

Diplôme national de master

Domaine - sciences humaines et sociales

Mention - sciences de l'information et des bibliothèques

Parcours - sciences de l'information et des bibliothèques et
information scientifique et technique

De la nécessité d'organiser et coordonner le travail, à la formalisation de la fonction de *Coordinateur* au sein d'une organisation

***Exemple d'un Service de Conception de
Documentation Technique dans une entreprise du
secteur de la santé***

Sylvie DARD

Sous la direction de Pascal ROBERT
Professeur, Directeur de la Recherche - ENSSIB

Tuteur de stage en entreprise : Michel SAILLIET
Coordinateur Labeling - bioMérieux

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont accompagnée et ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce travail :

Sylvie HUOT-MARCHAND, Responsable du Hub PLD La Balme (bioMérieux), qui a choisi de m'intégrer dans son service et m'a accordé une grande confiance tout au long de ma mission,

Michel SAILLIET, Coordinateur des activités du Hub PLD La Balme, mon tuteur en entreprise, qui a pris le temps de m'expliquer l'entreprise, le service et ses missions, son métier, qu'il exerce avec beaucoup d'engagement. Merci pour les missions confiées, qui m'ont permis d'expérimenter la fonction de coordination,

Toutes les personnes de l'équipe PLD, qui m'ont considérée comme un membre de l'équipe à part entière depuis le premier jour,

Monsieur Pascal ROBERT, mon Directeur de mémoire et Maître de Conférences à l'ENSSIB, pour son encadrement pédagogique et ses conseils avisés sur le cadrage de mon sujet et de ma problématique,

Madame Liliane MIREMONT, Chargée du bureau des stages et de l'insertion professionnelle, pour son accompagnement, ses conseils et sa présence tout au long de mon parcours à l'ENSSIB

Enfin, ma famille et mes proches, pour votre présence, votre soutien et votre patience. Ce travail est l'aboutissement d'un investissement particulier dont vous avez été les témoins bienveillants durant ces deux dernières années de reprise d'études...

Résumé :

La coordination du travail fait partie des fondements de toute organisation, sans pour autant être systématiquement reconnue en tant de fonction spécifique dans un service, et à ce titre souvent invisible dans l'organigramme de l'entreprise. Il arrive toutefois que des entreprises, dans certaines situations de travail, formalisent la fonction de coordination, en la matérialisant par la création d'un poste de Coordinateur au sein de l'organisation. Ce travail propose tout d'abord de s'approprier le concept de coordination, à travers une revue historique de la coordination du travail dans les organisations, envisagée par les différentes écoles de la théorie des organisations. Puis, un exemple concret, observé dans le service de conception de documentation technique d'une grande entreprise du secteur de la santé, permet d'illustrer et de comprendre dans quelle perspective l'entreprise formalise cette fonction, quelles peuvent en être les déclencheurs et quelles en sont les attentes. La méthodologie repose en partie sur des entretiens conduits auprès de différents acteurs du service.

Descripteurs :

Coordination – Organisation – Travail – Théorie - Formalisation

Abstract:

Coordination of work is a founding principle in any organisation, although it is not systematically acknowledged as a proper function in a department, and therefore not visible in the organization chart. Nevertheless, depending on working situations, some companies have formalised coordination creating a specific function of Coordinator in the company. The purpose of this report is first to clarify the concept of coordination in an organisation, through an historical review of coordination in organisations, according to the main theories. Secondly, a concrete example, observed in the department of technical documentation development of a big healthcare company, illustrates and helps understand why a company needs to formalise the function of coordination, what are the triggers and expectations? The methodology of this work is partially based on interviews conducted with different members of the department.

Keywords:

Coordination – Organisation - Work – Theory - Formalization

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	11
PARTIE 1 : PRESENTATION DU CONTEXTE ET DE LA PROBLEMATIQUE.....	13
1. L'ENTREPRISE.....	13
1.1. L'organisation.....	13
1.2. Les produits.....	14
1.3. Un environnement réglementaire exigeant.....	15
2. LE SERVICE, SON ORGANISATION ET SES ACTIVITES.....	15
2.1. Organisation, métiers et missions du service PLD.....	15
2.2. Complexité inhérente à l'activité de PLD.....	17
3. MA MISSION AU SEIN DU SERVICE.....	20
4. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES.....	21
PARTIE 2 : EVOLUTION DES THEORIES DE LA COORDINATION.....	22
1. PREMIERS THEORICIENS DE L'ORGANISATION ET PREMIERES THEORIES DE LA COORDINATION.....	23
2. PROGRESSION DES THEORIES ET APPORTS DE L'ECOLE DE LA CONTINGENCE.....	26
3. DES THEORIES PLUS CONTEMPORAINES.....	29
4. POUR CONCLURE : LE MODELE DE J NIZET ET F PICHAULT.....	29
PARTIE 3 : FORMALISATION DE LA FONCTION DE COORDINATION DANS UNE ORGANISATION.....	31
1. METHODOLOGIE.....	31
1.1. Observation.....	31
1.2. Recueil des données.....	31
1.2.1. Revue de documents internes.....	32
1.2.2. Sélection de l'échantillon.....	32
1.2.3. Guide d'entretien.....	32
1.2.4. Déroulement des entretiens.....	33
1.3. Retranscription des entretiens et analyse du contenu.....	33
2. PRESENTATION DES RESULTATS.....	33
2.1. Intégration de la fonction de Coordinateur : la voix du management.....	33
2.2. Résultat des entretiens.....	36
2.2.1. Limites méthodologiques.....	36
2.2.2. La fonction de coordination dans le service PLD.....	36
2.2.3. La coordination au PLD avant la nomination du coordinateur.....	37
2.2.4. Déclencheurs du besoin de créer une fonction de coordinateur.....	37
2.2.5. Conséquences de la création de la fonction de coordinateur.....	38
2.3. Qualification des pratiques de coordination au PLD.....	39
2.4. Synthèse et vérification des hypothèses.....	39
DISCUSSION ET CONCLUSION.....	41
SOURCES.....	43
BIBLIOGRAPHIE.....	45
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	47
TABLE DES MATIERES.....	48

Sigles et abréviations

OAT : Organisation Administrative du Travail

OST : Organisation Scientifique du Travail

PLD : Product Labeling and Documentation (nom du service au sein duquel j'ai effectué mon stage)

R&D : Recherche et Développement

INTRODUCTION

La coordination est au cœur de toutes les organisations et constitue un sujet récurrent dans la théorie des organisations. Elle nourrit, depuis des décennies, de nombreuses réflexions des théoriciens, que nous aurons l'occasion de revoir au cours de ce rapport, donnant lieu aux principes fondateurs à l'origine des modèles d'organisation que l'on peut rencontrer encore aujourd'hui dans les entreprises.

Le choix d'explorer et de mener une réflexion sur la fonction de coordination m'est très vite apparu comme une évidence, alors que j'effectuais un stage au sein d'un service chargé de la conception et la mise à disposition de documentation technique produit, dans une entreprise du secteur de la microbiologie : la société bioMérieux.

J'ai intégré le service Product Labeling and Documentation (PLD) en février 2018 pour un stage de cinq mois, à la fonction de coordinatrice de documentation produit, sous la supervision du coordinateur en poste sur le site de La Balme-Les-Grottes dans l'Isère. J'avais a priori un intérêt particulier pour cette fonction, car elle permet des interactions avec les différents métiers du service et les multiples services impliqués dans le développement des produits. Elle donne par ailleurs une vision large des différentes gammes de produits et des projets en développement, et favorise l'implication en amont sur les questions de planification, de budget et la répartition des ressources. J'ai rapidement pris conscience de la dimension centrale du poste de coordinateur et de sa complexité dans une organisation aussi vaste et composite que bioMérieux. C'est ainsi qu'a commencé le cheminement m'ayant amenée à formuler une problématique autour du métier de coordinateur au sein d'une organisation.

Au fondement de toute organisation, la coordination constitue l'« *Agencement, par différents mécanismes, des objectifs propres à plusieurs services au sein d'une organisation pour une fin déterminée* » (définition du Grand Dictionnaire Terminologique). Cette définition générale et synthétique, souligne les éléments essentiels de la coordination : l'articulation d'efforts et d'actions individuels en vue d'atteindre un objectif final commun et établi à l'avance. Elle met aussi en évidence l'existence de différents types de dispositifs permettant la coordination, que nous tenterons d'exposer à travers la revue des principales théories. Ainsi, la coordination va de pair avec la répartition du travail et des activités entre plusieurs membres de l'organisation, appartenant à différents niveaux hiérarchiques, et qui convergent vers un objectif commun. Elle est l'élément qui contribue à l'articulation du travail entre les différentes personnes et services de l'entreprise, et à la convergence vers une finalité commune (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Mon propos s'articulera autour de trois grandes parties. Je ferai tout d'abord une présentation succincte de l'entreprise et du service qui m'a accueillie, avec un focus sur les métiers qui le composent et son activité au sein de l'entreprise. Je présenterai les activités auxquelles j'ai contribué lors de mon stage, et qui m'ont inspirée dans ma réflexion sur la fonction de coordination et dans l'élaboration de ma problématique.

Je souhaite dans une seconde partie donner une perspective historique et théorique à ce travail, tenter de définir la coordination en organisation et voir les évolutions des théories dans le temps. Je propose ainsi d'introduire les grands concepts fondateurs, qui nous permettront d'appréhender la notion de coordination dans les organisations à travers les apports des différentes écoles sociologiques.

Enfin, la troisième et dernière partie sera consacrée à une réflexion sur la fonction de coordination, plus précisément sur l'émergence de cette fonction dans une organisation. Ma réflexion s'appuiera sur l'expérience concrète observée et saisie au cours de mon stage.

PARTIE 1 : PRESENTATION DU CONTEXTE ET DE LA PROBLEMATIQUE

Avant de se lancer dans le travail de réflexion, il me semble indispensable pour la compréhension, de présenter le contexte m'ayant amenée à formuler la problématique, qui sera présentée à la fin de cette première partie. Ainsi, j'ai choisi de dédier cette première partie à la présentation de l'établissement et du service au sein duquel j'ai réalisé mon stage de fin de Master, ainsi qu'à une description sommaire des missions qui m'ont été confiées, en lien avec mon sujet de réflexion.

1. L'ENTREPRISE

1.1.L'organisation

bioMérieux est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration, fondée dans les années soixante par Alain Mérieux et dont le siège social est situé à Marcy l'Étoile (département du Rhône). Aujourd'hui, bioMérieux compte plus de 10 000 employés, 43 filiales, 18 sites bio-industriels et 17 centres de recherche et développement (R&D), répartis dans 150 pays¹ [9].

Depuis 50 ans, la mission principale de bioMérieux consiste à développer, produire et distribuer des solutions de diagnostic in vitro (systèmes, réactifs et logiciels), destinées aux laboratoires d'analyses pour le diagnostic de maladies infectieuses. bioMérieux propose par ailleurs, depuis 25 ans, des solutions pour le contrôle microbiologique industriel, permettant la détection des risques de contamination tout au long de la chaîne de production, dans les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique, cosmétique et vétérinaire. L'entreprise intervient donc dans deux domaines spécifiques : clinique/santé et industriel, et se scinde ainsi en deux directions différentes : une unité Clinique et une unité Industrie dont les responsables siègent au sein du Comité de Direction.

Il n'est pas évident de présenter un organigramme complet de l'organisation, compte-tenu de sa dimension et de sa complexité. Je présente donc tout d'abord un organigramme ne montrant que la première strate hiérarchique (Figure 1), les directions rattachées au PDG, permettant de caractériser la structure. Sous chaque rectangle représenté sur l'organigramme se décline une structure hiérarchique complexe à plusieurs niveaux.

Le département auquel se rattache le service dans lequel j'ai effectué mon stage (PLD) est représenté en vert dans la Figure 1. L'organigramme du département Global Quality, Manufacturing & Supply Chain² est présenté dans le schéma suivant (Figure 2), le service PLD y est représenté en bleu.

¹ Source : BIOMÉRIEUX - DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2017 [en ligne] http://www.biomerieux-finance.com/sites/investord7/files/biomerieux_-_document_de_reference_2017.pdf (consulté le 12 juillet 2018)

² Traduction : Qualité Globale, Production et Distribution

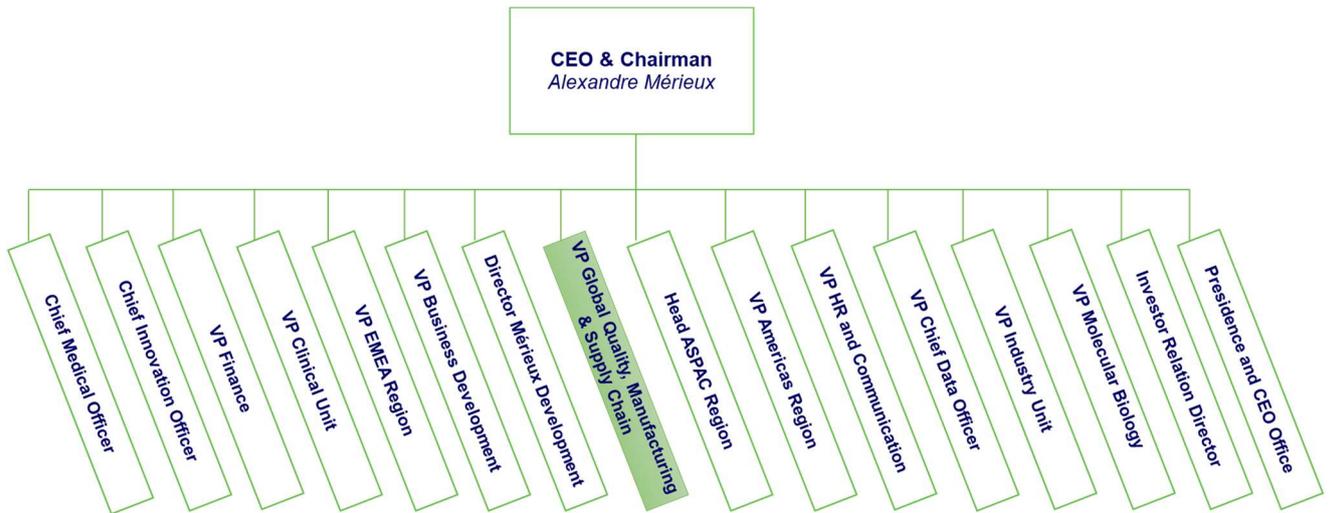


Figure 1 : Organigramme général – Les Départements de l'entreprise

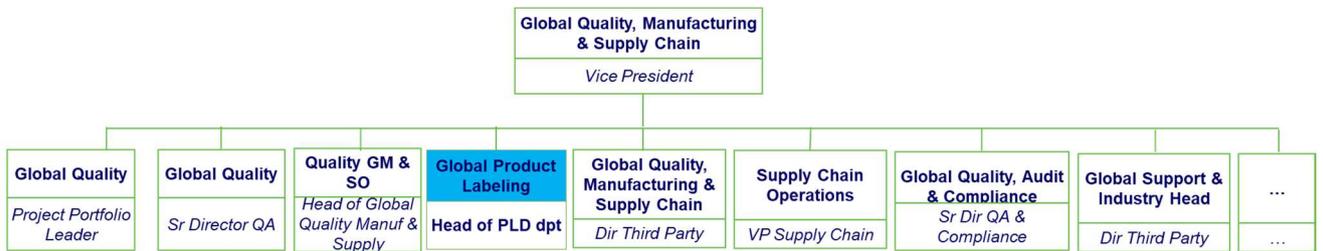


Figure 2 : Organigramme du Département « Global Quality, Manufacturing & Supply Chain »

Si l'on observe cette organisation, en se basant sur les différentes configurations organisationnelles décrites par H Mintzberg en 1990 (Landrieux-Kartochian, 2016 [4]), on retrouve les caractéristiques d'une organisation divisionnalisée. L'organisation, scindée en grandes divisions opérationnelles constituant des unités autonomes, reste soumise au pilotage stratégique du siège, ce qui semble être le cas de bioMérieux. L'élément clef de l'organisation semble être la ligne hiérarchique, laissant présupposer un mode de coordination reposant sur la standardisation des résultats. Ce type de configuration est adopté le plus souvent par les grandes entreprises, intervenant sur des marchés diversifiés et des zones géographies différentes.

1.2. Les produits

La gamme de systèmes de diagnostic conçus et commercialisés par bioMérieux est très large, faisant appel à des expertises et des métiers diversifiés (biologie, instrumentation, ingénierie, informatique et traitement de données) :

- Les réactifs, produits consommables utilisés pour réaliser les tests biologiques permettent le dépistage, le diagnostic, le pronostic et le suivi de traitement.
- Les instruments (plateformes ou automates) utilisés pour réaliser des tests de façon automatisée.
- Les logiciels permettent la gestion des analyses et des systèmes-experts pour l'interprétation des résultats.

- Des services associés, tels que l'installation et l'entretien des instruments, la formation des utilisateurs ou l'audit des flux de travail au sein des laboratoires.

Le service PLD intervient sur la conception de la documentation technique relative à ces différents réactifs et systèmes.

1.3. Un environnement réglementaire exigeant

Étant donné sa double activité (clinique et industrielle), bioMérieux est soumis à deux réglementations spécifiques s'appliquant à chaque catégorie de produits.

La réglementation relative aux dispositifs de diagnostic in vitro, destinés aux analyses médicales chez l'homme est plus stricte et complexe. Des réglementations nationales et internationales s'appliquent ; elles portent essentiellement sur l'efficacité, la performance et la sécurité. On distingue plusieurs types de pays : ceux qui ont leur réglementation propre, et ceux qui s'appuient sur les réglementations d'autres pays, et enfin les pays sans réglementation spécifique. Par ailleurs, les pays ont chacun des procédures de mise sur le marché des produits de diagnostic in vitro qui leur sont propres. Les principales législations qui régissent l'activité de diagnostic in vitro classent les dispositifs selon leur finalité et leur niveau de risque, et évoluent vers une complexité croissante. Les procédures réglementaires nécessaires à la commercialisation des produits diffèrent en fonction de la classe de risque du produit. Ces réglementations sont très strictes et tendent à se renforcer avec l'arrivée de nouvelles réglementations en Europe et au niveau mondial.

Dans le domaine industriel, les réglementations applicables aux fabricants de produits de contrôle microbiologique industriel se limitent aux aspects de sécurité. Cependant, afin de répondre aux besoins de ses clients, bioMérieux doit respecter les normes applicables à ses clients (selon l'utilisation des produits : pharmacopées, normes type AFNOR, ISO...)

bioMérieux se doit donc de suivre les différentes normes et réglementations applicables à chaque domaine. Pour y répondre, une Direction Qualité globale a été mise en place ; elle assure la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité indépendant des activités opérationnelles. Par ailleurs, un département Assurance Qualité est impliqué dans toutes les phases de développement des produits, ainsi qu'à chaque étape de production, distribution et commercialisation ; cela inclut bien entendu le développement de la documentation qui accompagne les produits.

On voit ainsi que le contexte réglementaire apporte une complexité et des contraintes supplémentaires aux différents services impliqués dans les phases de développement et la distribution des produits.

2. LE SERVICE, SON ORGANISATION ET SES ACTIVITES

2.1. Organisation, métiers et missions du service PLD

Rattaché à la Direction Global Quality, Manufacturing and Supply Chain (présenté précédemment : Figure 2), le service PLD est en charge de concevoir et

mettre à disposition la documentation technique (notices, manuels d'utilisation, étiquettes) qui accompagne les produits commercialisés, en conformité avec la réglementation, les standards internes et les délais établis, afin de répondre aux besoins des clients internes et externes pour l'utilisation des produits.

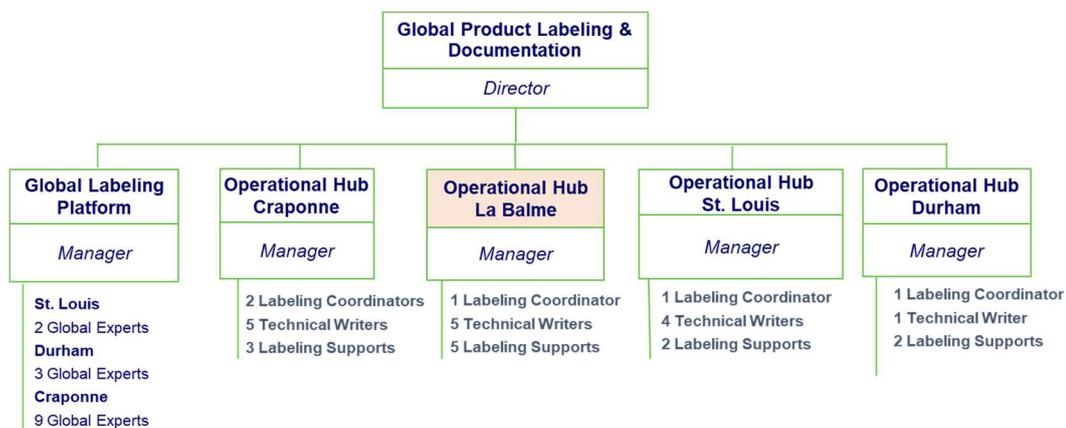


Figure 3 : Service PLD – Organisation depuis 2017

La Figure 3 montre le service PLD tel qu'il est organisé depuis début 2017. Une cinquantaine de personnes sont réparties dans cinq entités regroupées sous la responsabilité d'un Directeur, chacune d'elle étant dirigée par un Manager. Les quatre pôles opérationnels (*Operational Hubs*) sont répartis sur différents sites de production en France et aux Etats Unis. Ils regroupent différentes compétences nécessaires à l'activité de routine et à la production des livrables. L'équipe *Global Labeling Platform*, composée de référents dans différents domaines (outils de gestion de contenu, traduction, process et procédures) intervient de façon transversale auprès des quatre pôles opérationnels en vue d'harmoniser les pratiques. Ces experts gèrent le déploiement des outils et nouvelles technologies, l'intégration des procédures, les évolutions réglementaires et les projets globaux impactant tous les pôles.

Nous allons nous intéresser plus particulièrement aux pôles opérationnels (*Hubs*), car ils intègrent la fonction de coordinateur, et parce que mon stage s'est déroulé au sein de l'un d'entre eux (pôle de La Balme). Dans les pôles, les équipes fonctionnent de façon autonome et sont spécialisées sur les produits manufacturés sur le site où elles évoluent. Le site de La Balme est spécialisé dans les produits réactifs, les logiciels et les instruments de plusieurs gammes de produits.

On retrouve trois métiers distincts au sein des pôles opérationnels :

- **Coordinateur Labeling** : en charge de la définition des livrables PLD en lien avec le chef de projet R&D et de la planification des activités de l'équipe PLD, il intervient essentiellement en début et en fin de projet. Il coordonne les activités de réalisation des livrables par les deux métiers du PLD chargés de la conception documentaire (rédacteur et support), en garantissant leur conformité aux exigences internes et réglementaires et dans le respect des délais. Il interagit avec plusieurs

services en interne : essentiellement les équipes projets R&D, les Affaires Réglementaires et l'Assurance Qualité.

- **Rédacteur Technique** : en charge du développement, de la révision et du contrôle des livrables : manuels d'utilisation, instructions d'utilisation et étiquetage des produits. Cette fonction revêt une dimension technique notable, tant sur les outils de gestion de contenus utilisés pour développer les documents, que sur la technicité des produits commercialisés qui font l'objet de cette documentation.
- **Technicien Support** : fournit un soutien aux activités de développement et mise à disposition de la documentation et de l'étiquetage, en s'assurant que les processus en vigueur sont respectés. Il réalise les contrôles qualité nécessaires avant la diffusion des documents. Il maîtrise les outils techniques pour la mise à disposition des documents dans les formats et sur les supports requis.

La description des trois métiers que je présente ici correspond aux libellés de fonction formalisés par l'entreprise, et restent à ce titre synthétiques et théoriques. Nous verrons plus en détails la fonction de coordinateur dans la troisième partie, notamment la façon dont elle est décrite et perçue par le coordinateur, ainsi que par les autres métiers du PLD.

2.2. Complexité inhérente à l'activité de PLD

Le service PLD est en charge de la création de toute la documentation technique fournie aux clients (externes) pour les nouveaux produits et de la mise à jour de la documentation existante. L'activité du service est tout aussi importante, voire supérieure en termes de volume d'activité, sur la mise à jour de la documentation produit existante. Les mises à jour sont nécessaires pour répondre à l'évolution de la réglementation et des produits (composition, technique de fabrication, nouvelle version d'un instrument ou logiciel), ainsi qu'aux besoins et réclamations des clients.

Les enjeux de la documentation technique et du service PLD sont critiques, car ils répondent à la fois à des besoins clients, réglementaires et commerciaux. En termes plus simples, un nouveau produit ne pourra pas être lancé sur le marché sans une documentation technique à jour et répondant aux normes réglementaires en vigueur. De même, un produit pourra être bloqué à la vente si la documentation est obsolète ou ne répond plus aux normes en vigueur. Il faut noter que dans ce secteur les normes sont en perpétuelle évolution.

L'activité du service PLD constitue ainsi un élément intégré dans le processus de développement des produits, et à ce titre le service interagit avec les équipes projets R&D dans les différentes phases de développement, jusqu'à la commercialisation des produits. La Figure 4 présente les grandes phases de développement des produits et l'intervention des différents métiers de PLD tout au long de ce processus.

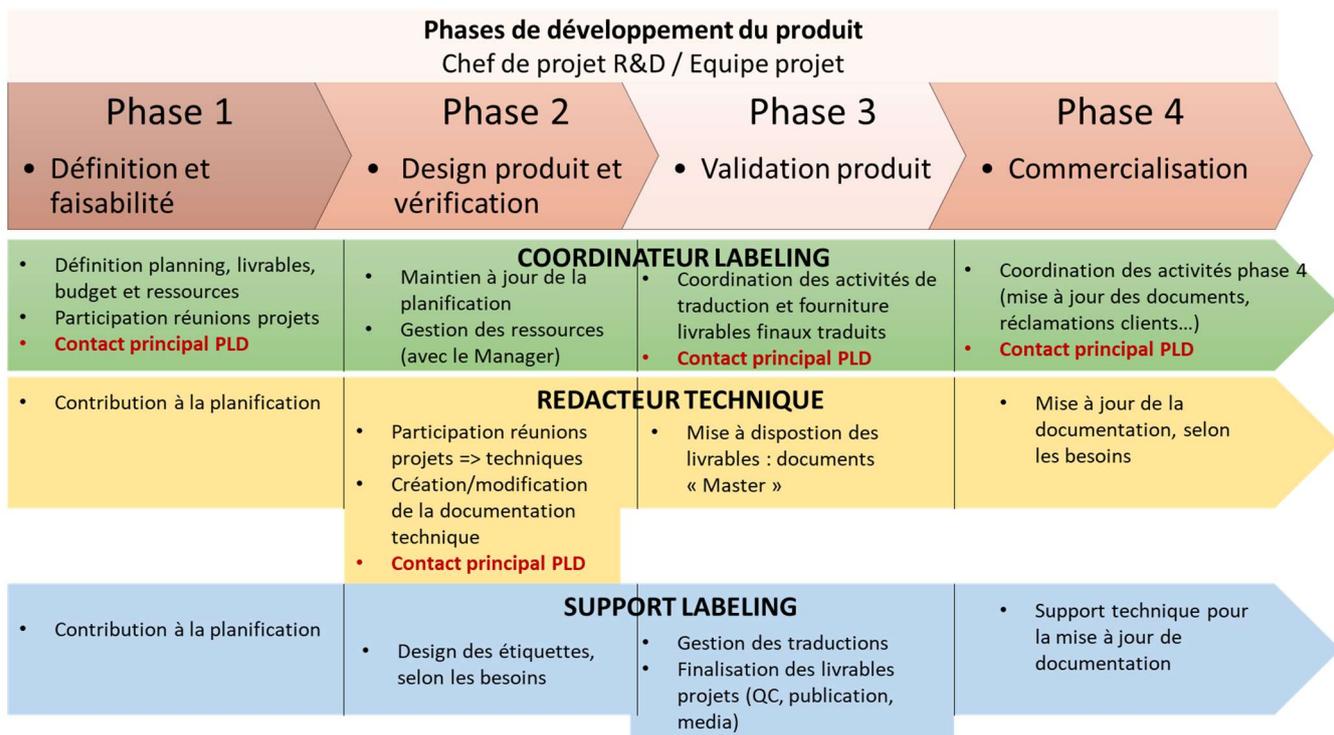


Figure 4 : Activités PLD par phase projet

Le développement d'un nouveau produit se décompose en quatre grandes phases (1 à 4). Comme en témoigne la Figure 4, le service PLD intervient très en amont dans ce processus (à partir de la phase 1) et accompagne le produit jusqu'à sa commercialisation et au-delà, car une fois sur le marché, la documentation associée au produit fera l'objet de mises à jour régulières.

Les activités de développement de la documentation sont conduites en parallèle du développement du produit ; ainsi les interactions avec les différents acteurs du projet de développement sont nombreuses. En premier lieu, le chef de projet R&D (client interne de PLD) qui coordonne le développement du produit, de sa conception à la commercialisation, sera l'interlocuteur principal du PLD sur les questions relatives aux livrables, planning et budget. Tout au long du projet, PLD aura également des interactions avec les responsables de programme, les équipes de validation, les ingénieurs, les Affaires Réglementaires et l'Assurance Qualité, tous ces acteurs ayant une contribution majeure dans la conception, la revue et l'approbation des documents techniques.

On voit que le coordinateur labeling a un rôle central dans cette configuration. Considéré comme le point d'entrée de l'équipe PLD, il doit faire le lien entre son service et l'équipe projet. Il intervient essentiellement en phase 1, 3 et 4, où il est l'interlocuteur privilégié des équipes de développement.

Ce schéma nous montre par ailleurs la complexité liée au positionnement de PLD, qui doit en réalité conduire un projet de développement (ou mise à jour) de documents, au sein d'un projet beaucoup plus vaste de développement d'un produit. PLD doit en effet fournir des livrables, dans des délais en général imposés par l'équipe projet R&D, et sur lesquels il n'a aucune maîtrise. En outre, les aléas d'un

projet sont nombreux : glissement de planning, priorité entre les projets, gestion des budgets... L'équipe PLD étant impliquée simultanément sur plusieurs projets, de tels aléas ne sont pas sans conséquence sur l'organisation, la planification et l'allocation des ressources. On met le doigt ici sur une première difficulté à laquelle le coordinateur est confronté. Une deuxième strate de difficultés vient s'ajouter, inhérente à l'activité de PLD et aux livrables qu'elle doit produire : une large typologie de projets, des outils de conception de la documentation et des procédures de développement et contrôle documentaire à respecter.

Tout d'abord, la typologie des projets sur lesquels PLD intervient induit une variété de documents à développer très large et hétérogène, devant répondre à des contraintes telles que :

- Client final : clinique vs. industrie
- Gamme de produits : réactifs vs. instruments vs. logiciels
- Phase du produit : nouveau vs. produit
- Réglementation pays : exigences différentes selon les pays

Autant de caractéristiques qui engendrent des particularités en termes de délais, d'expertise, auxquelles le coordinateur devra faire face pour planifier l'activité du service.

Ensuite, les outils utilisés pour créer la documentation (logiciels spécifiques et outils de gestion de contenu) constituent une contrainte technique supplémentaire. Selon le type de document à développer ou modifier, ou pour d'autres raisons, parfois historiques, le rédacteur technique devra utiliser un outil spécifique parmi ceux qui sont à sa disposition (Word, Frame Maker, In Design, CCMS). Certains outils demandent une expertise technique particulière ou peuvent générer des délais plus longs pour la conception des documents. Autant d'éléments à intégrer par le coordinateur lors de la planification des activités PLD.

Enfin, les différentes étapes et processus associés à la production de la documentation technique sont multiples et régis par des procédures, visant à garantir la qualité et la conformité aux normes et réglementations des informations fournies avec les produits. Ces procédures couvrent le développement, le contrôle, l'approbation, la traduction et la publication de la documentation. Le respect de ces procédures est essentiel, mais il a un impact sur les délais de mise à disposition des livrables, qu'il faut justifier auprès des chefs de projet R&D qui ont souvent des plannings projets globaux serrés et fluctuants, ainsi qu'aux équipes de R&D qui ne réalisent pas toujours que l'activité de développement documentaire nécessite une série d'étapes rigoureuses et normalisées.

A titre d'illustration, la Figure 5 présente, de façon très synthétique, le circuit de développement d'un document technique produit en anglais (le master), nécessaire pour assurer la maîtrise et la mise à disposition des informations fournies avec les produits. Ce processus fait l'objet de plusieurs procédures spécifiques en vigueur chez bioMérieux.

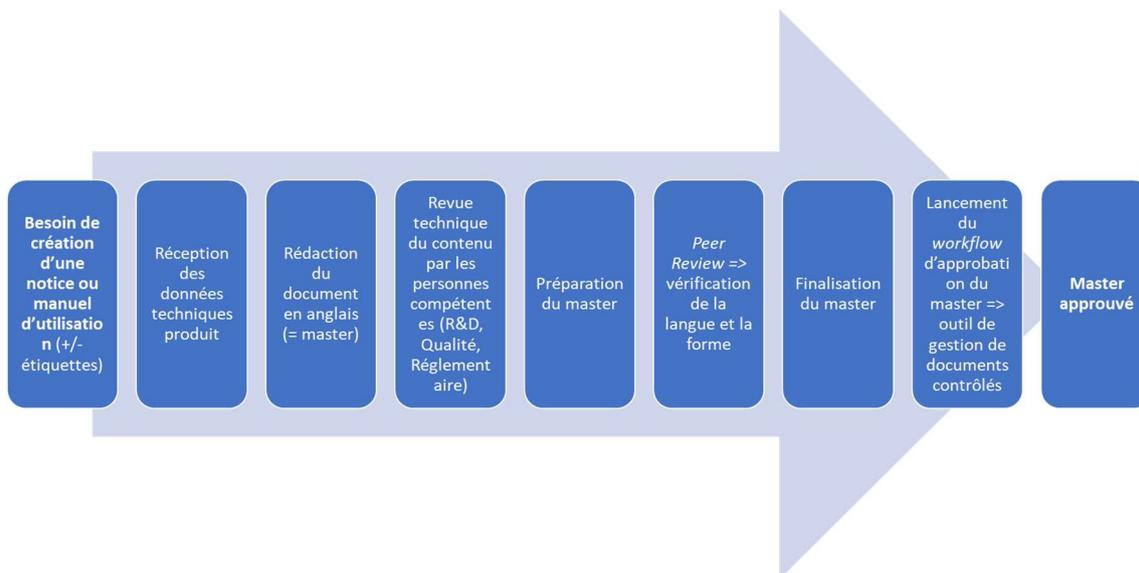


Figure 5 : Process de développement de la documentation produit

Ce schéma n'intègre pas les phases de traduction du document et de mise à disposition (papier ou électronique), qui constituent des étapes supplémentaires et font l'objet d'autres procédures. La production de documents, doit par ailleurs être réalisée en conformité avec diverses procédures qui couvrent les exigences réglementaires en lien avec l'information technique fournie aux clients.

3. MA MISSION AU SEIN DU SERVICE

Mon Stage au sein du pôle PLD de La Balme s'est déroulé du 12 février au 10 juillet 2018. La mission du stage portait précisément l'intitulé de « Coordinateur/riche de documentation technique ». L'annonce était ainsi formulée : « participation à l'estimation des charges, à la planification et au suivi des activités en lien avec la création ou l'évolution de la documentation relative aux produits bioMérieux (notices et manuels d'utilisation, étiquettes) ».

En pratique ma mission s'est articulée autour de trois axes principaux :

- Support sur la planification des activités et estimation de temps de travail standards pour les activités de l'équipe PLD.
- Intervention, en tant que coordinatrice, sur le suivi de plusieurs projets de mise à jour de notices et étiquettes.
- Intervention en tant que coordinatrice, sur un projet de mise à jour de notices dans le cadre de l'implémentation d'une nouvelle réglementation américaine.

Je n'approfondirai pas davantage sur le travail et les livrables réalisés pendant le stage, car ce n'est pas l'objet de ce rapport. Je souligne néanmoins qu'ils contribuent à la démarche réflexive, objet de ce mémoire. Ils constituent par ailleurs une expérience très enrichissante qui s'intègre pleinement dans mon projet professionnel.

4. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

Au fur et à mesure que j'avancerais dans les missions confiées, notamment en lien avec la planification de l'activité de l'équipe, je réalisais la complexité de la fonction de coordination et ses enjeux au sein de l'équipe et vis-à-vis des intervenants des autres services. Par ailleurs, mes premières lectures sur le thème de la coordination du travail au sein des organisations mettaient en évidence l'importance du sujet, la richesse des travaux réalisés sur ce thème depuis plus d'un siècle et l'évolution des approches, marquée par des disjonctions parfois assez nettes. Ces éléments ont déclenché mon intérêt pour le sujet.

La complexité du poste de coordinateur, telle que je l'ai observée en entreprise, est liée à de multiples facteurs internes et externes : son périmètre et son positionnement, l'organisation des projets et des équipes, les interactions entre les acteurs (aspect humain), les procédures internes multiples et complexes, l'environnement réglementaire, le contexte organisationnel changeant, les choix managériaux, les besoins de visibilité exprimés par le management, etc. Mes échanges avec les différents membres de l'équipe PLD m'ont amenée à m'interroger sur la fonction de coordinateur, qui est apparue dans l'organigramme avec une nouvelle organisation du service début 2017. La fonction de coordinateur est en définitive relativement récente au sein du service PLD, or le service et ses activités sont en place dans l'organisation depuis plus de dix ans.

Ainsi a débuté mon questionnement sur la façon dont la coordination des activités PLD se manifestait avant que l'on introduise formellement la fonction de coordinateur. Elle existait très certainement... J'ai alors commencé à réfléchir sur ce qui pouvait justifier que l'on crée une fonction spécifique de coordination qui était jusqu'alors implicite. A travers ma problématique, je souhaitais saisir et expliquer comment on passe d'une logique informelle à la formalisation par la création d'une fonction dans l'organigramme : **comment dans une organisation passe-t-on d'une pratique de coordination du travail implicite, à sa formalisation par le biais d'une fonction spécifique dans l'organisation : la fonction de Coordinateur ?**

Sur la base de mes premières observations au sein du service, j'ai émis plusieurs hypothèses (présentées ci-dessous), que je juge pertinentes pour répondre à cette problématique. Elles constituent un axe de réflexion permettant de dégager des grandes tendances de l'étude réalisée sur le terrain au cours de mon stage.

La formalisation d'un poste de coordination dans une organisation est motivée par :

- Un souhait ou un besoin exprimé par les clients internes ou par les membres du service.
- Une volonté managériale de mettre en place une organisation plus rationnelle des activités et du service.
- Un volume d'activité important et à la complexité des activités (projets, produits, outils), nécessitant une spécialisation des membres de l'équipe.
- D'autres facteurs contingents externes à l'organisation.

PARTIE 2 : EVOLUTION DES THEORIES DE LA COORDINATION

La littérature sur le thème de la coordination du travail dans une organisation est vraisemblablement foisonnante. Le sujet intéresse depuis le 19^e siècle les théoriciens qui étudient la réalité du travail en entreprise, au sein de plusieurs disciplines, telles que la Sociologie, l'Economie ou encore la Psychologie. Aujourd'hui encore, les gestionnaires des entreprises et les services de ressources humaines s'y intéressent particulièrement, dans la recherche de solutions optimales pour atteindre les objectifs fixés. Une des raisons principales de cet attrait pour la matière est de trouver la solution la plus efficace et la moins coûteuse pour que le travail, réparti entre différents intervenants, s'articule et s'intègre en vue d'obtenir un résultat commun. Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction, la coordination du travail répond à une « exigence de convergence et de mise en cohérence », qui devient nécessaire dès lors qu'une activité est répartie entre des acteurs hétérogènes, provenant de métiers, d'entités et de lignes hiérarchiques différents (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Les premières théories sur le fonctionnement des organisations voient le jour dès la fin 19^e avec la seconde révolution industrielle. En cette période prolifique pour les grandes entreprises, où la production connaît une croissance sans précédent, il devient nécessaire d'organiser, planifier et coordonner le travail. Pour répondre à ces besoins, une nouvelle discipline, s'appuyant sur différents domaines des sciences sociales va développer des concepts fondamentaux sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises ; on la nomme « Théorie des Organisations ». De nombreux chercheurs vont y contribuer et les théories évolueront et se succéderont dans le temps, avec pour objectif l'amélioration des performances de l'entreprise. Les premières écoles de pensée vont surtout chercher à établir et promouvoir un modèle idéal unique d'organisation (R Aïm, 2016 [1]).

Une approche intéressante permet de présenter de façon schématique et chronologique les principaux courants de pensée et les différentes conceptions de l'organisation. Il s'agit du schéma développé par W.R. Scott en 1978, reproduit dans la Figure 6. Il met en évidence quatre phases de l'évolution des théories des organisations (R Aïm, 2016 [1]).

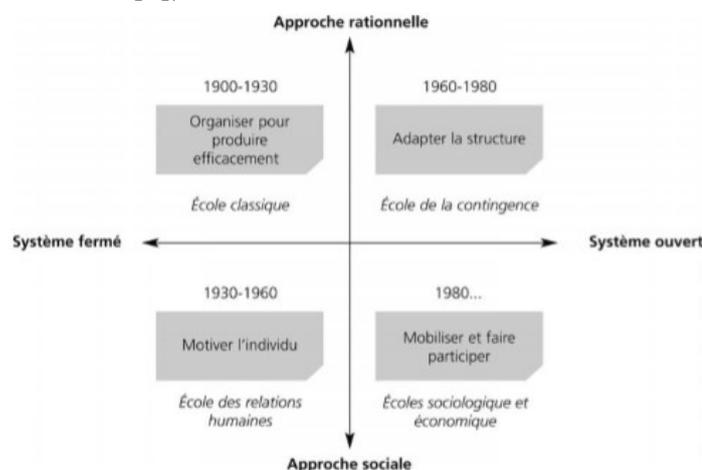


Figure 6 : Les grandes écoles de pensée selon l'approche de Scott (1978)

D'après la lecture de cette représentation graphique proposée par Roger Aïm (2016) [1], l'axe horizontal permet de classer l'organisation soit comme un **système fermé**, où la structure organisationnelle repose uniquement sur des paramètres internes à l'entreprise, soit comme un **système ouvert**, considérant que l'organisation de l'entreprise est impactée par des éléments extérieurs et doit continuellement s'adapter à son environnement. L'axe vertical permet de distinguer les approches **rationnelles**, mettant l'accent sur la rationalisation du travail, où l'organisation est rigoureuse, formalisée et logique, des approches **sociales**, considérant le facteur humain et la motivation comme moteur de l'efficacité technique et économique. Le croisement des axes permet de placer les différentes conceptions de l'organisation dans une perspective historique, et d'identifier les grandes écoles de pensée.

Cette seconde partie du rapport a pour objectif de retracer l'évolution des théories des organisations et des pratiques de coordination du travail qui en découlent, depuis les premiers travaux énoncés par l'Ecole Classique, jusqu'aux perspectives plus contemporaines. De nombreux auteurs ont contribué à l'élaboration de ces concepts fondateurs. Ne pouvant en faire un exposé exhaustif dans le cadre de ce travail, je présente les travaux principaux, dont l'apport sur les théories de la coordination est significatif.

1. PREMIERS THEORICIENS DE L'ORGANISATION ET PREMIERES THEORIES DE LA COORDINATION

En préambule, il faut mentionner Adam Smith, qui, dès la fin du 18^e siècle, introduit le concept de division technique du travail comme moyen d'accroître la productivité et par conséquent la croissance économique. Il s'agit de diviser une activité complexe en plusieurs tâches réalisées par des ouvriers, les spécialisant ainsi sur une tâche simple et unique. La division du travail est à la base des théories de la coordination.

La première phase présentée dans la Figure 6, « *organiser pour produire efficacement* », correspond principalement à l'Ecole Classique ; elle est à l'origine des premiers apports théoriques sur l'étude des organisations. Basée sur une approche scientifique du travail, elle n'envisage la performance et la productivité industrielle maximale qu'à travers la rationalisation du travail et dans un système fermé, ignorant ainsi les effets de l'environnement sur le fonctionnement d'une entreprise. Le concept central de ces travaux est la division du travail. Deux phases principales vont se succéder : la division technique du travail et la division administrative du travail. Les théories de l'Ecole Classique reposent sur deux principes : un principe mécaniste considérant les employés comme les rouages d'un vaste mécanisme que constitue l'entreprise, et un principe rationaliste qui envisage l'entreprise comme un ensemble de personnes et de matériels qui peuvent être maîtrisés par le gestionnaire (R Aïm, 2016 [1]).

L'Ecole Classique est tout d'abord marquée par les travaux de FW Taylor, connu comme le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) au début du 20^e siècle. Il définit un modèle selon lui unique et idéal pour assurer la meilleure productivité dans les usines : le « *one best way* ».

Ce modèle, basé sur une approche scientifique et rationalisant complètement la production industrielle, définit des méthodes de travail standardisées, où l'expérience des individus n'entre pas en considération. Il repose sur plusieurs principes :

- La division verticale du travail : séparation du travail intellectuel, réalisé par les ingénieurs qui donnent les instructions, et du travail d'exécution par les ouvriers.
- La division horizontale du travail : découpage du travail en tâches simples et répétitives et définition d'une durée optimale pour réaliser chaque tâche.
- Le contrôle du travail, via l'établissement d'une hiérarchie fonctionnelle : contrôle par des contremaîtres, eux aussi spécialisés sur une opération spécifique.

Le modèle s'accompagne de quelques consignes salariales, tels que le salaire au rendement et la formation basique des ouvriers, se limitant à l'assimilation des modes opératoires (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

H Fayol, autre théoricien incontournable de l'Ecole Classique, contemporain de FW Taylor, va quant à lui se tourner sur l'activité des dirigeants de l'entreprise et proposer une des premières théories du management. Dans le but de rationaliser le travail des dirigeants, il énonce des principes d'administration et de gestion, qu'il considère universels, c'est-à-dire applicables à tout type d'entreprise. Il est le fondateur de l'Organisation Administrative du Travail (OAT). Outre la division du travail, sa théorie repose sur plusieurs grands principes de gestion, dont voici quelques exemples :

- La fonction administrative reste dans les mains des dirigeants, elle est la seule qu'on ne peut déléguer.
- La discipline est un facteur clef.
- Unité de commandement (un salarié n'a qu'un seul chef) et unité de direction (un chef unique sur chaque programme).
- Substitution de l'intérêt individuel à l'intérêt général.
- Principes d'équité et de justice dans le travail formalisés à travers les conventions.

Dans ce modèle, le mode d'organisation idéal est la structure hiérarchique, basée sur une gestion centrale et un contrôle unique détenu par le dirigeant : la fonction administrative. Ainsi, H Fayol définit cinq composantes de cette fonction d'administration, qui déterminent les modes de coordination qu'il préconise :

- **Prévoir** : élaborer des plans et programmes d'action.
- **Organiser** : définir et communiquer clairement, à travers des tableaux d'organisation, les responsabilités et l'utilisation des ressources.
- **Coordonner** : mettre en harmonie tous les acteurs de l'entreprise à travers des dispositifs de coordination très pragmatiques, telle que la réunion. La coordination consiste à séquencer et quantifier (en temps) les activités, afin d'allouer le nombre de ressources nécessaires.
- **Commander** : faire travailler le personnel. Selon H Fayol cette composante dépend uniquement des qualités personnelles et des connaissances du chef.
- **Contrôler** : vérifier à tous les niveaux que tout se passe selon les règles et les plans établis à l'avance, et mettre en œuvre toutes les actions correctives et sanctions nécessaires.

Ces premiers théoriciens préconisent des modèles universels mettant en avant des moyens de coordination applicables à toutes les organisations (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]). La coordination des activités dans l'organisation est une

composante incontestablement maîtrisée par la **hiérarchie** et repose sur la **standardisation** (E Alsène et F Pichault, 2001 [7]). Ces théories prônent un mode de coordination verticale, exclusivement maîtrisée par la direction ; cet aspect ressort en particulier dans le modèle de H Fayol avec les cinq composantes qu'il définit dans la fonction administrative. Chez FW Taylor la coordination est basée sur la rationalisation et la standardisation du travail et se manifeste par le contrôle de l'encadrement technique. Deux modes de coordination coexistent donc : coordination hiérarchique et coordination basée sur la rationalisation du travail (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Le mode de coordination hiérarchique prend vraiment son essor entre la fin du 18^e et le début du 19^e siècle avec les premières doctrines de l'Ecole Classique. C'est ainsi que l'on voit se renforcer la « hiérarchie d'encadrement » à travers la fonction de contremaître, notamment dans l'industrie métallurgique. La coordination du travail est orchestrée par les contremaîtres : distribution du travail, contrôle de son accomplissement et pression sur la main-d'œuvre pour qu'elle accélère ses efforts (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]). Dans ce contexte de révolution industrielle, précisons que les évolutions techniques jouent un rôle majeur dans cette situation, en diminuant l'autonomie et la qualification des ouvriers d'une part, et augmentant leur cadence à des fins de rentabilité des investissements réalisés par les dirigeants avec l'achat des machines d'autre part.

A cette époque, les progrès techniques et la mécanisation prédominent et vont constituer une solution pour répondre à des besoins croissants en main-d'œuvre. Les progrès sont associés aux théories visant à la rationalisation du travail que nous avons décrites ci-dessus (FW Taylor). La coordination ici repose à la fois sur des documents écrits (instructions, méthodes, procédures et plans remis aux ouvriers) et des dispositifs matériels (chaîne de montage, chronomètre...)

En définitive, ces deux pratiques de coordination (hiérarchie et rationalisation) se complètent, et la coordination du travail est assurée par deux types de fonctions : les contremaîtres qui assurent contrôle et surveillance et les ingénieurs/concepteurs qui établissent les plans et instructions à suivre. Ces modes de coordination caractérisent les entreprises industrielles entre le début du 20^e siècle jusqu'aux années 70, où des sociologues viendront bousculer ces modèles en proposant de nouvelles pratiques de coordination (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Nous évoquerons succinctement la seconde phase du schéma de Scott, qui ne crée pas une réelle rupture avec l'Ecole Classique, car les concepts fondamentaux de l'organisation selon FW Taylor et H Fayol (division du travail, hiérarchie et standardisation) ne sont pas remis en question. Ils sont néanmoins complétés avec l'intégration de la dimension humaine et psychologique dans l'entreprise et une redéfinition (ou rééquilibrage) de la hiérarchie. Les apports de l'Ecole des Relations Humaines constituent une avancée fondamentale, en introduisant la motivation des individus comme élément contribuant à la productivité et à l'atteinte des objectifs. Ce mouvement naît en réaction aux modèles précédents dans lesquels la machine imposait ses cadences à l'individu. Ici, la dimension humaine est au centre du fonctionnement de l'organisation, qui évolue toujours dans un système fermé (R Aïm, 2016 [1]). Le modèle précédent, où la productivité résulte d'un mécanisme de sanction et d'incitation, est recentré sur l'individu, où la motivation, l'épanouissement au travail et la coopération sont moteurs de la productivité (R Aïm, 2016 [1]).

E Mayo est à l'origine de ce mouvement. Sa contribution découle principalement d'une enquête menée dans une usine pendant plusieurs années, démontrant que le climat psychologique des travailleurs a un impact plus important sur leurs performances que leurs conditions matérielles de réalisation du travail. Les ouvriers sont plus sensibles à la qualité des relations sociales dans le travail et à la reconnaissance, qu'à leurs conditions de travail. C Barnard va même redéfinir le concept d'autorité et de pouvoir en le positionnant dans les mains du subordonné ; ce dernier n'exécute un ordre que s'il le juge conforme aux objectifs et aux règles (R Aïm, 2016 [1]).

Définitivement axée sur la dimension humaine, l'Ecole des Relations Humaines considère que la coordination repose essentiellement sur la volonté des individus. E Mayo envisage l'entreprise comme un « système social » composé avant tout d'individus, et C Barnard comme « un système d'action de deux ou plusieurs personnes consciemment coordonnées en vue de la réalisation d'un objectif commun » (R Aïm, 2016). La coordination du travail repose donc sur des échanges entre des personnes capables de communiquer et déterminées à participer à un objectif commun de l'organisation. Ainsi, avec ces nouveaux courants de pensée, à partir des années 50, apparaissent de nouveaux dispositifs pour coordonner le travail, tels que les échanges et contacts directs entre les différents acteurs, les réunions de travail et les équipes projet (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

2. PROGRESSION DES THEORIES ET APPORTS DE L'ECOLE DE LA CONTINGENCE

A partir des années soixante, la troisième phase définie dans le modèle de Scott constitue une rupture avec les approches précédentes, des Ecoles Classique et des Relations Humaines. D'un système fermé on passe à un système ouvert, où la structure de l'entreprise est dépendante de facteurs liés à son environnement interne et externe, que l'on qualifie de « facteurs contingents » (taille, technologie, stratégie, environnement...) Ce modèle se veut également rationnel, permettant tout d'abord d'analyser et de mesurer l'environnement, pour ensuite adapter la structure organisationnelle (R Aïm, 2016 [1]). L'aspect social n'est pas pris en compte. Enfin, le postulat du modèle organisationnel unique et universel (« *the one best way* ») fait place à un modèle où différents modes d'organisation efficaces coexistent et la structure de l'entreprise s'adapte en fonction des situations. Le choix d'une structure est contingent, c'est-à-dire lié à des facteurs internes et externes (Landrieux-Kartochian, 2016 [4]).

Les apports de l'Ecole de La Contingence sur les modes et pratiques de coordination sont considérables. De nombreux auteurs ont contribué, mais nous nous limiterons, encore une fois, à présenter les principaux apports en matière de coordination.

T Burns et G Stalker vont ouvrir la voie de la contingence en 1961, en démontrant que la structure d'une entreprise s'établit selon le degré de stabilité de son environnement. Ainsi, ils différencient deux types d'organisation, chacune étant le fruit d'un contexte environnemental spécifique et mettant en œuvre des mécanismes de coordination distincts :

- **Structure mécaniste** : rigide, elle est adaptée à un environnement stable. Elle est caractérisée par une hiérarchie centralisée qui contrôle, détient le savoir et définit

le fonctionnement et les tâches des subordonnés. On observe ici un mode de coordination verticale.

- **Structure organique** : souple, elle convient à un environnement instable, car l'organisation doit avoir une forte capacité à s'adapter et se restructurer. Elle est caractérisée par des interactions importantes entre les subordonnés, qui adaptent et redéfinissent continuellement leurs tâches. Le savoir est présent à tous les niveaux de la hiérarchie, notamment au niveau des exécutants. On observe ici un mode de coordination horizontale.

Quelques années plus tard, J Woodward va démontrer le rôle déterminant du facteur technologique sur la structure de l'organisation. Elle distingue trois cas de figure :

- Production à l'unité (ou petites quantités) : organisation en petits groupes, avec peu de niveaux hiérarchiques, où la prise de décisions se fait à tous les niveaux.
- Production de masse : structure qui ressemble à la structure mécaniste de Burns et Stalkers, avec une hiérarchie qui contrôle.
- Production en continu : des petits groupes de travail, une hiérarchie décentralisée, et présence de nombreux niveaux hiérarchiques.

S Landrieux-Kartochian (2016) [4] précise que pour comprendre le fonctionnement des entreprises, il est nécessaire avant tout de s'intéresser à leur structure. En s'appuyant sur les écrits de P Lawrence et W Lorsh, elle souligne que la structure organisationnelle d'une entreprise ne dépend pas seulement de la stratégie globale de l'entreprise, mais aussi de son environnement, ses technologies et sa complexité interne ; et qu'elle résulte de différents choix qui renvoient à la recherche d'un équilibre entre la différenciation et l'intégration de l'entreprise. La différenciation consiste en la division de l'entreprise en sous-unités permettant à chaque service de s'adapter à son propre environnement. L'intégration permet de mettre en place des mécanismes de coordination pour créer une cohérence entre les activités des sous-unités (B Longest, 2011 [5]).

Nous clôturons le chapitre de la contingence avec H Mintzberg, dont les apports sur la question de la coordination à partir des années quatre-vingt sont incontournables. Ses travaux sont essentiels et permettent de synthétiser les différents travaux conduits jusque-là par les auteurs rattachés à la contingence (R Aïm, 2016 [1]).

Selon H Mintzberg, la division du travail et la coordination constituent les deux piliers de toutes activités organisées (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]) ; ainsi il définit la structure d'une organisation comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches ». Cette définition souligne l'importance des mécanismes de coordination, et renvoie à des concepts clés portés par l'Ecole Classique : la division des tâches définie par FW Taylor, et la notion de coordination telle que décrite dans les cinq composantes de la fonction administrative préconisées par H Fayol (S Landrieux-Kartochian, 2016 [4]). La division du travail dans l'entreprise, qu'elle soit verticale ou horizontale, induit la spécialisation des tâches et des salariés, se traduisant par l'expertise des services et la différenciation dans l'entreprise (S Landrieux-Kartochian, 2016 [4]). L'entreprise recherche néanmoins une certaine cohérence entre les différents services, autrement dit la coordination. H Mintzberg définit les modes de coordination comme « la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation », et ils sont selon lui fondamentaux, permettant l'intégration de l'entreprise (comme défini par P Lawrence et W Lorsh).

Pour les écoles classiques, le principal mode de coordination est la hiérarchie. H Mintzberg va mettre en avant des **mécanismes de coordination** autres que la hiérarchie (cinq au départ, le sixième viendra par suite) :

- **L'ajustement mutuel** : la coordination repose sur la communication informelle et directe entre les différents membres de l'organisation.
- **La supervision directe** : la coordination est assurée par le supérieur hiérarchique qui endosse aussi la responsabilité du travail de ses subordonnés. La coordination se fait à travers la transmission d'ordres et de consignes, suivis d'un contrôle du travail.
- **La standardisation des procédés** : la coordination repose sur la programmation des tâches et la formalisation des processus de travail.
- **La standardisation des résultats** : la coordination repose sur la fixation à l'avance du travail à réaliser et des objectifs à atteindre.
- **La standardisation des qualifications** : la coordination repose sur la formation du salarié, lui donnant une autonomie dans la réalisation du travail.
- **La standardisation des normes** : la coordination repose sur un partage par les salariés de normes et valeurs communes, qui les conduisent à atteindre un objectif commun.

H Mintzberg s'intéresse ensuite aux différents facteurs de contingence qui vont déterminer les mécanismes de coordination adoptés dans une structure donnée. Il identifie quatre facteurs de contingence, dont certains sont propres à l'entreprise et d'autres liés à son environnement (R Aïm, 2016 [1]). Il met tout d'abord en avant **l'âge et la taille** de l'organisation, qui requiert des mécanismes de coordination formalisés et standardisés si l'organisation est grande et ancienne. Reprenant les travaux de J Woodward, H Mintzberg identifie un second facteur relatif aux **technologies** de production. Dans un système technique très régulé, où le travail des ouvriers est contrôlé, on observe un mode de coordination par standardisation des procédés. Dans un système technique très complexe, nécessitant des fonctions très qualifiées, on sera plutôt sur un mode de coordination par ajustement mutuel, et une structure organique. **L'environnement** constitue un troisième facteur qui influence fortement l'entreprise. H Mintzberg poursuit les travaux de T Burns et G Stalker. Un environnement instable nécessitera des modes de coordination par supervision directe ou ajustement mutuel, et une structure organique. Un environnement plus stable et simple fera appel à des modes de coordination par standardisation ou par supervision directe (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Rien n'est figé selon H Mintzberg, comme le soulignent E Alsène et F Pichault (2001) [7], « il existe un continuum dans l'utilisation des mécanismes de coordination ». Leur usage est complètement lié à la complexité du travail. Au fur et à mesure que l'organisation se complexifie en termes de taille, d'organisation et d'environnement, on observe un glissement de l'ajustement mutuel à la supervision directe, vers la standardisation des procédés et des résultats ; et, dans les situations les plus complexes, on rebascule sur l'ajustement mutuel.

Les théories de la contingence constituent une vraie rupture avec la dimension universelle revendiquée par les modèles classiques (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]). Elles mettent l'accent sur la diversité des mécanismes de coordination, qui sont corrélés à des variables internes et externes caractérisant l'entreprises (les facteurs contingents), et sur l'adaptation nécessaire et continue au contexte de l'entreprise (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Les théories de la contingence restent aujourd'hui encore très répandues, bien que des perspectives plus récentes et différentes ont émergé dans les années 2000 (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

3. DES THEORIES PLUS CONTEMPORAINES

Nous terminons cette étude rétrospective avec la quatrième phase représentée par Scott. Elle est caractérisée par une approche sociale et un système ouvert, reconnaissant aussi l'existence de facteurs contingents. Cette période est caractérisée par une approche sociologique de l'entreprise favorisant la participation des ressources, l'adhésion aux valeurs d'entreprise, dans un système ouvert et un environnement technique complexe (R Aïm, 2016 [1]). La séparation entre conception (ingénieurs) et exécution des tâches (ouvriers) de l'Ecole Classique est complètement remise en question. Les nouvelles formes d'organisation prennent en compte les qualifications et le savoir-faire des ouvriers. On observe un mode de coordination horizontale avec moins de niveaux hiérarchiques, la promotion du travail d'équipe et des échanges avec les fournisseurs et les clients, marquant une réelle ouverture vers l'extérieur (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]). Ces courants de pensée marquent une rupture définitive avec le « modèle organisationnel des bureaucraties verticales et rationnelles » qui caractérisait jusqu'alors les grandes entreprises (J Nizet et F Pichault, 2012 [6]).

Cette période est aussi marquée par l'apparition de l'Ecole Economique, qui met en avant la théorie de l'agence et des coûts de transaction. Dans les années soixante-dix, O Williamson, principal théoricien des coûts de transaction, repart des travaux de R Coase, fondateur de cette théorie (1937) et les approfondit. Ces théories sont basées sur la remise en question du marché (l'offre et la demande) comme unique mécanisme d'ajustement économique efficace. Elles mettent en évidence la capacité de l'entreprise à effectuer des transactions en interne de façon plus économique que le marché, en l'absence de système de prix. Pour certains types d'activités, le passage au marché engendrerait des coûts supérieurs de transaction (analyse, négociation, contrat et suivi de l'exécution du travail des agents). Au sein de l'entreprise, le système de prix peut alors être substitué par un mécanisme interne de coordination. L'entreprise composée d'individus, liés par un ensemble de contrats, peut réaliser des tâches sans recourir au marché et ainsi éviter des coûts de transaction. Elle permet ainsi l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché (M Ghertman, 2003 [8]). Selon O Williamson, l'entreprise efficiente est celle qui réussit à économiser sur les coûts de transaction préalables à toute transaction économique. Ainsi, sa théorie permet d'aider les dirigeants dans leur choix de gouvernance et leur décision d'internalisation, de partenariat ou de sous-traitance.

4. POUR CONCLURE : LE MODELE DE J NIZET ET F PICHAULT

Si l'on dresse un bilan rapide de l'évolution des pratiques de coordination, on remarque qu'elles sont plutôt fermées et verticales jusqu'à la fin du 19^e siècle, se formalisent au 20^e siècle en intégrant progressivement les éléments externes à l'organisation et devenant plus horizontales.

J Nizet et F Pichault (2012)[6] propose une synthèse des travaux émanant des différents courants de pensée sur les pratiques de coordination du travail en organisation (que nous venons de parcourir). Cette synthèse prend la forme d'un modèle à quatre dimensions. Je souhaite m'appuyer sur cette approche pour conclure la seconde partie de ce rapport, qui me semble pertinente car elle émane d'auteurs ayant mené un travail de recherche sur le thème de la coordination pendant de nombreuses années. Le modèle présente les pratiques concrètes de coordination sous quatre angles, que nous allons détailler ci-dessous : degré de **formalisation**, degré d'**horizontalité**, degré d'**ouverture** et degré de **spécificité**.

En pratique, la coordination peut être plus ou moins formalisée. Les modes de coordination proposés par l'Ecole Classique et de la Contingence sont très formalisés ; ils reposent sur une standardisation forte des pratiques de travail, ainsi que leur formalisation à travers des règlements, des procédures, des règles et des horaires strictes. La contingence permet néanmoins d'introduire des modes de coordination moins formalisés, permettant des échanges importants entre les ouvriers et une coordination par ajustement mutuel (cf. H Mintzberg), qui autorisent, dans certaines situations de recherche de la performance, de sortir des standards. Les travaux de Burns et Stalker mettent en évidence cet écart de degré de formalisation entre les structures mécaniques et organiques.

Le degré d'horizontalité varie également. La coordination est verticale dans les théories universalistes de l'Ecole Classique qui envisage la hiérarchie comme mode principal de coordination, entre les mains du dirigeant (cf. H Fayol), ou matérialisée par le contrôle des contremaitres (cf. FW Taylor). Avec la contingence, on observe des pratiques de coordination horizontales, présentes dans la structure organique définie par T Burns et G Stalker, ainsi que les mécanismes de coordination de H Mintzberg, où la hiérarchie est décentralisée : ajustement mutuel, standardisation des qualifications et standardisation des normes.

Les pratiques de coordination peuvent être caractérisées par leur degré d'ouverture, marquant une fois encore une opposition entre les théories universalistes et contingentes. Le schéma de Scott présenté au début de cette section, positionne bien les différentes écoles en fonction du degré d'ouverture sur lequel elle place l'organisation. Les théories de la contingence envisagent l'entreprise comme un système ouvert, où les pratiques de coordination sont fonction des éléments extérieurs à l'entreprise. Nous avons vu que l'environnement est déterminant sur le choix des modes de coordination au sein de l'organisation. Au contraire, l'Ecole Classique conçoit la coordination en n'intégrant que des acteurs et des éléments internes à l'entreprise.

Enfin, les pratiques de coordination peuvent se différencier par leur degré de spécificité. Ici, les auteurs opposent les théories de la contingence aux perspectives plus modernes. Les premières tentent d'affecter un mode de coordination à une situation de travail donnée, que l'on peut qualifier de « routine organisationnelle ». Les théories plus récentes, mettant davantage l'accent sur le facteur humain et le rôle des acteurs, soulignent que les pratiques de coordination sont spécifiques et différentes à chaque fois, même dans des situations de travail similaires.

PARTIE 3 : FORMALISATION DE LA FONCTION DE COORDINATION DANS UNE ORGANISATION

Les bases théoriques étant posées, nous allons à présent passer à l'étude d'un cas réel de coordination en organisation. Cette dernière partie est consacrée à une réflexion sur la formalisation de la fonction de coordination dans une organisation, qui s'appuie sur une situation concrète observée lors de mon stage en entreprise. On parlera ici de la fonction de Coordinateur Labeling au sein du service PLD de bioMérieux, que nous avons présentée en première partie.

Pour rappel, le Coordinateur Labeling, auprès duquel j'ai réalisé mon stage, est en charge de la définition des livrables PLD en lien avec les chefs de projet R&D et de la planification des activités de l'équipe PLD. Il coordonne les activités de réalisation des livrables par les deux métiers du PLD chargés de la conception documentaire (rédacteur technique et technicien support), en garantissant leur conformité aux exigences internes et réglementaires et le respect des délais. Il interagit avec plusieurs services de l'entreprise.

Comme nous l'avons précisé en première partie, la fonction de Coordinateur Labeling est relativement récente dans l'organisation du service PLD, puisqu'elle a vu le jour avec une nouvelle organisation du service mise en œuvre à partir de septembre 2016. Les points présentés ci-dessous vont nous aider à apporter des éléments de réponse à la problématique formulée, à savoir comment on passe d'une pratique de coordination implicite à sa formalisation à travers la fonction de coordinateur.

1. METHODOLOGIE

1.1. Observation

La méthodologie utilisée pour tenter de répondre à la problématique consiste en une démarche empirique, basée sur l'observation et le recueil d'informations. Ma première démarche a été d'observer comment la coordination se manifestait dans le service pendant toute la durée de mon stage. Ces observations confrontées à la revue théorique présentée dans la partie précédente permettent de caractériser les modes de coordination en place dans le service.

1.2. Recueil des données

Le recueil de données constitue un second volet de ce travail. Il s'articule autour de deux axes : la revue de documents d'organisation internes, suivi de la conduite d'entretiens semi-directifs. Le premier axe constitue la vision du management, à travers la revue d'informations organisationnelles établies par l'équipe de direction et utilisées comme support pour transmettre les éléments de la nouvelle organisation à l'équipe PLD. En complément, j'ai souhaité recueillir les témoignages de membres de l'équipe qui ont vécu la transition vers la nouvelle

organisation et la mise en place de la fonction de coordinateur. Ces deux niveaux d'informations constituent la matière permettant d'apporter des réponses à ma problématique.

1.2.1. Revue de documents internes

Dans un premier temps, je me suis appuyée sur la revue et l'analyse de plusieurs présentations qui m'ont été fournies par le management PLD et qui documentent la transition de l'ancienne vers la nouvelle organisation. Ces présentations décrivent notamment les déclencheurs, la méthode et les choix du management motivant la nouvelle organisation. En complément, des discussions avec le Manager du Hub de La Balme ont été conduites de façon informelle, me permettant de comprendre le contexte de la réorganisation. Cette perspective, vision du management, m'a permis d'appréhender les raisons formalisées justifiant le choix d'introduire une nouvelle fonction de coordinateur dans l'équipe. J'ai aussi pu grâce à ces éléments approfondir mes connaissances de l'objet de ma recherche et identifier les thématiques qui constituent la base de la seconde étape du recueil d'informations : les entretiens.

Dans un second temps, j'ai choisi de conduire des entretiens semi-directifs, car ils permettent de collecter des informations de façon structurée, auprès d'un échantillon de sujets sélectionnés selon des critères définis au préalable. Cette méthode semble être la plus appropriée pour répondre à une problématique et tester des hypothèses, car elle permet de cadrer le discours des personnes interrogées tout en les laissant s'exprimer librement sur des thématiques préalablement définies (E Barbillon et A Le Roy, 2012 [3]). Les discours obtenus permettent d'étayer les connaissances de chaque thématique.

1.2.2. Sélection de l'échantillon

La conduite des entretiens s'est faite en accord avec le Manager PLD. Les critères de sélection étaient relativement simples. L'échantillon devait inclure à minima une personne de chaque fonction du PLD (Coordinateur Labeling, Rédacteur Technique et Technicien Support), et chaque personne interrogée devait avoir connu l'ancienne organisation (sans la fonction de coordinateur). La sélection des participants a été réalisée en fonction de la disponibilité et de la volonté de participer des personnes. Chaque personne sollicitée était informée des objectifs et de la durée de l'entretien.

1.2.3. Guide d'entretien

Les entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide d'entretien développé au préalable, traduisant la problématique et les hypothèses. Le guide débutait par une consigne présentant l'objet de l'étude ainsi que les règles de confidentialité dans lesquelles elle s'inscrit. Une question d'introduction générale, interrogeait les participants sur ce qu'ils entendent par coordination des activités dans une organisation. Ensuite, le guide s'articulait autour de quatre thématiques que je souhaitais développer avec les participants :

- Thème 1 : Perception de l'activité de coordination aujourd'hui dans le département PLD (sous-thèmes : périmètre, activités du coordinateur, positionnement par rapport aux autres fonctions du service et externes).
- Thème 2 : Activités de coordination dans le service avant la création de la fonction de coordinateur début 2017 (sous-thèmes : sa présence et ses manifestations dans l'organisation).
- Thème 3 : Les raisons, origines et causes ayant pu déclencher le besoin de créer la coordination comme une fonction à part entière dans l'équipe PLD.
- Thème 4 : Conséquences de la création de la fonction de coordinateur sur le service, le travail et l'activité de l'équipe.

1.2.4. Déroulement des entretiens

Les entretiens se déroulant sur le lieu de travail des salariés et pendant les temps de pause, la durée prévue était de trente minutes maximum. En début d'entretien, une présentation du cadre de la recherche, de la durée de l'entretien, du traitement des données recueillies et des conditions de confidentialité était faite à chaque participant. Les entretiens n'étaient pas enregistrés.

1.3. Retranscription des entretiens et analyse du contenu

Tous les entretiens ont été retranscrits dans une grille, suivi d'une première lecture du corpus. Ensuite, une analyse thématique qualitative a été réalisée sous forme de grille, afin de dégager les thèmes principaux et sous-thèmes permettant de découper le corpus selon des unités de sens et réaliser la synthèse présentée ci-dessous.

2. PRESENTATION DES RESULTATS

2.1. Intégration de la fonction de Coordinateur : la voix du management

Cette première partie nous permet de percevoir concrètement le passage de l'ancienne à la nouvelle organisation du service PLD, mise en œuvre à partir de septembre 2016. La formalisation par le management d'un besoin de réorganiser et rationaliser le service est le fruit d'une analyse approfondie, prenant en compte des facteurs internes et externes. A l'origine de cette analyse, plusieurs déclencheurs ont pu être saisis par l'équipe managériale à travers de simples constats et observations, ou à l'aide de dispositifs plus élaborés, telle qu'une enquête de satisfaction clients internes réalisée en 2016. La voix des clients internes à travers l'enquête fait en effet partie des éléments déclencheurs ayant mis en évidence des axes d'amélioration du service PLD.

Ainsi, une liste de **constats et de déclencheurs** traduisant un besoin de réorganisation a été formalisée par le management, comme base de réflexion pour une nouvelle organisation. Cette liste combine des facteurs internes et externes :

- Volume croissant d'activités à traiter, avec une augmentation de ressources dans des proportions moindres : augmentation du nombre de produits, augmentation des demandes de mise à jour documentaire.

- Des produits plus complexes, en lien avec l'automatisation des laboratoires, nécessitant une spécialisation des équipes PLD.
- Nouvelles réglementations et renforcement des réglementation existantes (Brésil, Chine, Inde, EU, US...)
- Manque d'efficacité de certains process (rôles et responsabilités pas toujours bien définis).
- Outils de production des documents inappropriés voire obsolètes : implémentation de nouveaux outils (CMS, outil global d'étiquettes...) donnant lieu à des projets transverses complexes nécessitant une forte mobilisation des équipes PLD.
- Besoins clients non satisfaits pour certains types de documents.

A partir de ces constats et après une analyse menée par le management, des **grands principes** ont été dégagés pour guider la réorganisation du service PLD :

- Impliquer l'équipe PLD dans le développement des produits.
- Identifier des contacts uniques et des experts pour les clients internes
 - Experts Industrie et experts Clinique,
 - Identifier des contacts pour chaque programme et chaque site,
 - Supports disponibles sur toutes les zones géographiques,
 - Adaptation aux organisations locales.
- Equilibrer les activités
 - Routine vs. amélioration continue,
 - Absorber les pics d'activités et nouvelles réglementations sans perturber le bon déroulement des activités quotidiennes.
- Définir clairement les rôles et responsabilités des membres du service.

Sur cette base, la nouvelle organisation a vu le jour. La Figure 7 et la Figure 8 montrent le passage de l'ancienne à la nouvelle organisation (en place depuis début 2017).



Figure 7 : Ancienne organisation du Département PLD (jusqu'en 2016)



Figure 8 : Nouvelle organisation du Département PLD (depuis 2017)

La nouvelle organisation se veut plus rationnelle. Elle marque l'apparition de quatre équipes (« *Operational Hubs* ») composées chacune des trois mêmes fonctions, et d'une équipe globale agissant de façon transverse auprès des hubs. Les différents hubs pratiquent les mêmes activités, tout en étant spécialisés sur des gammes de produits spécifiques.

La fonction de coordinateur apparaît avec la nouvelle organisation ; elle est représentée dans tous les hubs opérationnels. Si l'on reprend les éléments ayant motivé la direction à réorganiser l'équipe, nous aurons les premières données pour répondre à notre problématique, qui questionne sur la nécessité, à un moment donné, d'ériger la coordination au rang de fonction dans une organisation.

Les informations fournis par la direction nous permettent en premier lieu d'identifier les clients internes comme une des sources principales qui manifestent un besoin d'amélioration de l'organisation du service, et donc à l'origine de la création la fonction de coordinateur.

Parmi les constats et **déclencheurs** qui poussent la rationalisation de l'organisation, impactant de fait la coordination des activités du service, nous pouvons retenir : un volume d'activité croissant à ressources constantes, la complexité des produits nécessitant une spécialisation des rédacteurs et techniciens, une évolution accrue de la réglementation, des process peu efficaces et la mise en place de nouveaux outils transverses complexes nécessitant une forte mobilisation des équipes PLD. Parmi les grands **principes** d'organisation retenus par la direction, deux soutiennent la création de la fonction de coordinateur : l'identification de contacts uniques pour les clients internes, et la capacité à absorber les pics d'activité sans perturber le bon déroulement des activités. Ce dernier est possible grâce à une fonction qui a une vision globale des activités du service. La fonction de coordinateur répond à ce principe dans son rôle de planificateur et gestionnaire des ressources.

Dans la perspective du management, la fonction de coordinateur est donc nécessaire, en plus des fonctions de production, dans le contexte décrit et pour

répondre aux besoins des clients. Elle s'inscrit par ailleurs dans la nécessité de rationalisation de l'organisation du service exprimée par le management.

2.2. Résultat des entretiens

La deuxième méthode de collecte de données va nous permettre d'étudier la perspective des membres de l'équipe PLD, qui ont récemment intégré la nouvelle fonction de coordinateur dans leurs pratiques de travail. Les entretiens ont volontairement été conduits assez tard dans ma mission, l'objectif étant d'avoir une meilleure connaissance de la fonction, de l'organisation et de l'équipe, permettant une prise de recul et des relances plus pertinentes.

Les entretiens ont été réalisés entre le 2 et le 6 juillet 2018, auprès de trois membres de l'équipe PLD de La Balme : une Rédactrice Technique, une Technicienne Support et un Coordinateur Labeling. La durée moyenne des entretiens était de 35 minutes. L'ancienneté moyenne dans le service des personnes interrogées était de 11 ans.

2.2.1. Limites méthodologiques

Trois entretiens seulement ont pu être conduits compte-tenu d'un volume d'activité des équipes très élevé dans le service pendant la période où j'ai choisi de réaliser les entretiens. Par ailleurs, les entretiens ont été conduits exclusivement sur le site de La Balme et dans l'équipe PLD. Il aurait été intéressant d'interroger les membres des autres sites PLD, ainsi que les clients internes du PLD que nous évoquons depuis le début. Je n'ai pas pu mettre en œuvre ces derniers entretiens compte-tenu de contraintes pratiques que j'ai rencontrées.

Ma base de travail se limitera donc à un corpus minimal, qui reste cependant suffisant pour tester les hypothèses et apporter des éléments de réponse à ma problématique.

2.2.2. La fonction de coordination dans le service PLD

De manière générale, les personnes interrogées n'ont pas d'hésitation lorsqu'on les interroge sur leur définition de la fonction de coordination dans une organisation. Elle est perçue comme une fonction ayant la vision globale des besoins, des ressources et de l'avancée des activités d'un service. Elle établit qui fait quoi, avec quelle ressource, dans quel délai, et articule les différents métiers autour de la production de livrables. Elle a également un rôle important de communication avec le management, les membres de l'équipe et tous les intervenants impliqués sur des activités communes. Elle s'assimile au métier de chef de projet.

En pratique, la perception de la fonction de coordinateur dans l'équipe PLD semble relativement claire pour les personnes interrogées. Il intervient essentiellement au début des projets pour la définition des livrables à produire par l'équipe, et leur planification en fonction des contraintes de l'équipe projet R&D et des ressources PLD disponibles. Il intervient ensuite, en fin de projet, au moment de

la mise à disposition des livrables. Plusieurs dimensions du poste de coordinateur ressortent des entretiens :

- Rôle central : il a la connaissance de l'ensemble des sujets traités par l'équipe et de l'implication des ressources sur chaque activité. Ainsi, il peut allouer les ressources en fonction des besoins. Il constitue également le point d'entrée et le contact unique PLD pour les équipes projets.
- Rôle d'interface : il assure la liaison et la communication entre l'équipe opérationnelle PLD, le manager PLD, l'équipe projet R&D et les autres services impliqués sur les activités de conception documentaire.
- Rôle de facilitateur : il intervient dans la résolution de problèmes et en cas de blocage sur certaines situations.
- Rôle dans la planification et l'organisation de l'activité PLD : constitue son cœur de métier.

La définition du périmètre du poste de coordinateur reste un point qui nécessite encore d'être précisé, selon les trois personnes interrogées. Les frontières du poste par rapport aux autres métiers du PLD, notamment celui de Rédacteur Technique, restent floues pour certaines activités. Les Rédacteurs témoignent des difficultés qu'ils rencontrent parfois à se positionner par rapport au coordinateur sur certaines activités. Pour y remédier, un travail de définition des rôles et responsabilités sur chaque activité est en cours.

2.2.3. La coordination au PLD avant la nomination du coordinateur

Comme en témoignent les trois personnes interrogées, avant l'introduction de la fonction de coordinateur dans le service, la coordination était partagée entre le Manager de l'équipe et les Rédacteurs Techniques. Le Manager avait le rôle d'interface entre les équipes projet et l'équipe PLD en amont du projet, et se chargeait d'allouer les ressources sur les projets et distribuer les activités parmi les membres de l'équipe. Le rédacteur assurait les activités de planification, suivi du planning et communication avec les différents intervenants.

2.2.4. Déclencheurs du besoin de créer une fonction de coordinateur

Les différentes personnes interrogées ont invariablement hésité avant de répondre à cette question, arguant que les réponses se trouvent essentiellement au niveau de la direction à l'origine de la réorganisation du service. Elles ont néanmoins avancé différentes hypothèses, qui pour certaines convergent avec la vision du management, étudiée ci-dessus :

- Nécessité de recentrer les activités des rédacteurs sur leur cœur de métier. Compte-tenu du volume croissant d'activité, les rédacteurs avaient parfois des difficultés à gérer les activités de coordination (suivi planning, réunions de développement projet...) en plus de leur activité de rédaction.
- Idée d'avoir un point d'entrée unique pour les équipes projets R&D concernant les activités PLD.
- Complexité des projets et des produits en développement.
- Volume grandissant des projets systèmes qui requiert la rédaction de plusieurs manuels souvent complexes.

- Complexité de l'organisation des projets R&D nécessitant la présence d'un intermédiaire pour gérer les interfaces internes.
- Nécessité d'avoir une fonction qui a une vision opérationnelle globale (activité sur les projets), en vue d'alerter le management sur les problèmes de ressource.
- Réclamation des clients internes ayant fait remonter une certaine désorganisation du service.

2.2.5. Conséquences de la création de la fonction de coordinateur

Les conséquences de l'apparition de la nouvelle fonction évoquées par les personnes interrogées sont mitigées. Tout d'abord, le gain est incontestablement un allègement des activités de coordination pour le Manager et le Rédacteur. Pour les Techniciens Support cela se traduit par un gain en autonomie, car la coordination n'étant plus verticale (dans les mains du manager), ils travaillent en binôme avec les Rédacteurs et sont plus impliqués et autonomes dans la gestion de leurs activités.

En revanche, l'introduction de la fonction de coordinateur va de pair avec l'intégration de nouveaux outils de suivi d'activité et d'indicateurs, nécessaires pour le reporting au management. Ces nouveaux outils constituent encore un frein pour les opérationnels qui doivent les intégrer dans leur routine. Enfin, dernière conséquence remontée : la nouvelle fonction peut engendrer une perte d'information sur les projets pour le Rédacteur, qui n'est désormais plus impliqué dans les réunions en amont.

Pour terminer, les entretiens ont été l'occasion pour les personnes interrogées de suggérer quelques pistes d'amélioration :

- Mise en place d'outils performants pour la planification, la gestion et l'allocation des ressources, permettant d'avoir une vision globale pour alerter.
- Définition détaillée des activités, rôles et responsabilités de tous les métiers du PLD. Une réflexion sur ce sujet est en cours.
- Augmentation des ressources au niveau coordinateur. Un seul poste coordinateur semble être insuffisant compte-tenu du volume d'activité.
- Nécessité de donner plus de visibilité à la nouvelle fonction de coordinateur vis-à-vis des autres services, afin d'asseoir cette nouvelle fonction dans l'organigramme PLD.
- Davantage de partage entre les différents hubs opérationnels.

En conclusion de son entretien, une des personnes interrogées a précisé que la fonction de coordinateur et la nouvelle réorganisation sont relativement récentes et manquent encore de maturité, de recul et d'outils performants. Le management et les coordinateurs des différents hubs en sont conscients et travaillent sur le sujet pour proposer des solutions visant dans un premier temps à clarifier le périmètre du poste de coordinateur.

2.3. Qualification des pratiques de coordination au PLD

Au regard des apports théoriques présentés dans les parties précédentes et du modèle à quatre dimensions proposé par J Nizet et F Pichault, j'ai tenté de qualifier les pratiques de coordination propres au service PLD. Nous sommes sur une coordination formalisée qui repose sur des standards bien définis (règles, procédures, plans établis à l'avance et programmes d'action), mais peut, dans certaines circonstances, favoriser des échanges entre les différents acteurs, permettant des ajustements mutuels. Il semblerait que la nouvelle organisation du service ait favorisé le passage d'un mode de coordination vertical à un mode horizontal. Dans l'ancienne organisation, la coordination était essentiellement orchestrée par le responsable de service qui planifiait, répartissait et contrôlait les activités. La nouvelle organisation fait basculer l'activité de coordination sur une fonction dédiée, sans lien hiérarchique avec les différents agents chargés de l'accomplissement des tâches, laissant place à des mécanismes de coordination par ajustement mutuel, standardisation des qualifications et standardisation des normes. L'organisation est sans aucun doute caractérisée par un fonctionnement ouvert, puisque de nombreux facteurs contingents sont à la base du changement de mode de coordination. Enfin, j'ai observé des pratiques de coordination spécifiques, les interactions entre les acteurs étant inhérentes à l'activité du service et les spécificités de chaque projet très importantes.

2.4. Synthèse et vérification des hypothèses

Le leitmotiv de ce travail est d'essayer de comprendre comment dans une organisation on passe d'une pratique de coordination du travail implicite, à sa formalisation par le biais d'une fonction spécifique de coordinateur.

Les hypothèses de départ étaient les suivantes :

La formalisation d'un poste de coordination dans une organisation est motivée par :

- *Un souhait ou un besoin exprimé par les clients internes ou par les membres du service.*
- *Une volonté managériale de mettre en place une organisation plus rationnelle des activités et du service.*
- *Un volume d'activité important et à la complexité des activités (projets, produits, outils), nécessitant une spécialisation des membres de l'équipe.*
- *D'autres facteurs contingents externes à l'organisation.*

Il est temps de faire la synthèse en rapprochant les informations recueillies auprès du management d'une part, et des membres de l'équipe d'autre part, en vue de tester les hypothèses émises. Les investigations conduites m'ont permis de dégager des éléments déclencheurs, qui semblent, pour la plupart, être partagés par les deux perspectives étudiées (management et équipe). Je les ai classés en deux catégories : **répondre à des besoins** (exprimés ou non) et **s'adapter à des éléments contextuels**.

Répondre à des besoins

- Besoins exprimés par les clients internes d'améliorer l'organisation du service PLD.
- Identification d'un point d'entrée unique sur les activités PLD pour les clients internes.
- Nécessité d'avoir un intermédiaire pour gérer les interfaces internes.

- Besoins exprimés par le management d’avoir une meilleure visibilité sur les activités du service pour pouvoir anticiper, et de mettre en place une fonction qui a une vision opérationnelle globale des activités afin d’alerter le management sur les problèmes de ressources.
- Être en capacité d’absorber les pics d’activité sans perturber le bon déroulement des activités.
- Nécessité de recentrer les activités des rédacteurs sur leur cœur de métier.

S’adapter à des éléments contextuels

- Un volume d’activité croissant et des ressources constantes.
- Complexité croissante dans la rédaction des manuels systèmes.
- Complexité des projets et des produits en développement nécessitant une spécialisation des rédacteurs et techniciens.
- Complexité de l’organisation des projets R&D.
- Evolution constante de la réglementation.
- Processus internes peu efficaces.
- Mise en place de nouveaux outils de gestion de contenu complexes nécessitant une forte mobilisation des équipes PLD.

Nous venons de lister les raisons qui contribuent à justifier, à un moment donné et dans un contexte précis, que la direction décide de formaliser la fonction de coordination dans un service. Les déclencheurs correspondent à la fois à des éléments de contexte internes et externes et à des souhaits ou des besoins émis par les clients internes ou le management. Les éléments recueillis nous permettent de vérifier les hypothèses émises, à l’exception de la première qui se vérifie en partie, car aucun besoin n’a semble-t-il (d’après les données analysées) été exprimé par les membres du service.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Compte-tenu des limites méthodologiques de ce travail, essentiellement liées à la taille limitée de l'échantillon des personnes interrogées, ainsi qu'aux caractéristiques spécifiques du cadre de mon étude, les éléments de réponses apportés ne sont valables que dans le service et la situation qui ont fait l'objet de mon étude, et ne peuvent constituer des principes généralisables.

Nous avons tout d'abord décrit de façon assez précise le contexte de l'observation, en décrivant l'organisation, ses activités, ainsi que l'environnement complexe dans lequel elle évolue. Nous avons ensuite fait un focus sur le service qui m'a accueillie pour un stage et m'a servi de cadre de réflexion pour ce rapport. Après avoir décrit l'organisation et les métiers du service, nous avons mis en évidence les enjeux et les difficultés auxquels il doit faire face dans ses activités quotidiennes.

La description du contexte était nécessaire pour formuler la problématique et entrer dans le vif du sujet : le métier de coordinateur au sein du service de conception de documentation technique de bioMérieux. Avant d'initier le travail d'analyse pour répondre à la problématique, une revue des principaux travaux de la Théorie des Organisations nous a permis de cerner les différents modes de coordination en organisation et d'en voir les évolutions à travers les divers courants de pensée. Nous avons ainsi par la suite pu qualifier les pratiques de coordination propres au service PLD.

A l'aide d'une analyse approfondie des données recueillies auprès du management PLD d'une part, et des membres de l'équipe d'autre part, nous avons pu apporter des éléments de réponse à la problématique, dans le contexte très précis du passage d'un mode de coordination implicite à l'élicitation de la fonction de coordinateur dans le service PLD. Nous avons dans ce contexte pu identifier des éléments pouvant déclencher le besoin de formaliser la fonction de coordinateur dans une organisation.

Dans cette perspective, les éléments recueillis montrent que la fonction de coordinateur devient nécessaire, en plus des fonctions de production, dans un contexte d'accroissement d'activité, de limitation des ressources, d'évolutions technologiques (produits et outils), de complexité des process internes et de contraintes réglementaires. La mise en place de la fonction de coordinateur répond essentiellement à des besoins exprimés par des clients internes d'avoir un contact unique, ainsi qu'à des besoins de visibilité et d'anticipation de l'activité exprimés par le management. Ainsi, dans notre exemple la direction a fait le choix d'adapter ses pratiques de coordination en introduisant la fonction de coordinateur dans ses équipes. Ce choix est principalement déterminé par différents facteurs contingents identifiés.

SOURCES

- (1).Bibliothèque de l'ENSSIB, [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/>
- (2).Cairn.info - Plateforme de diffusion de publications en sciences humaines et sociales, [en ligne] <https://www.cairn.info/>
- (3).Persee - portail de revues et collections de livres en sciences humaines et sociales en texte intégral, [en ligne] <https://www.persee.fr/>
- (4).HAL - Archive pluridisciplinaire nationale, [en ligne] <https://hal.archivesouvertes.fr>

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- [1]. AÏM Roger. L'essentiel de la Théorie des Organisations. 9^e édition. Paris : Gualino, 2016. Carrés Rouges.
- [2]. ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, GRUERE Jean-Pierre, RAULET-CROSET Christine et ROLAND-LEVY Christine. Comportements humains et management. 5^e édition. Avec la collaboration de Véronique TRAN. Paris : Pearson France, 2016.
- [3]. BARBILLON, Enrick et LE ROY Jeanne. Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse. Paris : Enrick B. Editions, 2012.
- [4]. LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie. Théorie des Organisation. 3^e édition. Paris : Gualino, 2016. Mémentos LMD.
- [5]. LONGEST, Beaufort B, Jr. Managing Health Programs and Projects. Hoboken : John Wiley & Sons, 2011.
- [6]. NIZET Jean et PICHAUT François. La coordination du travail dans les organisations. Paris : Dunod, 2012. Les Topos.

Articles de périodique, publications scientifiques :

- [7]. ALSENE Eric et PICHAULT François. La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel. Annales des Mines, Série : *Gérer et Comprendre* [en ligne]. 2007, n°87, 61-81 [consulté le 10 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.annales.org/gc/2007/gc87-03-07/alsene.pdf>
- [8]. GHERTMAN Michel. Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. Revue française de gestion [en ligne] 2003, n°142, 43-63. Disponible à l'adresse : doi 10.3166/rfg.142.43-64

Pages Web :

- [9]. BIOMÉRIEUX – Document de référence et rapport financier annuel 2017. In : site des Relations Investisseurs biomerieux-finance.com [en ligne] [consulté le 12 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.biomerieux-finance.com/fr_fr/content/documents-de-reference

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 : ORGANIGRAMME GENERAL – LES DEPARTEMENTS DE L’ENTREPRISE	14
FIGURE 2 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT « GLOBAL QUALITY, MANUFACTURING & SUPPLY CHAIN».....	14
FIGURE 3 : SERVICE PLD – ORGANISATION DEPUIS 2017	16
FIGURE 4 : ACTIVITES PLD PAR PHASE PROJET	18
FIGURE 5 : PROCESS DE DEVELOPPEMENT DE LA DOCUMENTATION PRODUIT	20
FIGURE 6 : LES GRANDES ECOLES DE PENSEE SELON L’APPROCHE DE SCOTT (1978).....	22
FIGURE 7 : ANCIENNE ORGANISATION DU DEPARTEMENT PLD (JUSQU’EN 2016)	34
FIGURE 8 : NOUVELLE ORGANISATION DU DEPARTEMENT PLD (DEPUIS 2017).....	35

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	11
PARTIE 1 : PRESENTATION DU CONTEXTE ET DE LA PROBLEMATIQUE.....	13
1. L'ENTREPRISE.....	13
1.1. L'organisation.....	13
1.2. Les produits.....	14
1.3. Un environnement réglementaire exigeant.....	15
2. LE SERVICE, SON ORGANISATION ET SES ACTIVITES.....	15
2.1. Organisation, métiers et missions du service PLD.....	15
2.2. Complexité inhérente à l'activité de PLD.....	17
3. MA MISSION AU SEIN DU SERVICE.....	20
4. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES.....	21
PARTIE 2 : EVOLUTION DES THEORIES DE LA COORDINATION.....	22
1. PREMIERS THEORICIENS DE L'ORGANISATION ET PREMIERES THEORIES DE LA COORDINATION.....	23
2. PROGRESSION DES THEORIES ET APPORTS DE L'ECOLE DE LA CONTINGENCE.....	26
3. DES THEORIES PLUS CONTEMPORAINES.....	29
4. POUR CONCLURE : LE MODELE DE J NIZET ET F PICHULT.....	29
PARTIE 3 : FORMALISATION DE LA FONCTION DE COORDINATION DANS UNE ORGANISATION.....	31
1. METHODOLOGIE.....	31
1.1. Observation.....	31
1.2. Recueil des données.....	31
1.2.1. Revue de documents internes.....	32
1.2.2. Sélection de l'échantillon.....	32
1.2.3. Guide d'entretien.....	32
1.2.4. Déroulement des entretiens.....	33
1.3. Retranscription des entretiens et analyse du contenu.....	33
2. PRESENTATION DES RESULTATS.....	33
2.1. Intégration de la fonction de Coordinateur : la voix du management.....	33
2.2. Résultat des entretiens.....	36
2.2.1. Limites méthodologiques.....	36
2.2.2. La fonction de coordination dans le service PLD.....	36
2.2.3. La coordination au PLD avant la nomination du coordinateur.....	37
2.2.4. Déclencheurs du besoin de créer une fonction de coordinateur.....	37
2.2.5. Conséquences de la création de la fonction de coordinateur.....	38
2.3. Qualification des pratiques de coordination au PLD.....	39
2.4. Synthèse et vérification des hypothèses.....	39
DISCUSSION ET CONCLUSION.....	41
SOURCES.....	43
BIBLIOGRAPHIE.....	45
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	47
TABLE DES MATIERES.....	48