire de notre part:

- La première, l'entreprise A, œuvrait dans le secteur de la distribution d'énergie. Il s'agissait d'une entreprise d'assez grande taille (1 300 employés), structurée principalement de manière fonctionnelle;
- La deuxième, l'entreprise B, était une entreprise manufacturière de petite taille (34 employés), qui produisait des tubes, et qui était organisée en cellules multifonctionnelles;
- La troisième, l'entreprise C, relevait du secteur du multimédia. C'était une entreprise de taille moyenne

(122 employés), qui utilisait une structure matricielle pour une grande part de ses activités;

- Enfin, la quatrième, l'entreprise D, était une très grande entreprise (77 000 employés) produisant des matériaux de construction. Sa structure se composait de plusieurs branches de produits, comprenant chacune plusieurs divisions régionales disposant chacune d'un centre technique - dont un en Amérique du Nord (le CTAN) et un en Europe centrale (le CTEC).

Dans chaque entreprise, un ensemble constitué de quatre unités de base a plus particulièrement été étudié, car il était impossible d'examiner en détail le fonctionnement de chacune des organisations. Ces quatre unités ont été sélectionnées dans chaque entreprise par des cadres supérieurs, sur la base de leur insertion dans la structure principale de l'entreprise et de leur interdépendance.

Précisons que ces quatre unités sont tombées au nombre de trois, dans l'entreprise B, à la suite d'une rationalisation et d'une réorganisation au cours de l'enquête. Le tableau ci-dessous présente les quinze unités étudiées, dans l'état qui était le leur en fin d'enquête.

Entreprise	Unité de base	Mission	Effectif
A	Département Construction majeure	Gérer les projets majeurs de construction du réseau de la compagnie	3 personnes (dont un chargé de projets, chef de département)
	Département Construction régionale	Gérer les projets mineurs de construction et d'amélioration du réseau de la compagnie dans une région	7 personnes (dont un chargé de projets, chef de département)
	Département Ingénierie	Fournir des services d'ingénierie à l'ensemble de la compagnie	9 personnes (dont un chef de département)
	Département Acquisitions réseau	Acquérir des biens et des services nécessaires au réseau de la compagnie	3 personnes (dont un conseiller corporatif, chef de département)
B	Cellule 1	Produire des tubes simples	10 personnes (dont une inspectrice, chef de cellule)
	Cellule 2	Produire des tubes complexes	15 personnes (dont un chef de cellule)
	Cellule de support	Assister les cellules de production	8 personnes (dont un chef de cellule, également directeur général)
C	Département Création	Concevoir et illustrer des jeux vidéo	23 personnes (dont un chef de département)
	Département Production artistique	Modéliser, texturer et animer des jeux vidéo	30 personnes (dont un chef de département)
	Département Production technique	Intégrer, faire la conception sonore et tester des jeux vidéo	24 personnes (dont un chef de département)
	Département Technologie	Développer le moteur des jeux vidéo ainsi que des logiciels outils	18 personnes (dont un chef de département)
D	Département Produits du CTAN	Veiller à la qualité des produits fabriqués dans les usines de la région et participer au développement de nouveaux produits	18 personnes (dont un directeur)
	Département Procédés du CTAN	Veiller à la qualité des procédés utilisés dans les usines de la région et participer à l'implantation de nouveaux procédés	13 personnes (dont un directeur)
	Département Produits du CTEC	Veiller à la qualité des produits fabriqués dans les usines de la région et participer au développement de nouveaux produits	13 personnes (dont un directeur)
	Département Procédés du CTEC	Veiller à la qualité des procédés utilisés dans les usines de la région et participer à l'implantation de nouveaux procédés	11 personnes (dont un directeur)

N.B. : Dans ce tableau, seuls les missions et les effectifs étudiés sont mentionnés, par souci de concision et de clarté

Dans chaque entreprise, l'investigation a consisté à examiner la documentation interne pertinente (rapports annuels, organigrammes, notes de service, descriptions de tâches, minutes de réunion, courriels, etc.), à observer des réunions et des pratiques de travail et, surtout, à effectuer de très nombreux entretiens informels et *ad hoc* avec la plupart des

employés des unités retenues. L'objectif était de recueillir et de valider des données et des informations, tout d'abord sur le rôle de ces unités et sur le travail effectué par leurs employés, ensuite sur ce que la coordination signifiait pour ces acteurs, ainsi que sur les pratiques et les modalités que celle-ci englobait.

cette lignée, GALBRAITH (1973) estime que les règles et programmes, la voie hiérarchique et les objectifs ne sont des dispositifs valides que lorsque les tâches à exécuter dans les départements interdépendants ne sont pas trop incertaines. Pour les autres cas, l'auteur propose diverses formes de relations latérales interdépartementales, qu'il classe par ordre croissant de capacité à faire face à l'incertitude (les contacts directs entre les gestionnaires, les rôles de liaison, les groupes temporaires, les équipes permanentes, les rôles intégrateurs, les rôles de relation, l'organisation matricielle). VAN DE VEN *et al.* (1976) font, de leur côté, l'hypothèse que, dans une unité de travail, le recours aux modes de coordination impersonnel (règles et plans), personnel (canaux de communication verticaux et horizontaux) et de groupe (réunions planifiées et impromptues) varie respectivement en fonction de trois facteurs de contexte : l'incertitude des tâches, l'interdépendance des tâches entre elles et la taille de l'unité. Pour MINTZBERG (1979), enfin, il existe un continuum dans l'utilisation des mécanismes de coordination, qui renvoie à la complexité du travail à accomplir : « À mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer [...] de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, à celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations les plus complexes » (p. 23).

Depuis ce renouvellement de la pensée classique, le phénomène de la coordination au sein des organisations a continué à être étudié. Si certains chercheurs se sont mis à le faire à partir de nouveaux paradigmes (néo-institutionnalisme, école des conventions, etc.) (1), la plupart d'entre eux sont toutefois demeurés dans la perspective contingente initiée par leurs prédécesseurs – leur apport consistant essentiellement à préciser et à approfondir le travail effectué jusque-là. Ainsi, MINTZBERG (1989) lui-même révisé sa typologie de 1979 : il y ajoute un sixième mécanisme de coordination – la standardisation des normes. MALONE et CROWSTON (1994) proposent une nouvelle typologie des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de simultanéité, tâches/sous-tâches) (2), et avancent l'idée qu'il existe, pour chaque type de dépendance,

divers mécanismes de coordination, et que chacun est approprié pour gérer le type de dépendance dont il est question. ADLER (1995) note que la dimension temporelle a jusque-là été négligée dans la recherche : dans le cas, par exemple, d'un projet de développement d'un nouveau produit, les mécanismes de coordination interdépartementale peuvent varier au fil du temps, en type et en intensité. Deux facteurs de contingence interviennent, par ailleurs, dans un tel cas : la nouveauté du projet, et la capacité à résoudre les problèmes posés. YOUNG *et al.* (1997) cherchent à identifier les mécanismes de coordination qui permettent à des services chirurgicaux d'être efficaces. Leur recherche pointe divers mécanismes (standardisation du travail, standardisation des qualifications, supervision, interaction entre pairs) en regard, respectivement, de certains types d'activités de ces services. TERWIESCH *et al.* (2002) étudient les échanges d'information qui ont cours entre les acteurs dans une situation d'ingénierie concurrente, et ils en viennent à identifier deux types de stratégie de coordination pour ce mode de travail : itérative, et alignée. Finalement, GITTELL (2000, 2002) propose le concept de coordination relationnelle pour désigner les formes de coordination spontanée où les employés interagissent entre eux, afin de se coordonner. Ce concept, comparé à celui d'ajustement mutuel, rendrait mieux compte du fait que la coordination se réalise, dans un tel cas, par l'intermédiaire d'un réseau de relations, et non dans un vacuum relationnel.

Tous ces efforts pour comprendre et maîtriser le phénomène de la coordination au sein des organisations sont loin d'être inintéressants. Ils nous semblent toutefois relativement insatisfaisants, non tant parce qu'ils se situent principalement dans une perspective contingente – comme pourraient le penser certains partisans d'autres approches théoriques –, que parce qu'ils reposent sur des définitions, des catégories et des typologies s'avérant généralement peu robustes. En tout premier lieu, le concept de coordination demeure passablement vague et ambigu. On n'en trouve que quelques définitions dans la littérature, et celles-ci sont loin d'être convergentes. De plus, certaines pratiques de coordination ne sont pas prises en compte par ces définitions. Par ailleurs, les auteurs analysent (ou proposent d'analyser) le phénomène à des niveaux – tels l'organisation ou l'unité de travail – qui ne permettent généralement pas

(1) Cf., par exemple, THÉVENOT (1990), GUPTA *et al.* (1994), TSAI, (2002).

(2) Par la suite, MALONE *et al.*, (1999) réduiront cette typologie à trois sortes de dépendance : partage, flux et complémentarité.

d'en saisir toute la richesse et toute la complexité. Par ailleurs encore, les modes de coordination que les auteurs distinguent ne sont pas toujours indicatifs de la manière dont les employés sont coordonnés (ou se coordonnent entre eux) concrètement et pratiquement au sein des organisations. Finalement, les processus de coordination en tant que tels demeurent des boîtes noires relativement fermées. On sait peu de choses sur ces processus, et on dispose de peu d'outils permettant de les comprendre, la recherche sur la coordination au sein des organisations ayant jusqu'à maintenant surtout porté sur les différentes façons

de coordonner – ou de se coordonner – à l'intérieur des entreprises.

Cet article a pour objectif de contribuer à remédier à ces lacunes et faiblesses dans l'appareillage conceptuel relatif à la coordination au sein des organisations. Nous y proposons divers éléments de recadrage conceptuel du phénomène. Il est à noter que ces éléments ne sont pas, contrairement à de nombreuses propositions contenues dans la littérature, des construits purement théoriques. Au contraire, ils s'appuient sur des études de cas, que nous avons effectuées dans diverses entreprises au cours des dernières années (encadré 1).

Soulignons également que ce travail de re-conceptualisation vise autant à questionner et/ou à consolider certains résultats de recherche contenus dans la littérature,



[...] l'interdépendance [...] par ajustement mutuel convient en situation d'interdépendance réciproque.

que laissent entendre de nombreux auteurs (FAYOL, 1916; LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; VAN DE VEN *et al.*, 1976; MINTZBERG, 1979).

## DÉFINITION DE LA COORDINATION

Comme le soulignent MALONE et CROWSTON (1994), si nous savons tous intuitivement ce que le mot « coordination » signifie, il n'est pas facile pour autant d'en donner une définition précise. Quelques auteurs se sont néanmoins aventurés sur ce terrain délicat, notamment en ce qui concerne la coordination des activités au sein des organisations. Ainsi, FAYOL (1916, p. 8) estime, au début du siècle dernier, que coordonner dans

qu'à mieux outiller les acteurs au sein des entreprises. Par exemple, il est de coutume, dans le cas où un problème de coordination se pose entre deux départements, de conseiller aux deux chefs de département concernés soit de faire appel à leur supérieur hiérarchique commun afin que celui-ci arbitre le litige, soit de se rencontrer et de régler le problème directement entre eux. On oublie alors, toutefois, que tant le recours à la voie hiérarchique que le contact direct (ou la réunion) entre gestionnaires ne sont que des moyens de parvenir à une solution, et non la solution au problème de coordination rencontré – quoi

une entreprise, c'est «*relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts*». GULICK (1937) définit par la suite la coordination comme la tâche consistant à interrelier les différentes parties du travail. LITTERER (1965) considèrera plus tard que la coordination est le processus de facilitation des activités qui ont des liens entre elles, tandis que VAN DE VEN *et al.* (1976, p. 322) écriront : «*Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches*». Plus tard encore, MALONE et CROWSTON (1994) définiront la coordination comme la gestion des dépendances entre activités.

Il ne semble pas faux, en définitive, de dire que la coordination au sein des organisations a été vue jusqu'à maintenant dans la littérature, *grosso modo*, de deux manières : soit comme *l'intégration d'activités séparées*, soit comme *la facilitation d'activités interreliées*. Si ces deux façons d'approcher la coordination peuvent être séduisantes à première vue, et si elles ont effectivement séduit nombre de chercheurs et de gestionnaires par le passé, force est toutefois de constater que ces deux approches ne sont pas exemptes de quelques défauts majeurs.

En premier lieu, elles ne s'équivalent pas, et aucune des deux n'englobe l'autre : l'intégration d'activités séparées renvoie à une préoccupation de faire converger des efforts, de faire d'activités éventuellement centrifuges un tout cohérent ; la facilitation d'activités interreliées correspond plutôt, quant à elle, à une volonté de faire se dérouler, sans heurts et avec une certaine efficacité, un ensemble d'activités présentant un lien entre elles. Bref : on ne dispose pas, avec ces deux approches, d'une définition générique du concept de coordination.

En second lieu, aucune de ces deux approches ne recouvre l'ensemble des pratiques que les acteurs au sein des organisations jugent comme étant des pratiques de coordination. Par exemple, dans l'entreprise A, le chargé de projets du département Construction majeure répartissait périodiquement entre les techniciens placés sous son autorité les projets de construction à estimer, à préparer ou à surveiller. Lorsqu'il procédait à ce partage de tâches, conduisant à ce que chaque technicien ait à peu près le même volume de travail, lui-même, et tout le monde autour de lui, étaient convaincus qu'il faisait alors un travail de coordination. Ce travail n'était toutefois pas un travail de facilitation de tâches interreliées, dans la mesure où les tâches mêmes des techniciens n'étaient pas des tâches interdépendantes : chacun travaillait, en effet, sur son projet (ou ses projets) de manière indépendante (3). Cela dit, il ne

s'agissait pas non plus d'un travail d'intégration d'activités séparées – le but n'étant pas de faire un tout des tâches respectives des techniciens.

Par exemple encore (toujours dans l'entreprise A), le chargé de projets du département Construction majeure donnait régulièrement des consignes à chacun de ses techniciens sur l'approche que ceux-ci devaient adopter pour mener à bien leur travail. Aux yeux de tous, ces consignes ressortissaient à une activité de coordination : elles contribuaient à ce que le travail de chaque technicien soit en harmonie avec celui qu'effectuait le chargé de projets – étant donné qu'en fait, pour chaque projet, chacun des techniciens était respectivement un assistant du chargé de projets (celui-ci se chargeait des tâches plutôt stratégiques, tandis que les techniciens s'occupaient des tâches plutôt techniques). Cette activité de coordination n'était néanmoins pas une activité d'intégration de tâches séparées, puisque le travail de chaque technicien était étroitement lié à celui du chargé de projets. Ce n'était pas non plus une activité de facilitation de tâches interreliées, dans la mesure où la finalité des interventions du chargé de projets auprès d'un technicien était de contribuer, non pas au bon déroulement de leur travail conjoint, mais à la cohérence de leur travail vis-à-vis de partenaires extérieurs (ministères, municipalités, entrepreneurs, etc.).

Face à ces divers problèmes, nous proposons de considérer la coordination au sein des organisations sous un angle entièrement nouveau, à savoir non plus celui d'une intégration d'activités séparées, ni celui d'une facilitation d'activités interreliées, mais sous celui d'une *recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus*. En effet, il nous semble que ce qui est au cœur de la coordination, c'est bien une recherche de cohérence collective, dès lors que le travail est divisé entre plusieurs personnes au sein d'une organisation – et ce, quels que soient le travail et le mode de division du travail en jeu. On vient de le voir : dans le partage de tâches qu'effectuait le chargé de projets, l'idée était de maintenir une charge de travail à peu près égale entre tous les techniciens ; et dans les consignes qu'il donnait, l'idée était que le travail de chaque technicien soit en harmonie avec le sien propre.

Ajoutons que cette notion de recherche de cohérence subsume clairement celles d'intégration (faire un tout de diverses activités) et de facilitation (faire se dérouler sans heurts un ensemble d'activités) ; cette notion peut aussi aisément se décliner sous diverses formes (partage équitable des tâches, harmonisation du travail, etc.). À ce propos, il nous semble important de retenir que trois grandes formes de recherche de cohérence sont ressorties des études de cas que nous avons effectuées :

– *la répartition des ressources et des tâches*, qui consiste à allouer les effectifs et les moyens matériels, ou à partager les tâches et les volumes de travail, afin que le travail à accomplir soit accompli non seulement avec une certaine efficacité, mais aussi dans une relative équité ;

(3) Il est clair que l'on pourrait à ce niveau jouer sur les mots, comme le font certains auteurs. Nous pourrions, par exemple, dire que les tâches des techniciens sont interdépendantes du fait que ceux-ci font partie du même département et qu'ils contribuent à sa performance d'ensemble (cf. THOMPSON, 1967), ou encore du fait qu'ils partagent les mêmes ressources (cf. MALONE et CROWSTON, 1994). Nous refusons toutefois cette voie, comme VAN DE VEN *et al.* (1976) qui rebaptisent « indépendance des tâches » l'interdépendance de communauté mise en avant par THOMPSON (1967).

- *l'harmonisation des actes*, qui consiste à aligner ou à standardiser les actions de chacun afin que tous travaillent dans le même sens, dans la même perspective, ou que chacun produise le même type de résultats;
- *l'orchestration des activités*, qui consiste à structurer et à agencer les actions de chacun afin que les efforts individuels se complètent et contribuent de manière efficiente au résultat final.

Ces trois grandes formes représentent, à notre avis, les différentes facettes de la coordination au sein des organisations (4). On peut également forger, à partir d'elles, une définition opératoire de la coordination au sein des organisations, s'énonçant par exemple de la manière suivante: « *Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités* ».

## NIVEAU D'ANALYSE DE LA COORDINATION

Pendant longtemps, les chercheurs se sont intéressés à la coordination au sein des organisations soit en termes de coordination interdépartementale, soit en termes de coordination intra-départementale – cf. FAYOL (1916); GULICK (1937); MARCH et SIMON (1958); THOMPSON (1967); LAWRENCE et LORSCH (1967); GALBRAITH (1973); VAN DE VEN *et al.* (1976). Leur niveau d'analyse pour étudier la coordination était donc soit l'organisation, soit l'unité de travail. Une évolution semble toutefois se produire depuis quelque temps: le champ de référence pour étudier la coordination n'apparaît plus être l'*organisation* ou l'*unité de travail*, mais l'*activité de travail* (telle que l'administration générale, les soins directs aux patients, la formation médicale supérieure (YOUNG *et al.*, 1997)), le *mode de travail* (tel que l'ingénierie concurrente (TERWIESCH *et al.*, 2002)), ou encore le *processus de travail* (tel que le processus de recrutement, le processus d'envol des avions (MALONE *et al.*, 1999; GITTELL, 2001)).

Nous penchons, en ce qui nous concerne, en faveur de la *situation de travail*, entendue comme une forme d'engagement d'un certain nombre d'employés d'une même unité (ou de plusieurs unités) de travail dans un type quelconque d'activités productives (de biens ou de services, pour l'intérieur ou pour l'extérieur de l'organisation) – comme, par exemple, lorsque des opérateurs travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit, ou que des acheteurs travaillent, chacun de leur côté, à passer des commandes de matériel auprès de fournisseurs. En effet, la situation de travail – tout

(4) À noter que l'harmonisation des actes et l'orchestration des activités ne sont pas à confondre, respectivement, avec l'intégration des activités et la facilitation des tâches. L'harmonisation des actes s'applique aussi bien à des actes interdépendants qu'à des actes indépendants; de plus, elle porte non seulement sur l'alignement des efforts, mais aussi, éventuellement, sur leur standardisation. L'orchestration des activités, quant à elle, ne vise pas seulement le déroulement sans heurts d'un ensemble d'activités: elle vise également à produire un résultat qui se tienne.

comme l'activité de travail, le mode de travail et le processus de travail – nous apparaît beaucoup plus pertinente, comme champ de référence pour étudier la coordination, que l'unité de travail: une même unité peut être le réceptacle ou le support de plusieurs situations de travail (ainsi que de plusieurs activités, modes et processus de travail), situations de travail qui n'appellent pas nécessairement le même genre de coordination. Par exemple, dans une cellule manufacturière multifonctionnelle, on peut trouver, sous la direction du même chef, des opérateurs qui travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit, et des acheteurs qui travaillent chacun de leur côté à passer des commandes de matériel auprès de fournisseurs. Ces deux situations de travail sont fort différentes l'une de l'autre, et il est clair qu'elles ne posent pas les mêmes défis en termes de coordination.

Par ailleurs, la notion de situation de travail nous apparaît plus satisfaisante que les notions d'activité, de mode et de processus de travail, du fait, tout d'abord, qu'elle a tendance à en être la synthèse. Une situation de travail, c'est en effet un type d'activité ou une série de tâches à accomplir en procédant d'une certaine manière. De plus, la notion de situation de travail ouvre des horizons inédits. Par exemple, considérons le fait que, de temps à autre, dans une entreprise, un employé est amené à remplacer un collègue absent, impliqué dans un processus de travail séquentiel. On a alors affaire à deux situations de travail distinctes: le travail en relais de l'employé régulier (ou de celui qui le remplace) avec d'autres employés, et le remplacement d'un collègue. Cette dernière situation est en général occultée par une analyse en termes de processus de travail. Pourtant, il est clair qu'elle s'accompagne d'une activité d'affectation de ressources, et donc de coordination, qui n'est pas à négliger.

## CATÉGORISATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Ainsi qu'il vient d'y être fait allusion, toutes les situations de travail ne s'équivalent pas sur le plan de la coordination. On peut dire, par exemple, qu'une situation où des opérateurs travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit appelle plutôt des efforts d'orchestration des activités, tandis qu'une situation où des acheteurs travaillent chacun de leur côté à passer des commandes de matériel requiert plutôt une répartition judicieuse de ressources et de tâches, voire une harmonisation d'actes.

La question qui se pose, dès lors, est celle de la différenciation et de la catégorisation des situations de travail rencontrées. La recherche que nous avons effectuée fournit, nous semble-t-il, des pistes non négligeables à cet égard. En effet, l'analyse comparative graduelle et systématique (GLASER et STRAUSS, 1967) des quelque 164 situations de travail que nous avons pu déceler au

Type	Description
Le travail en parallèle	Dans ce genre de situation, un certain nombre d'employés effectuent le même type de travail, mais ils travaillent indépendamment les uns des autres. Chacun a un certain volume de travail à effectuer, et il n'y a pas de rapport entre les différents travaux individuels effectués par chacun – hormis le fait que chacun de ceux-ci est du même genre que le travail effectué par les autres.
Le travail en rotation	Dans ce cas, un ou plusieurs employés prennent la relève d'un ou plusieurs autres employés, au bout d'un certain laps de temps, et pour une certaine durée. Parfois, ceux qui prennent ainsi la relève ont à poursuivre le travail de ceux auxquels ils succèdent.
Le travail en relais	Cette situation de travail fait référence au cas où divers employés travaillent les uns à la suite des autres, de manière séquentielle. Chacun transmet au suivant dans la séquence les résultats de son travail. De proche en proche, le résultat final prend forme.
Le travail palliatif	Ce type de situation correspond au cas où un ou des employés travaillent de temps à autre à des postes vacants, ou encore au cas où un ou des employés comblent l'absence d'un collègue de travail.
L'aide	Dans ce cas, un ou plusieurs employés effectuent une partie du travail d'un collègue, dans un esprit de dépannage – après que le collègue en question ou que quelqu'un d'autre leur a demandé de lui prêter main forte, ou après qu'ils se sont aperçus que celui-ci était en mauvaise posture.
L'assistance	Là encore, un ou plusieurs employés effectuent une partie du travail d'un autre, mais ils le font, cette fois-ci, à la suite d'une délégation de tâches. Autrement dit, il y a une certaine relation hiérarchique entre le ou les employés qui prêtent assistance et la personne assistée.
La fourniture de services	Dans ce cas, un ou plusieurs employés effectuent un travail pour le compte d'un ou plusieurs autres employés, à la demande de celui-ci ou de ceux-ci – en général, parce que ces autres employés ne possèdent pas les compétences requises, ou encore parce que des politiques de la compagnie obligent ces derniers à recourir à leurs services. Une fois effectué, ce travail permet à ces autres employés de mener à bien leur propre travail.
La fourniture d'avis	Il y a fourniture d'avis quand un ou plusieurs employés sont consultés par un collègue, et quand ils lui fournissent en retour une explication, ou une opinion. Il est à noter que la fourniture d'avis est une activité qui représente un véritable effort: il ne s'agit pas simplement de transmettre des informations que l'on possède ou auxquelles on a accès; il faut puiser dans ses connaissances et dans son expérience, et élaborer une réponse en rapport avec la demande formulée. Par contre, la fourniture d'avis est une activité qui exige relativement peu d'investissement en temps et en énergie.
La collaboration	Dans ce cas, un ou plusieurs employés contribuent au travail d'un collègue. D'une certaine manière, ces employés réalisent, là encore, une partie du travail de leur collègue. Toutefois, ils ne le font pas dans un esprit de dépannage face à une charge excédentaire de travail, mais dans un esprit de complémentarité: ils apportent des connaissances et des savoir-faire nécessaires à l'accomplissement de la tâche de leur collègue, que celui-ci n'a généralement pas. De plus, ils ne travaillent pas pour leur collègue, mais avec lui – il existe en effet un certain travail d'équipe entre eux et lui.
Le travail concourant	Ce type de situation correspond au cas où plusieurs employés participent simultanément, mais chacun de leur côté, à la réalisation d'un extrant collectif. Chacun y contribue à partir de son expertise propre. Par contre, ici, tous sont sur un même pied.
Le travail en équipe	Dans ce cas également, un certain nombre d'employés travaillent simultanément à la réalisation d'un extrant collectif. Mais, dans le cas présent, une partie (voire la totalité) du travail est réalisée de manière collective.

**Tableau 1. Les types de situation de travail mis au jour par la recherche**

sein des quatre entreprises étudiées, à l'intérieur des diverses unités retenues et entre ces mêmes unités, a fait émerger pas moins de *onze types* différents de situations de travail (cf. tableau 1).

Soulignons que ces onze types se démarquent tous nettement entre eux, deux à deux, en fonction d'au moins une dimension, ce qui explique leur différenciation. Par exemple, si le travail concourant et le travail en équipe

Types de situation de travail	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Total
1. Travail en parallèle	6	11	12	11	40
2. Travail en rotation	1	0	0	0	1
3. Travail en relais	3	4	1	0	8
4. Travail palliatif	0	2	0	1	3
5. Aide	2	4	9	2	17
6. Assistance	3	3	0	1	7
7. Fourniture de services	8	8	9	2	27
8. Fourniture d'avis	6	2	14	8	30
9. Collaboration	1	3	0	10	14
10. Travail concourant	3	0	6	3	12
11. Travail en équipe	1	0	0	4	5
Total	34	37	51	42	164

Tableau 2. Répartition des situations de travail relevées (par entreprise et par type)

sont effectivement deux types de situation de travail très proches l'un de l'autre (dans la mesure où, dans les deux cas, un certain nombre d'employés travaillent simultanément à la réalisation d'un extrant collectif), il reste que, dans le premier cas, chacun travaille de son côté, tandis que, dans le second, une partie significative du travail – voire sa totalité – est réalisée de manière collective. Ajoutons que dix, sur les onze types répertoriés, étaient présents dans l'entreprise A (soit la première entreprise à être étudiée), que le onzième type – le travail palliatif – a été mis en évidence dans l'entreprise B (la deuxième à avoir été étudiée), et que les enquêtes dans les deux autres entreprises n'ont pas révélé d'autres types (cf. tableau 2). Une bonne saturation des catégories semble donc avoir été atteinte, ce qui laisse à penser que nous avons également en mains une typologie passablement robuste, en terme d'extension (GLASER et STRAUSS, 1967) (5).

## MODES DE COORDINATION

Il est acquis, de nos jours, qu'il existe toutes sortes de façons de coordonner, ou de se coordonner, au sein d'une organisation – cf. MARCH et SIMON (1958); THOMPSON (1967); LAWRENCE et LORSCH (1967); GALBRAITH (1973); VAN DE VEN *et al.* (1976); MINTZBERG (1979). Il ne semble pas faux de dire que les modes de

coordination que distinguent ces auteurs correspondent :  
– soit à des *mécanismes de coordination* (on peut penser par exemple à la rétroaction, à l'ajustement mutuel, à la supervision directe, à la standardisation);  
– soit à des *moyens* ou à des *dispositifs* de coordination (on peut se référer par exemple à la voie hiérarchique, aux règles et procédures, au plan, aux objectifs, aux réunions).

À notre avis, toutefois, chacune de ces catégories de modes de coordination pose problème. En effet, les mécanismes de coordination mentionnés dans la littérature ne sont généralement pas indicatifs de la manière dont les employés se coordonnent (ou sont coordonnés) concrètement et pratiquement dans telle ou telle

(5) D'aucuns pourraient faire remarquer que cette typologie n'est pas sans rappeler celles qu'avancent certains analystes du phénomène de la coordination. Par exemple, les situations de travail en parallèle, de travail en relais et de fourniture de services font penser aux trois types d'interdépendance chers à THOMPSON (1967) – soit, respectivement, l'interdépendance de communauté, l'interdépendance séquentielle et l'interdépendance réciproque. On peut aussi faire un rapprochement entre le travail en parallèle, le travail en relais et le travail concourant d'une part, et les trois sortes de dépendance distinguées par MALONE *et al.* (1999) (partage, flux et complémentarité), d'autre part. Enfin, il y a aussi des similarités avec la typologie de VAN DE VEN *et al.* (1976), qui considèrent qu'il existe quatre types d'interdépendance : indépendance, interdépendance séquentielle, interdépendance réciproque, et arrangement d'équipe. Il n'en demeure pas moins que la typologie qui a été obtenue dépasse de loin en envergure et en diversité ces typologies-là. Citons par exemple le travail en rotation, la fourniture d'avis, ou encore la collaboration, qui n'y figurent pas – pas plus, d'ailleurs, qu'elles ne figurent dans la littérature sur la coordination en entreprise.



© ROGER-VOLLET

[...] toute solution de coordination en vigueur (dans une situation de travail donnée) est le fruit d'un processus pouvant s'étaler sur une durée plus ou moins longue. (Pyramides de Gizeh, Égypte)

situation de travail. Par exemple, l'ajustement mutuel, qui correspond à un processus informel d'échanges d'informations et de négociations entre acteurs de même niveau hiérarchique (THOMPSON, 1967; MINTZBERG, 1979), peut déboucher sur des ententes portant sur toutes sortes de plans (le travail à faire, le moment pour le faire, la manière de le faire, la cadence pour le faire, les objectifs à atteindre, etc.), qui sont loin de s'équivaloir entre eux. Il en va de même des ordres donnés par un superviseur. Quant au mécanisme de la standardisation, il peut, aux dires de MINTZBERG (1989) lui-même, prendre quatre formes différentes: standardisation des procédés de travail, standardisation des résultats, standardisation des qualifications et standardisation des normes.

Les moyens et les dispositifs de coordination rapportés dans la littérature ne sont, pour leur part, pas tous du même ordre. Si certains sont tout à fait indicatifs de la manière dont les employés se coordonnent ou sont coordonnés concrètement et pratiquement dans telle ou telle situation de travail (comme, par exemple, le calendrier de travail, les règles et procédures, les objectifs), d'autres ne sont que des outils qui facilitent éven-

tuellement les pratiques de coordination de certains acteurs (tels que le contact direct, la réunion, la ligne hiérarchique, le groupe de projet).

C'est pourquoi nous préférons, pour notre part, nous référer à la notion de *solution de coordination* – entendue comme une prescription proposée (ou imposée) à un ensemble d'employés et tendant à générer de la cohérence dans les efforts fournis par cet ensemble d'employés (par exemple, une règle de partage du travail à suivre, ou encore, des échéances à respecter). Cette notion ne comporte en effet aucune ambiguïté. Par exemple, une règle de partage du travail à suivre permet indéniablement à des acheteurs, qui travaillent chacun de leur côté, d'accomplir ensemble la totalité du travail de passation de commandes à effectuer et d'avoir, chacun, un volume de travail relativement équitable à réaliser. Des échéances à respecter permettent également clairement à des opérateurs qui travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit d'avoir chacun assez de temps pour accomplir correctement sa part de travail, tout en réalisant collectivement, dans les délais requis, le produit final attendu.

Il est à noter en outre qu'une solution de coordination en vigueur, dans une situation de travail donnée, à une époque donnée, n'est pas nécessairement une solution officielle, reconnue et approuvée par le management de l'entreprise. Ce peut être une solution *officieuse, informelle*. Par exemple, dans la cellule 1 de l'entreprise B, le travail de production de tubes était de type séquentiel. Nous avons remarqué, entre autres, que la responsable de l'inventaire plaçait sur les étagères du cintreur le matériel qu'elle avait préparé pour lui, non pas en fonction du caractère prioritaire des commandes à réaliser, mais en fonction des diamètres des tubes à produire. Ce faisant, elle ne suivait pas la procédure que la direction avait établie pour ordonner la production. Elle en suivait une autre, qu'elle avait concoctée « secrètement » avec le cintreur, et qui avait pour but de faciliter le travail de celui-ci (qui se retrouvait, de ce fait, avec moins d'opérations de préparation de ses machines à effectuer).

### CATÉGORISATION DES SOLUTIONS DE COORDINATION

Il est clair également que toutes les solutions de coordination ne contribuent pas de la même manière à la coordination du travail et que, donc, elles ne s'équivalent pas. Par exemple, une règle de partage du travail à suivre participe plutôt d'une volonté de répartir judicieusement les tâches à accomplir, tandis que des échéances à respecter reflètent plutôt des préoccupations relatives à l'orchestration des activités, voire à l'harmonisation des actes.

Ce qui pose donc à nouveau la question de la catégorisation, cette fois-ci des solutions de coordination que l'on peut identifier. Là encore, la recherche que nous avons effectuée fournit des balises intéressantes. En effet, quelque 585 solutions de coordination ont été recensées dans les quatre entreprises étudiées relativement aux 164 situations de travail inventoriées, et *quinze types* particuliers de solution de coordination ont émergé de l'analyse comparative, graduelle et systématique, que nous en avons faite (cf. tableau 3).

Soulignons, ici aussi, qu'il existe des différences notables entre chacun des types en jeu. Par exemple, si une charge de travail à effectuer et un mandat à remplir peuvent être assimilés à un travail à réaliser, il n'en demeure pas moins que, pour un employé, avoir une charge de travail à effectuer (c'est-à-dire un travail qui entre dans sa description de tâches, qui fait partie de ses obligations courantes) n'est pas la même chose que d'avoir un mandat à remplir (c'est-à-dire un travail spécial à effectuer, s'ajoutant à ses obligations courantes). Par exemple, encore, un calendrier à respecter ne peut être considéré comme un objectif à atteindre: une échéance à tenir, voilà qui renvoie à une attente envers le moment de livraison d'un travail, et non pas à une attente envers les résultats d'un travail.

Il est, par ailleurs, à noter que les quinze types répertoriés ont été rencontrés, à une exception près, dès l'étude de l'entreprise A (cf. tableau 4). Le type manquant, « *des principes à respecter* », a été mis au jour lors de l'étude suivante, celle de l'entreprise B. Les enquêtes dans les deux autres entreprises n'ont, là encore, pas permis de distinguer d'autres catégories. La typologie que constituent ces catégories apparaît donc, elle aussi, comme une typologie passablement robuste, du point de vue de son extension (6).

### PROCESSUS DE COORDINATION

La recherche sur la coordination au sein des organisations s'est surtout intéressée, jusqu'à maintenant, aux modes de coordination, aux façons (éventuellement différentes) de coordonner ou de se coordonner – cf. GULICK (1937); MARCH et SIMON (1958); THOMPSON (1967); LAWRENCE et LORSCH (1967); GALBRAITH (1973); VAN DE VEN *et al.* (1976); MINTZBERG (1979); MALONE et CROWSTON (1994); ADLER (1995); GITTELL (2002). Corrélativement, peu d'attention a été portée aux *processus* de coordination comme tels, à la coordination en tant que *processus*. Ce sujet est toutefois de toute première importance si l'on considère que la coordination est une *recherche* de cohérence, et que cette cohérence peut être atteinte grâce à des solutions de coordination, qui ne sont autres que des *construits* sociaux.

Des études de cas que nous avons effectuées, nous retirons divers enseignements, qui peuvent constituer autant d'éléments d'une grille d'analyse sur ce sujet. Tout d'abord, toute solution de coordination en vigueur (dans une situation de travail donnée, à un moment donné) est le fruit d'un processus pouvant s'étaler sur une durée plus ou moins longue. L'élaboration d'une nouvelle séquence d'activités à respecter peut, par exemple, nécessiter plusieurs mois d'efforts. Un ordre indiquant des tâches particulières à accomplir peut être une réaction instantanée face à un événement particulier.

(6) À nouveau, plusieurs des types qui composent cette typologie sont loin d'être inconnus: par exemple, le calendrier à respecter (cf. SIMON, 1947; MARCH et SIMON, 1958; THOMPSON, 1967; VAN DE VEN *et al.*, 1976), les objectifs à atteindre (cf. GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1979) et, surtout, les procédures opératoires à suivre (cf. THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; VAN DE VEN *et al.*, 1976; MINTZBERG, 1979). Par contre, certains autres types peuvent être qualifiés de relativement nouveaux, dans la mesure où on ne les retrouve qu'en filigrane dans la littérature sur la coordination en entreprise. C'est le cas, par exemple, des tâches particulières à accomplir ou du rythme à suivre, qui peuvent être associés jusqu'à un certain point à la coordination par rétroaction de MARCH et SIMON (1958); des spécifications à respecter, qui entrent pour MINTZBERG (1979, 1989) dans la standardisation des résultats; des affectations à assumer et du mode d'assignation à respecter, qui ont un lien avec le processus d'allocation des ressources dont parlent MALONE et CROWSTON (1994). Par ailleurs, d'autres types encore – tels que la règle de partage du travail à suivre et la stratégie d'action à suivre – peuvent être considérés comme totalement nouveaux, du fait qu'ils ne semblent pas avoir de précédents notables dans la littérature.

Type	Description
Des affectations à assumer	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à changer de champ de responsabilités, ou encore à effectuer des tâches qui relèvent d'un autre poste de travail que le leur.
Des charges de travail à effectuer	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser un travail qui entre dans la description des tâches qui leur sont confiées.
Des mandats à accomplir	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser un travail qui ne fait pas partie officiellement de leurs tâches, mais qui entre dans leur champ de responsabilités et de compétences.
Des tâches particulières à accomplir	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser certaines opérations ou démarches particulières en regard du travail qu'ils accomplissent – qu'il s'agisse d'une charge de travail, d'un mandat ou d'une affectation.
Un mode d'assignation à respecter	Un ou plusieurs employés doivent effectuer certaines tâches selon certaines modalités de prise en charge.
Une règle de partage du travail à suivre	Un certain nombre d'employés doivent effectuer, chacun, une partie d'un volume de travail donné, en fonction de certains critères.
Une séquence d'activités à respecter	Un certain nombre d'employés doivent accomplir diverses tâches dans un certain ordre les unes par rapport aux autres.
Des objectifs à atteindre	Un ou plusieurs employés doivent travailler à livrer certains résultats.
Un calendrier à respecter	Un ou plusieurs employés doivent avoir terminé un travail à une certaine date, ou dans certains délais.
Une stratégie d'action à suivre	Un ou plusieurs employés doivent suivre une certaine orientation ou une certaine méthodologie pour mener à bien leur travail.
Des procédures opératoires à suivre	Un ou plusieurs employés doivent utiliser certains outils ou procéder d'une certaine manière pour accomplir certaines tâches.
Des spécifications à respecter	Un ou plusieurs employés doivent travailler en fonction d'un certain cahier de charges (caractéristiques du produit à obtenir, contraintes à prendre en compte, matériaux à utiliser, etc.).
Des principes à respecter	Un ou plusieurs employés doivent se conformer à certaines valeurs ou à certaines normes dans la réalisation de leur travail.
Des priorités à respecter	Un ou plusieurs employés doivent s'occuper de tel ou tel travail, avant tel ou tel autre.
Un rythme à suivre	Un ou plusieurs employés doivent accélérer (ou ralentir) leur cadence de travail.

**Tableau 3. Les types de solution de coordination mis en évidence par la recherche**

Ensuite, les solutions de coordination en vigueur (dans une situation de travail donnée, à un moment donné) ne sont généralement pas le fruit d'un seul, mais de plusieurs processus de coordination. Par exemple, dans l'entreprise A, les tâches d'estimation, de préparation et de suivi de travaux de construction que les techniciens de projets du département Construction majeure avaient à

accomplir (charges de travail à effectuer) – dans le cadre de leur travail d'assistance au chargé de projets de ce même département – renvoyaient à des délégations périodiques de tâches de la part du chargé de projets. Mais l'approche que ces mêmes techniciens devaient suivre respectivement (stratégie d'action à suivre) pour mener à bien leur travail dans ce même cadre provenait

Types de solution de coordination	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Total
1. Des affectations à assumer	3	14	11	2	30
2. Des charges de travail à effectuer	35	11	44	39	129
3. Des mandats à accomplir	11	9	19	19	58
4. Des tâches particulières à accomplir	6	6	8	3	23
5. Un mode d'assignation à respecter	1	3	0	2	6
6. Une règle de partage du travail à suivre	4	8	0	7	19
7. Une séquence d'activités à respecter	1	4	5	0	10
8. Des objectifs à atteindre	3	5	1	4	13
9. Un calendrier à respecter	10	0	3	22	35
10. Une stratégie d'action à suivre	17	0	0	8	25
11. Des procédures opératoires à suivre	51	48	45	26	170
12. Des spécifications à respecter	5	5	20	1	31
13. Des principes à respecter	0	1	0	0	1
14. Des priorités à respecter	3	17	0	4	24
15. Un rythme à suivre	7	1	0	3	11
Total	157	132	156	140	585

Tableau 4. Répartition des solutions de coordination identifiées (par entreprise et par type)

de consignes que le chargé de projets leur donnait, parfois en même temps qu'il leur déléguait des tâches, mais le plus souvent à d'autres moments.

Par ailleurs, un processus de coordination peut déboucher sur une, mais aussi sur plusieurs solutions de coordination – généralement pour une situation de travail donnée, mais aussi parfois pour plusieurs. Par exemple, toujours dans l'entreprise A, le chargé de projets du département Construction majeure déléguait des

tâches à certains de ses techniciens en même temps qu'il répartissait les projets de construction entre ceux-ci et qu'il veillait à ce que chacun ait à peu près la même charge de travail dans la tâche parallèle qu'ils accomplissaient au sein du département. À noter qu'il arrive aussi, de temps à autre, qu'un processus de coordination ne débouche sur aucune solution de coordination et, ce, pour toutes sortes de raisons. Dans un tel cas, les efforts consentis pour améliorer la cohérence du travail

de certains individus au sein de l'organisation demeurent en suspens.

En outre, certains processus de coordination en regard d'une situation de travail donnée peuvent être récurrents, tandis que d'autres peuvent ne survenir qu'une fois. Il peut aussi arriver qu'un processus vienne modifier une (ou plusieurs des) solution(s) de coordination produite(s) par un (ou des) processus antérieur(s). Finalement, ces divers processus sont rarement synchrones: en particulier, certains peuvent se dérouler très longtemps avant d'autres – à tel point même que, parfois, aucun membre de l'organisation ne s'en souvient. Par exemple, dans l'entreprise B, lorsqu'un opérateur de la cellule 1 travaillait en priorité sur certaines pièces, il le faisait généralement parce qu'il avait entre les mains un bon de travail, qui avait été émis quelques jours plus tôt par les planificateurs, et qui indiquait une date très rapprochée requise par le client; il pouvait aussi le faire parce que quelques minutes auparavant la chef de cellule, ou l'agente de service à la clientèle, lui avait dit de le faire. Par contre, personne ne pouvait expliquer pour quelle raison les planificateurs eux-mêmes devaient émettre des bons de travail sur la base des dates requises par les clients. L'origine de cette procédure était trop lointaine.

Cela dit, un processus de coordination est aussi une pratique sociale, qui implique un (ou plusieurs) acteur(s). Ces acteurs qui participent à la production de solutions de coordination ne sont pas nécessairement des spécialistes (planificateurs, etc.) ou des gestionnaires; ils peuvent être aussi des employés de la base, et aucun type de solution de coordination n'est en-dehors de leur champ de compétence – contrairement à ce que laisse entendre MINTZBERG (1989) (7). Par ailleurs, certains de ces acteurs peuvent figurer au nombre des employés visés par le processus de coordination. De plus, ces acteurs peuvent varier dans le temps, surtout si le processus est un processus de longue durée, ou encore s'il est ardu de le mener à terme.

Comme nous y avons déjà fait allusion, un processus de coordination peut se dérouler dans l'informalité, tout comme il peut s'agir, au contraire, d'une démarche officielle et publicisée. Ses motifs et objectifs peuvent être très variables: certains acteurs peuvent avoir estimé que, dans telle situation de travail, la coordination était inexistante ou quasi inexistante; qu'elle était insuffisante; qu'elle était désuète; ou encore, qu'elle était insatisfaisante. Un processus de coordination peut également se déployer pour des raisons moins directes, parfois moins évidentes (par exemple, à cause d'un jeu de pouvoir).

Un processus de coordination peut, par ailleurs, se réaliser sous une seule (ou plusieurs) configuration(s) d'acteurs. Le cas le plus courant est indéniablement celui de

la prise en charge centralisée: un seul individu s'occupe d'émettre une (ou plusieurs) solution(s) de coordination en regard de la situation de travail concernée. Cet individu est généralement un superviseur, un chef de projet, un planificateur, etc., mais il peut être aussi parfois, là encore, un simple employé. Ce fut le cas de ce technicien de projets du département Construction régionale de l'entreprise A qui, du fait de sa très grande expérience et de son habileté à travailler sur informatique, se permettait, avec l'accord (parfois explicite, parfois tacite) de son chef de département, de préciser, de réviser et de mettre sous forme électronique les procédures que ses collègues et lui-même avaient à utiliser dans leur travail. D'autres cas de figure existent cependant, tel celui où les employés impliqués fonctionnent en équipe et se concertent entre eux pour produire les solutions de coordination attendues; ou encore, celui où les employés adoptent individuellement des solutions de coordination leur permettant de s'ajuster au travail de leurs collègues, à partir d'observations qu'ils ont faites ou d'informations qu'ils ont reçues (ou sont allés chercher auprès d'eux).

De plus, les acteurs impliqués dans un processus de coordination utilisent, ou mobilisent, toutes sortes de dispositifs et d'artefacts pour produire des solutions de coordination. Ces dispositifs et artefacts peuvent être des structures organisationnelles (poste hiérarchique, poste de coordonnateur, poste d'agent de liaison, groupe de projet, comité permanent, etc.), des espaces (espace de travail ouvert, espaces de travail rapprochés, espace de travail commun, salle de réunion, espace de rencontre, etc.), ou encore des outils et des techniques (contact direct, téléphone, messagerie électronique, réunion, activité sociale, etc.).

Finalement, un processus de coordination se déroule toujours dans un contexte de jeux de pouvoir et de rapports de force; il n'y a donc pas nécessairement de «linéarité» dans le processus. Ces jeux de pouvoir et ces rapports de force peuvent être un des facteurs conduisant à l'arrêt du processus. Ils peuvent aussi être à l'origine d'une bifurcation de sa trajectoire. De plus, il arrive que les solutions de coordination qui en émanent ne soient pas suivies à la lettre par les employés visés, ou du moins par certains d'entre eux, ceux-ci n'y trouvant pas leur compte (8). Par exemple, dans l'entreprise A, un ingénieur du département Ingénierie avait émis une procédure afin que tous les techniciens-inspecteurs du département Construction régionale, notamment, vérifient effectivement et de la même façon les travaux d'installation de certains postes de mesurage effectués par des entrepreneurs associés à l'entreprise. Mais cette procédure a été modifiée, peu de temps après, par un

(7) En effet, pour MINTZBERG (1989), la production des procédures et des spécifications de travail, entre autres, est plutôt l'apanage des spécialistes de la technostrucure: «La standardisation des procédés de travail réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes. (Ces standards sont habituellement établis au niveau de la technostrucure pour être exécutés au

niveau du centre opérationnel, comme, par exemple, dans le cas des instructions de travail qui proviennent des études d'organisation scientifique du travail)» (p. 157).

(8) On retrouve ici les fameux «jeux» et «tricheries» autour des règles, décrits par plusieurs auteurs (CROZIER et FRIEDBERG, 1977; PAVÉ, 1989; de TERSAC, 1992).

technicien de projets du département, ce technicien et ses collègues estimant que certaines réalités de leur travail n'avaient pas été prises en compte par l'ingénieur.

## CONCLUSION

Au départ, l'intention de cet article était de retravailler les fondations sur lesquelles reposent bon nombre de résultats de recherche portant sur la coordination au sein des organisations – ces fondations apparaissant en général peu robustes. Cet article propose, en définitive, un nouveau cadre conceptuel, une nouvelle grille d'analyse, permettant d'y voir plus clair dans le phénomène. Ce nouveau cadre suggère essentiellement d'aborder la coordination *via* une définition originale (à la fois compréhensive et précise), à un niveau d'analyse judicieux (la *situation de travail*), en ne confondant pas *solutions* de coordination et *processus* de coordination.

Il est clair que certains des éléments du cadre proposé demandent à être validés, tandis que d'autres pourraient

être quelque peu affinés. Les typologies des situations de travail et des solutions de coordination, en particulier, pourraient être testées statistiquement, et éventuellement améliorées. Et cela, même si elles ont été obtenues en respectant scrupuleusement les canons de la recherche qualitative (GLASER et STRAUSS, 1967; YIN, 1994). La question du support « matériel » des solutions de coordination mériterait aussi assurément une investigation supplémentaire particulière. Il serait intéressant, entre autres, de vérifier si l'on peut mettre sur le même plan un ordre donné oralement, un manuel de procédures et un système informatique de gestion intégrée (sachant que tout système de ce genre comporte diverses contraintes et opportunités en matière de coordination (LEMAIRE, 2003; ALSÈNE, 2005)).

Cela dit, il nous semble que les éléments proposés forment déjà, en leur état actuel, un ensemble manifestement heuristique.

En premier lieu, ces éléments permettent d'approcher avec beaucoup plus de perspicacité les problèmes concrets de coordination rencontrés au sein des organisations. En effet, ils invitent tout d'abord à identifier la situation de travail pour laquelle un problème de coordi-

### Encadré 2

#### EXEMPLE DE NOUVELLE APPROCHE D'UN PROBLÈME DE COORDINATION

Il n'était pas rare, dans l'entreprise A, que le chargé de projets du département Construction régionale lance des travaux de construction bien que la conception des installations par son département n'eût pas été approuvée par le département Ingénierie. Face à ce problème de coordination, la tendance, chez les ingénieurs du département Ingénierie en charge de la conception du réseau de la compagnie, était le rappel à l'ordre du chargé de projets du département Construction régionale. Toutefois, cette solution n'était pas vraiment efficace.

Dans ce cas, une situation de travail bien précise était en cause: les ingénieurs du département Ingénierie avaient un service d'ingénierie à fournir au département Construction régionale pour ce qui avait trait à la préparation des travaux de construction en général, et à la conception des installations à réaliser en particulier. Par ailleurs, il existait une solution de coordination vis-à-vis de cette situation de travail – en l'occurrence, une procédure à suivre par le département Construction régionale, qui consistait à remplir un formulaire d'approbation de design, puis à l'envoyer au département Ingénierie. Cette solution était en vigueur depuis plusieurs années. Elle avait été émise, puis révisée périodiquement, par des ingé-

nieurs du département Ingénierie en charge de la conception du réseau. Par contre, cette solution était à la fois insatisfaisante et insuffisante: insatisfaisante, parce que le formulaire n'était pas toujours rempli correctement par les techniciens de projets du département Construction régionale (notamment parce qu'ils n'avaient jamais été consultés lors de sa conception et de ses révisions par le département Ingénierie et qu'ils le trouvaient plus ou moins adéquat et pertinent); et insuffisante, parce que cette procédure ne pouvait garantir, à elle seule, une bonne coordination de la fourniture de services du département Ingénierie au département Construction régionale (aucun délai de réponse, en particulier, n'était fixé au département Ingénierie, avec la conséquence que le département Construction régionale n'était pas en mesure de planifier correctement l'exécution de ses travaux de construction).

En définitive, pour solutionner réellement le problème, on aurait peut-être pu penser à: 1) émettre un nouveau formulaire qui, lui, fasse consensus (par l'intermédiaire, par exemple, d'un comité conjoint entre les départements Ingénierie et Construction régionale); et à: 2) fixer un délai de réponse du département Ingénierie au département Construction régionale, délai qui paraisse raisonnable aux deux parties (via, par exemple, une rencontre entre le chargé de projets du département Construction régionale et le chef de service du département Ingénierie).

nation se pose, ce qui permet de bien circonscrire ce dernier ainsi que les acteurs directement concernés. Ensuite, ils incitent à analyser la (ou les) solution(s) de coordination en vigueur relativement à cette situation de travail, tant en termes de contenu qu'en termes d'historique propre. C'est à partir de là qu'une évaluation de la pertinence de ces solutions peut être effectuée, et que, finalement, diverses recommandations ou décisions – originales, éventuellement – peuvent être émises ou prises (encadré 2).

En second lieu, les éléments de recadrage conceptuel proposés permettent de développer des approfondissements – voire des remises en cause – de certaines théories organisationnelles. Par exemple, la théorie des configurations structurelles de MINTZBERG (1979, p. 268) repose, notamment, sur l'idée que « dans chaque configuration, il y a un mécanisme de coordination qui est dominant ». Lorsqu'on raisonne en termes de situations de travail et de solutions de coordination, on s'aperçoit rapidement qu'il existe des dizaines de situations de travail différentes dans une entreprise d'une certaine importance, et des dizaines, voire des centaines, de solutions de coordination en regard de ces multiples situations de travail (9). Il apparaît définitivement assez difficile et hasardeux d'extirper de ces très nombreuses solutions de coordination un mode principal de coordination valable pour l'ensemble de l'entreprise.

Autre exemple : la théorie de la contingence structurelle avance que certains modes de coordination sont plus appropriés que d'autres, dans certains contextes (MARCH et SIMON, 1958; THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; VAN DE VEN *et al.*, 1976; MINTZBERG, 1979). Le fait de distinguer d'une part onze types de situation de travail et, d'autre part, quinze types de solution de coordination incite à vérifier si cette théorie s'applique également à ces différents types. Toutefois, cela laisse planer, d'emblée, une difficulté : il ne sera pas possible de dégager un type unique de solution de coordination par type de situation de travail – comme ont pu le faire, à leur manière, MARCH et SIMON (1958) et THOMPSON (1967) – dans la mesure où le nombre de types de solution de coordination mis au jour dépasse le nombre des types de situation de travail répertoriés. L'hypothèse de divers « paquets » de types de solution de coordination, appropriés respectivement aux divers types de situation de travail répertoriés, pourrait notamment être explorée.

Finalement, la théorie de la régulation suggère que coexistent deux formes de production de règles, qui s'opposent entre elles, au sein des entreprises : l'une, dite « régulation de contrôle », émane de la direction,

est de type plutôt formel et vise à maîtriser la capacité de production des salariés ; l'autre, dite « régulation autonome », émane des salariés, est de type plutôt informel et vise à se prémunir contre l'emprise de la direction (REYNAUD, 1988). Les solutions de coordination, en tant que prescriptions, peuvent être considérées comme des règles. Elles sont toutefois loin d'être toujours informelles, lorsqu'elles sont émises par les employés de la base. Et même si elles s'opposent parfois aux solutions produites par la direction (ou par certains spécialistes), ainsi que l'ont montré certains exemples rapportés dans cet article, elles sont aussi très souvent uniquement motivées par une logique d'efficacité – comme en témoigne le cas de ce technicien de projets du département Construction régionale de l'entreprise A, qui n'hésitait pas, pour améliorer son propre travail et celui de ses collègues, à préciser et à réviser les procédures qu'ils avaient à suivre. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P.S., « Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface », *Organization Science*, vol. 6, no. 2, pp. 147-167, 1995.
- ALSÈNE, É., « La contribution des systèmes ERP à la coordination de l'entreprise », *Le Génie industriel, facteur d'équilibre face aux enjeux de société*, Institut de Productique/Laboratoire d'Automatique de Besançon, Besançon, CD-ROM, 2005.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- TERSSAC, G. de, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.
- FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, (1916) 1999.
- GALBRAITH, J.R., *Designing Complex Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1973.
- GITTELL, J.H., « Organizing work to support relational co-ordination », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 3, pp. 517-539, 2000.
- GITTELL, J.H., « Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory », *Organization Science*, vol. 12, n° 4, pp. 468-483, 2001.
- GITTELL, J.H., « Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects », *Management Science*, vol. 48, n° 11, pp. 1408-1426, 2002.
- GLASER, B.G., et STRAUSS, A.L., *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine, 1967.
- GULICK, L., « Notes on the theory of organization », dans GULICK L., et URWICK, L., (dir.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, Columbia University, pp. 1-45, 1937.

(9) À titre indicatif : 3,6 solutions de coordination ont été recensées en moyenne dans les entreprises étudiées pour chaque situation de travail – le maximum étant de 35 (pour la situation de travail en relais des membres de la cellule 1, dans l'entreprise B).

- GUPTA, P. P., DIRSMITH, M. W., et FOGARTY, T. J., «Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, pp. 264 – 284, 1994.
- LAWRENCE, P. R., et LORSCH, J. W., *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation, (1967) 1989.
- LEMAIRE, L., *Systèmes de gestion intégrés: des technologies à risques?*, Paris, Éditions Liaisons, 2003.
- LITTERER, J. A., *The Analysis of Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1965.
- MALONE, T. W., et CROWSTON, K., «The interdisciplinary study of coordination», *ACM Computing Surveys*, vol. 26, n° 1, pp. 87-119, 1994.
- MALONE, T. W., CROWSTON, K., LEE, J., PENTLAND, B., DELLAROCAS, C., WYNER, G., QUIMBY, J., OSBORN, C.S., BERNSTEIN, A., HERMAN, G., KLEIN, M., et O'DONNELL, E., «Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes», *Management Science*, vol. 45, n° 3, pp. 425-443, 1999.
- MARCH, J. G., et SIMON, H.A., *Les Organisations: problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1958, 1991.
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1979, 1986.
- MINTZBERG, H., *Le Management: voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1989, 1990.
- MOONEY, J. D., et REILEY, A. C., *The Principles of Organization*, New York, Harper & Brothers, 1939.
- PAVÉ, F., *L'Illusion informatique*, Paris, Éditions de L'Harmattan, 1989.
- REYNAUD, J.-D., «Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18, 1988.
- SIMON, H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1947, 1983.
- TERWIESCH, C., LOCH, C.H., et DE MEYER, A., «Exchanging preliminary information in concurrent engineering: Alternative coordination strategies», *Organization Science*, vol. 13, n° 4, pp. 402-419, 2002.
- THÉVENOT, L., «Les entreprises entre plusieurs formes de coordination», dans REYNAUD, J.-D., EYRAUD, F., PARADEISE, C., et SAGLIO, J., (dir.), *Les Systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du CNRS, pp. 347-370, 1990.
- THOMPSON, J. D., *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, Mc Graw-Hill, 1967.
- TSAI, W., «Social structure of «coopetition» within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing», *Organization Science*, vol. 13, n° 2, pp. 179 – 190, 2002.
- VAN DE VEN, A. H., DELBECQ, A.L., et KOENIG, R., «Determinants of coordination modes within organizations», *American Sociological Review*, vol. 41, n° 2, pp. 322-338, 1976.
- YIN, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Sage, 1994.
- YOUNG, G.J., CHARNS, M. P., DALEY, J., FORBES, M.G., HENDERSON, W., et KHURI, S.F., «Best practices for managing surgical services: The role of coordination», *Health Care Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 72-81, 1997.



## DÉBAT À PROPOS DE L'ARTICLE « LA COORDINATION AU SEIN DES ORGANISATIONS »

L'article d'**Éric Alsène** et **François Pichault** a suscité un débat entre les rapporteurs qui avaient à l'évaluer. Si l'un d'eux a soutenu de façon constante les différentes versions de l'article soumis au comité de rédaction, l'autre, Jean-Marc Weller, a fait état, de manière non moins constante, de sa réticence. Finalement, le comité de rédaction a décidé de publier l'article en lui adjoignant un **débat entre Jean-Marc Weller et les auteurs**, ce qui a aussi pour vertu de rappeler l'importance que *Gérer et Comprendre* attache à la controverse scientifique comme moyen de connaissance.

### Comment ne pas effacer ses données ?

**Jean-Marc WELLER**, Membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*, chercheur au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés de l'École nationale des Ponts et Chaussées

Il y a quelques mois à peine, le samedi 4 novembre 2006, l'Europe frôlait un des plus graves accidents électriques de son histoire. Rappelons-nous : l'interruption d'une ligne de haute tension, en Allemagne, destinée à permettre à un bateau de croisière norvégien de rejoindre le port néerlandais d'Eemshaven, provoqua une réaction en chaîne, plongeant 10 millions de foyers européens dans le noir complet. Certains s'étaient étonnés qu'un événement aussi banal que la progression d'un gros navire sur une rivière traversée par quelques câbles eût pu provoquer une crise aussi intense, d'autant que la coupure de la ligne incriminée, outre de constituer une procédure parfaitement ordinaire, était programmée à l'avance. D'autres, au contraire, s'étaient félicités que l'effet de dominos provoqué par la chute brutale d'électricité dans le segment occidental du réseau eût pu être maîtrisé en moins d'une demi-heure, évitant ainsi la catastrophe. Peu importe. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont bien les mécanismes de coordination qui ont été en jeu, et dont chacun conviendra qu'ils constituent des éléments stratégiques dans la vie des organisations. C'est, du reste, un objet d'attention particulièrement étudié par la littérature académique — qu'elle émane des sciences de gestion, des sciences économiques ou de la sociologie des organisations.

Éric Alsène et François Pichault rappellent un certain nombre des catégorisations qui ont découlé de ces travaux, dont, par exemple, la théorie des configurations structurelles de Mintzberg constitue une parfaite illustration. Ils considèrent néanmoins ces typologies « peu robustes » et le concept de coordination « passablement vague et ambigu » au regard de leur capacité à rendre compte de la diversité et de la complexité des pratiques

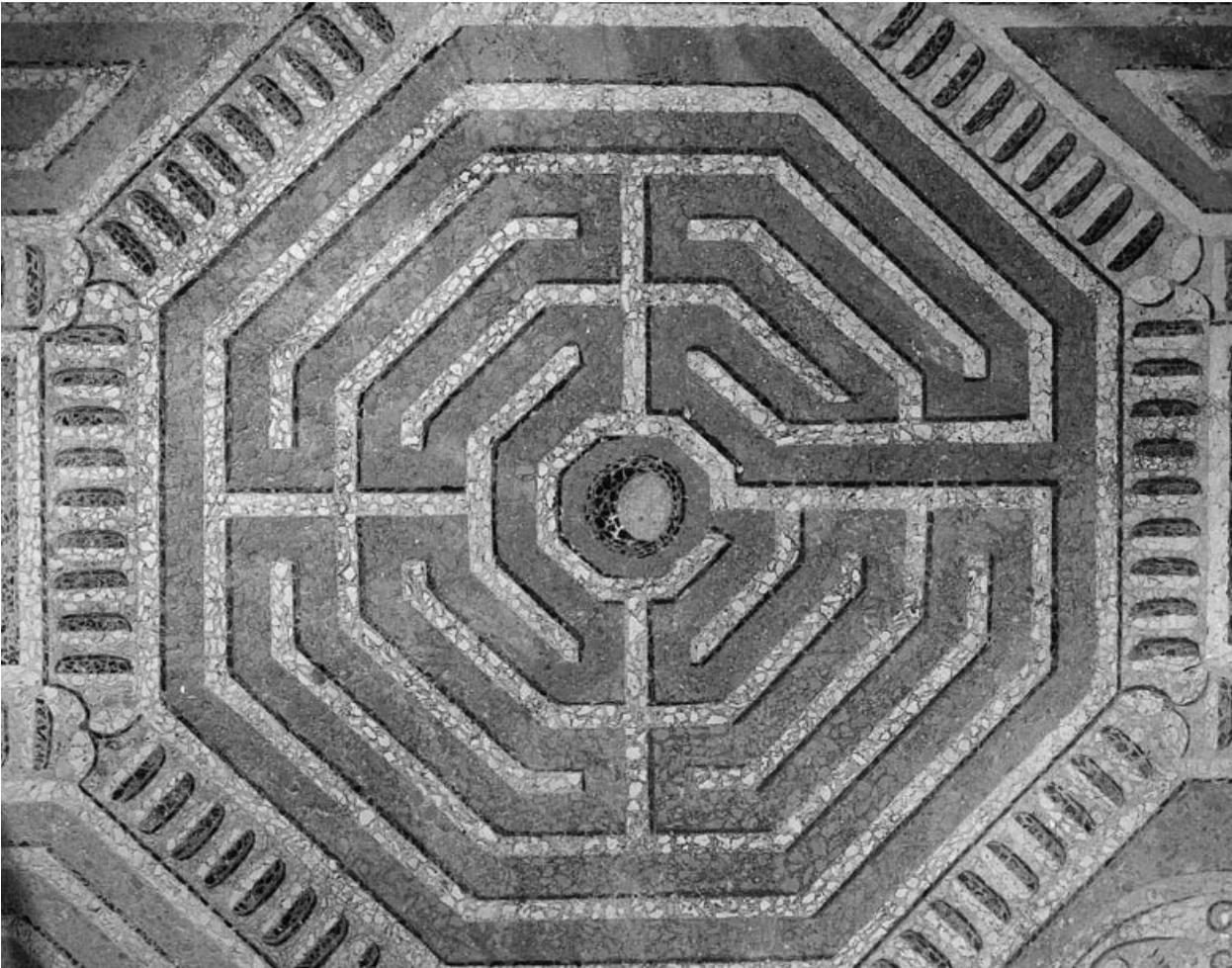
les plus concrètes. Car l'enjeu de l'article est là. Au lieu de chercher à catégoriser les modes et les dispositifs de coordination au niveau de l'organisation ou de l'unité — l'entreprise, l'établissement, l'atelier — les auteurs entendent explorer les « solutions de coordination » telles qu'elles émergent depuis le travail accompli, et qui obligent à s'intéresser de près à ce que font concrètement les personnels, dès lors qu'ils sont engagés dans une action. Comment organiser la relève d'une équipe dont les remplaçants doivent poursuivre le travail ? Comment transmettre les informations relatives à une activité dont chacun n'assume qu'un fragment ? Comment penser l'intervention d'experts en charge de pallier les difficultés momentanées d'une équipe ou d'une personne au cours de l'exécution de ses tâches ? Ces quelques exemples, dont l'enquête réalisée par Éric Alsène et François Pichault établit une liste exhaustive, invitent à une réduction d'échelle de l'analyse, en faisant des « situations de travail » le point de passage obligé pour la réflexion.

Ce changement de focale d'observation contribue indiscutablement à renouveler la description des processus de coordination. Il rejoint, en cela, tout un courant de recherches opérant un véritable tournant pragmatique, toutes soucieuses d'aborder les organisations depuis l'action pratique et les raisonnements de leurs membres. On pense aux travaux menés dans la perspective de la « cognition distribuée » ou de l'ethnométhodologie, pour lesquels la coordination constitue un enjeu d'observation déterminant, et dont témoignent les *workplace studies* particulièrement attentives aux situations délicates (comme l'appontage sur un porte-avions ou la régulation du trafic aérien). On songe également aux travaux sur les activités coordonnées et les

problèmes de construction du sens dans les organisations d'un Karl Weick. On pense encore aux efforts des conventionnalistes, en économie, à comprendre les régimes de pratiques et les modes de coordination, sans les dissocier des dispositifs de qualification des biens et des personnes. Les auteurs n'évoquent quasiment pas cette littérature aux courants multiples, bien éloignés de la « perspective contingente » qu'ils leur attribuent néanmoins sans autre explication. C'est dommage. Mais le caractère problématique du mouve-

ment tout un territoire, et saisir ainsi les épreuves de coordination qui ne manquent pas de surgir. Hélas, de mon point de vue, c'eût été revenir bredouille. Car la belle assurance de pouvoir trouver, dans les typologies proposées par les auteurs, un guide pour saisir « les problèmes concrets de coordination », perd vite de sa fermeté. Et ce, pour deux raisons majeures.

La première tient à la démarche. Le choix de recourir à la modélisation plutôt qu'à la description monographique (\*) supposerait d'être explicité. Faute de quoi,



[...] s'agit-il plutôt d'une cohérence que le chercheur estime depuis sa position d'observateur extérieur, en surplomb ? (Mosaïque de pavement figurant un labyrinthe, Palais du Té, Mantoue, Italie).

ment proposé par Éric Alsène et François Pichault à l'endroit de la coordination demeure intact : se dépendre des catégorisations générales abusivement réductrices, pour entrer dans l'épaisseur des situations. On devine alors peut-être tout l'intérêt qu'il y aurait eu à pénétrer, cette soirée de week-end de novembre 2006, l'article d'Éric Alsène et de François Pichault dans les mains, dans une des salles de régulation de cette compagnie électrique en charge de gérer le réseau allemand, pour comprendre les pratiques effectives de la gestion des flux de plusieurs milliers de gigawatts sur

l'effort à vouloir collecter une à une chaque situation de travail, puis à les typifier, risque fort d'apparaître vain. Un travail de géant, dont l'espoir de déduire de ces classements un tableau général de toutes les solutions de coordination possibles, témoigne même d'une incroyable naïveté. Les auteurs font comme si les situa-

(\*) Sur cette alternative usuelle des sciences économiques et sociales, voir DESROSIÈRES, A. 1989. « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique », in L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT (éd.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, CEE/PUF, p. 1-10.

tions de travail s'imposaient d'elles-mêmes, pouvaient être constatées, répertoriées, enregistrées, sommées, comme on cueille un fruit mûr prêt à être ramassé et stocké, cette accumulation de situations rendant possible une comparaison plus systématique. Pourtant, chacun le sait bien, aucune situation de travail ne ressemble, en soi, à aucune autre! Le rapprochement des quelque 164 situations recensées supposerait qu'on expliciterait les critères posés *a priori* qui ont permis aux auteurs d'en déduire 11 types possibles, autrement qu'en évoquant ici ou là quelques éléments, comme le degré d'interdépendance des tâches ou d'autonomie des opérateurs, mais dont on n'est pas certain qu'ils aient permis de construire de manière systématique l'ensemble de la typologie. Faute de quoi, on ne comprend pas très bien ce que recouvrent exactement certaines catégorisations. Quel intérêt y a-t-il, par exemple, à distinguer les situations où un « mode d'assignation » est à respecter de celles où c'est une « séquence d'activités » qui doit l'être? Est-on bien sûr que cela n'ait rien à voir avec le cas où les opérateurs ont « des spécifications » à respecter, ou des « procédures » à suivre? Sans doute les auteurs ont-ils des arguments bien précis sur la nature exacte et la légitimité des critères adoptés qui les ont conduits à différencier ces types de situation, mais le lecteur, faute de les connaître explicitement, éprouve la curieuse impression d'un certain flou.

Pour se rassurer, il pourra s'en remettre à la définition générique que proposent les auteurs quant au problème de fond étudié ici, à savoir la coordination. Hélas, l'embarras qui l'envahit risque fort de ne pas le quitter. Car, au-delà de la démarche proprement dite, se pose un problème de définition. Éric Alsène et François Pichault avancent que la coordination peut être considérée comme « une recherche de cohérence dans le travail qui est accompli par un ensemble d'individus ».

Soit. Mais de quelle cohérence s'agit-il, exactement? Faut-il ici comprendre qu'il s'agit d'une cohérence du point de vue des acteurs, telle qu'ils la définissent depuis les situations où ils sont engagés, au travers de leurs propres manières d'éprouver ce qui fait problème pour l'action? Ou s'agit-il plutôt d'une cohérence que le chercheur estime depuis sa position d'observateur extérieur, en surplomb? Et, dans ce cas, selon quels critères? Là encore, l'article reste muet.

Ces silences, concernant aussi bien le bien-fondé de la démarche que la définition de l'objet de la recherche, s'accordent mal avec l'intention revendiquée par les auteurs de restituer la coordination dans toute sa consistance. Certes, les typologies qu'on trouve classiquement dans la littérature ne permettent pas d'accéder à la diversité et au chatoiement des situations de travail. Mais l'enquête d'Éric Alsène et de François Pichault le permet-elle davantage? Certes, les typologies qu'ils critiquent sont réductrices. Mais ne permettent-elles pas, malgré tout, de saisir l'organisation, à partir de problématiques précises concernant l'information, le pouvoir ou l'ajustement au marché? Certes, celle qu'avancent les auteurs est indéniablement plus complexe. Mais, au-delà même de sa fâcheuse imprécision, n'est-elle pas seulement plus compliquée? Avec ses 11 types de situations et ses 15 solutions de coordination, quel guide le chercheur peut-il espérer en tirer pour comprendre la réalité du travail, équipé de cette grille de lecture dont il ne sait ce qui l'organise vraiment? Et pour dire quoi? Ne faut-il pas voir, dans cette faible lisibilité, le désajustement entre la méthode utilisée pour décrire le travail des personnels et l'objectif, annoncé par les auteurs, d'une attention plus délicate à son accomplissement? Comment ne pas se demander si, au bout du compte, la démarche typologique ne contribue pas davantage à effacer les « situations » décrites par une enquête (pourtant approfondie) qu'à les problématiser vraiment?

#### RÉPONSE DES AUTEURS À JEAN-MARC WELLER

## De la prétendue infériorité de certaines démarches de recherche

Éric ALSÈNE et François PICHULT

Depuis des dizaines d'années, notamment depuis GLASER et STRAUSS (1967), d'innombrables chercheurs en sciences sociales produisent des catégories et des théories de manière inductive, à partir d'une confrontation systématique entre les données qu'ils recueillent et les éléments théoriques qu'ils construisent, ceux-ci étant reformulés jusqu'à saturation, c'est-à-dire jusqu'à

ce qu'aucune donnée nouvelle ne vienne les contredire (LAPERRIÈRE, 1982). On conviendra que ces innombrables chercheurs ne peuvent pas être tous des naïfs, et ce, même s'ils ont opté pour une démarche autre que la démarche monographique – voire ethnométhodologique – que semble chérir notre critique. Dans notre cas, la confrontation systématique avec le terrain a per-

mis de dégager progressivement non seulement onze types de situation de travail et quinze types de solution de coordination, mais aussi, et surtout, de construire une nouvelle définition de la coordination au sein des organisations, d'apporter la notion de situation de travail comme base de référence pour analyser le phénomène, et de mettre en avant les notions de processus et de solution de coordination, qui permettent d'y voir plus clair dans les pratiques et les modes de coordination. Tous ces éléments ont été travaillés et retravaillés jusqu'à ce qu'ils puissent englober l'ensemble des données recueillies, tout d'abord dans chaque entreprise étudiée, puis d'une entreprise étudiée à l'autre.

Soulignons par ailleurs que les chercheurs adeptes de la construction inductive et systématique des catégories et des théories ne sont généralement pas des chercheurs qui travaillent en vase clos. La plupart impliquent en effet, d'une manière ou d'une autre, dans leur travail de construction les acteurs qui font partie de leur champ d'étude. Dans notre cas, la définition proposée de la coordination provient de plusieurs allers-retours avec divers employés des entreprises étudiées. Dans chaque entreprise, une liste préliminaire des situations de travail recensées a été soumise à divers cadres, en vue d'une rétroaction. En fin de travail de terrain, un rapport descriptif des situations de travail et des solutions de coordination en usage a été rédigé pour chaque entreprise et soumis à certains cadres pour validation, compléments et corrections.

Cela dit, il est important de ne pas confondre la construction des catégories et des théories, et leur utilisation pour comprendre des phénomènes et éventuellement agir vis-à-vis d'eux. Une fois que des catégories et des théories ont été produites (de manière inductive ou déductive, soit dit en passant) et sont disponibles pour le public, elles peuvent être utilisées indépendamment de leur mode de construction : « en surplomb » par des analystes, comme le fait notre critique qui affirme que, dans l'affaire de la panne d'électricité du 4 novembre 2006 en Europe, « *ce sont bien des mécanismes de coordination qui ont été en jeu* » ; ou alors de manière participative, en collaboration avec les acteurs concernés – ce qui suppose éventuellement un processus d'explicitation et d'appropriation des catégories et des théories mobilisées.

Incidemment, notre critique doute de l'utilité des éléments de recadrage conceptuel de la coordination au sein des organisations, auxquels notre recherche, effectuée dans quatre entreprises, nous a conduits. Pour lui, si l'on était allé le 4 novembre dernier avec ce cadre conceptuel dans une des salles de régulation de la compagnie en charge de gérer le réseau allemand d'électricité, on serait reparti bredouille ; on n'aurait rien compris à la situation. Encore aurait-il fallu, pour en arriver à une telle conclusion, qu'il tentât de faire l'exercice que suggère le cadre que nous proposons.

Essayons, pour finir, de le faire à sa place, malgré le peu d'informations dont nous disposons pour l'instant. Il semble que le 4 novembre dernier, il y ait eu, au départ, une erreur dans l'ajustement entre les diverses sources d'électricité du réseau allemand, après qu'une ligne à haute tension eut été temporairement coupée dans le Nord-Ouest de l'Allemagne pour permettre à un bateau de manœuvrer sur une rivière. Supposons que cette erreur d'ajustement soit intervenue dans une salle de contrôle de la compagnie allemande qui a procédé à l'arrêt de la ligne à haute tension. Selon le cadre que nous proposons, pour que l'on puisse parler de ce problème d'ajustement comme d'un problème de coordination, il faudrait que celui-ci renvoie à un problème de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus. Si, par exemple, le 4 novembre, c'est un programme informatique qui a fait défaut, ou encore s'il s'est agi d'une erreur d'appréciation d'un individu travaillant seul dans la salle de contrôle en question, alors on ne devrait pas envisager le problème comme un problème de coordination (du travail, au sein de la compagnie visée). Supposons que tel ne fut pas le cas, et que l'erreur d'ajustement renvoie bien à un problème de cohérence dans un travail accompli par un ensemble d'individus. On doit maintenant cerner la situation de travail en jeu : les acteurs impliqués étaient-ils, par exemple, en situation de travail en rotation, de travail en relais, ou de travail concourant ? Supposons qu'il s'agissait d'un travail concourant, où plusieurs employés travaillaient simultanément, mais chacun de leur côté, à évaluer les flux d'énergie à l'intérieur du réseau d'électricité allemand. Reste alors à déterminer la (ou les) solution(s) de coordination de leur travail qui n'ont pas fonctionné, ou qui ont manqué, dans le cas d'espèce. Cela pourrait être le fait qu'un des employés n'ait pas transmis à un autre employé une information préliminaire, comme une procédure le prévoyait. Cela pourrait être aussi que les objectifs de travail de chacun des employés n'étaient pas clairs, et qu'une tâche particulière de vérification avait été omise.

Si, seuls, ou avec l'aide de certains acteurs, nous parvenions à développer une analyse de ce genre, sortirions-nous vraiment bredouilles de la salle de contrôle ? Aurions-nous vraiment, alors, « effacé » les données à notre disposition, en utilisant les notions et les typologies que nous proposons ?

## Références

GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine, 1967.

LAPERRIÈRE, A., « Pour une construction empirique de la théorie : la nouvelle école de Chicago », *Sociologie et Sociétés*, vol. XIV, n° 1, pp. 31-41, 1982.