

**Voir aussi :**

**Adaptation  
Bifurcation  
Communication  
Complexité  
Émergence  
Interaction  
Marché  
Système.**

## **ORGANISATION**

Agencement des relations entre composants ou individus dans un système qui influence son fonctionnement. Étymologiquement ce terme constate la disposition des organes qui rend apte à la vie.

Cette disposition étant donnée par Dieu, il a fallu attendre le dix-septième siècle pour que des hommes pensent à s'en emparer et commencent à vouloir "disposer" les choses, les éléments et les gens autrement.

Le concept d'organisation est directement lié au développement des connaissances, des Sciences et aux représentations du réel que véhiculent les groupes sociaux. Plus ces connaissances sont évoluées plus le nombre d'éléments à organiser s'accroît et les possibilités d'agencement se complexifient.

### **Complexité et organisation :**

Cette complexité a été mise en lumière dès le milieu de notre siècle dans l'ensemble des disciplines, scientifiques, artistiques et techniques : biologie, physique, chimie, génétique, histoire, sociologie, littérature, peinture, thermodynamique, mécanique, informatique etc... l'organisation est progressivement devenue elle-même une discipline à part entière au fur et à mesure de la complexification des systèmes.

Elle cherche à disposer les éléments de façon toujours plus efficace. Les disposer c'est avant tout les comprendre, et comprendre leur complexité (la nature de leur propre disposition et de leurs interactions avec leur environnement).

Connaître, comprendre, déplacer, agencer, disposer, combiner les choses est un jeu que tout homme a découvert un jour et auquel il a appris à prendre plaisir. S'organiser c'est vivre.

## **Avec quels concepts joue l'organisation ?**

La systémique a enrichi la notion d'organisation. Alors qu'hier nos modes de pensée et parfois les faits eux-mêmes nous inclinaient à attendre ou à constater la prédominance de causalités simples et linéaires (des causes connues provoquent des effets attendus), il nous est aujourd'hui permis de comprendre et de constater que l'organisation procède de phénomènes beaucoup plus complexes et de moins en moins prévisibles.

Dans un monde où les disciplines, les événements et les frontières étaient cloisonnés, il était encore aisé hier de disposer les éléments de façon efficace et durable, aujourd'hui, le nombre d'éléments et d'informations à prendre en compte est tel qu'il est devenu presque impossible d'arriver à de bons résultats sans mobiliser une énergie et des moyens importants.

L'organisation apprend à jouer avec l'imprévu et doit trouver comment et quels moyens redéployer en permanence pour conserver ses finalités ou les modifier de façon adéquate.

## **Organisation et adaptation :**

L'émergence de la complexité et les variations du milieu obligent les entreprises à s'adapter quasiment en temps réel aux fluctuations de cet environnement.

Les réponses à ces fluctuations, qui sont autant de formes d'organisation, ne peuvent être produites et s'avérer pertinentes qu'à la condition de faire jouer au maximum les interactions entre les éléments du système, les individus et leurs "cultures" (modèles et moyens) dans l'entreprise.

Chacun, et c'est ce qui a changé dans les vingt dernières années, est porteur d'une capacité d'organisation propre, (capacité d'analyse, d'innovation, d'action...) dont on ne peut prendre le risque de se passer.

Le caractère spécifique et complémentaire des composants des systèmes s'étant développé, la capacité globale d'organisation s'est de fait "répartie". Ce qui exige par ailleurs plus de coordination, de coopération et de régulation.

## **Le rôle des parties et du tout :**

Parfois dans ce nouvel agencement des choses la partie se révèle être plus que le tout, d'elle dépend en effet la conception et/ou la mise en œuvre des solutions seules capables d'adapter le système à son milieu.

L'organisation ou la nécessité de s'adapter à un moment donné repose donc de plus en plus aujourd'hui sur des capacités mal localisées, mal identifiées, souvent individuelles qui disposent de talents et de savoirs mal répertoriés en tant que tels. Ils vont pourtant se révéler indispensables au moment crucial.

C'est la dimension acentrique et polycentrique de l'organisation (page 13 module "principes d'action") qui accroît singulièrement la capacité d'adaptation et de réactivité des systèmes.

Dans les sociétés où le niveau de formation et d'information sont élevés, les solutions efficaces sont souvent élaborées en auto-organisation, un système d'analyse et de décision en réseau qui repose sur une authentique logique de l'intelligence répartie.

Aux notions traditionnelles d'ordre et de désordre succèdent celles plus contemporaines de "local" et de "global", de centre et de périphérie, de concentré et de réparti.

On peut difficilement s'organiser aujourd'hui sans tenir compte de cette évolution et de cette complexité.

### **Les inter-rétro-actions acteurs/acteurs-environnement :**

Dans nos systèmes le concept d'organisation est devenu non commun. Les échanges généralisés et les inter-rétro-actions acteurs/acteurs-environnement jouent un rôle tel que l'efficacité va dépendre :

- du nombre et de la diversité de ces inter-rétro-actions...
- du nombre et de la diversité des capacités d'analyses dont les gens sont porteurs...
- de la qualité de ces inter-rétro-actions et de ces échanges...
- des modes de régulation qui permettent de rendre les antagonismes, liés à cette diversité, féconds et organisateurs...

Ces quatre conditions doivent être impérativement satisfaites et gérées. Cela nous conduit à agir sur quelques principes "facilitateurs" qui consistent à :

- définir et communiquer les finalités du système de telle sorte que le projet soit clair pour l'ensemble des acteurs qui ont à (inter) agir. Il est également nécessaire de définir le but à atteindre et les différentes stratégies, qui peuvent être redéfinies, réinterrogées et recalées si besoin est.
- intégrer l'aléatoire (interne et externe) car l'on sait qu'il faudra sans doute trouver les réponses adaptées aux changements imprévisibles intervenus dans le milieu.
- faire jouer la diversité, c'est-à-dire les points de vue des uns et des autres qui favorisent la richesse et la pertinence d'une réponse qui intègre ainsi une grande diversité de modèles d'analyses et de sensibilités.
- définir et valider ensemble les valeurs que l'organisation décide de partager, d'encourager et de pratiquer.  
Ce travail a pour mission de dessiner un contour concret au système, un bord, en validant des comportements à encourager.

### **Bord et antagonismes féconds :**

Ce bord doit être solide et poreux. Ce qui permet aux tensions, antagonismes de jouer le jeu de leur diversité, sans que ces tensions "attendent" pour autant à la survie du système.

Au sein de ce système les personnes peuvent ainsi apprendre à s'exprimer et à mieux fonctionner ensemble.

L'exemplarité des valeurs ainsi décidées ne souffre pas l'exception.

Si l'on a validé les valeurs et comportements que l'on adopte pour travailler ensemble (on ne peut y arriver qu'en le décidant, ce travail suppose, par exemple, l'élaboration d'une charte de comportement (pages , et ), il faut s'y tenir.

Dans ce travail, il y a bien entendu à transmettre aux acteurs toutes les informations qui clarifient et nomment les contraintes objectives que le système doit affronter.

Ces informations sont de nature à donner aux acteurs, par la compréhension de la réalité, autant de "raisons système" de faire ensemble et d'y aller...

### **Organisation et processus :**

La pérennité d'une organisation passe aussi par une mise à plat et une description exhaustive, dynamique et visuelle de ses processus. Afin, d'une part, d'identifier et de comprendre clairement les finalités de chaque activité et valider d'autre part la validité des différents modes de fonctionnement, de contrôle et de régulation en présence.

Cette mise à plat, a pour objectif d'identifier le niveau d'interactions existant et nécessaire entre les fonctions, services, personnes, entités, processus, etc...afin de les développer et de les optimiser partout où cela s'avère nécessaire.

### **Organisation, finalités et changement :**

L'organisation se base en permanence sur l'amélioration du système réticulé de relations et d'interactions entre les parties et sous ensembles qui le constituent.

Le système de communication doit être également optimisé de la même façon.

L'organisation doit enfin intégrer son propre programme de changement qui repose sur la souplesse des stratégies qui portent en elles leurs propres règles de modification et d'adaptation au milieu (interne et externe).

**Annexes :**

"Connaissez-vous la physiologie ?"

"Evolutions du concept d'Organisation"

"Pourquoi une Charte de comportement ?"

"Quelles organisations choisir ?"

*"C'est entre deux fléaux, l'ordre et le désordre,  
que l'entreprise tente de vivre".  
Edgar Morin.*