

La synergie

Après une recherche de définition de la synergie (section 1.1), nous procéderons à une analyse de la synergie (section 1.2) qui permettra de voir quelles applications de la synergie sont possibles dans l'entreprise (section 1.3).

1.1. Recherche d'une définition

Le mot « synergie » provient du grec « *sun* » (avec) et de « *ergon* » (travail), qui peut se traduire par « association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction ». Il peut également être emprunté à « *sunergia* », qui se traduit par « coopération ».

Le mot « synergie » a surtout été employé en médecine et en physiologie pour définir une action coordonnée de plusieurs organes, association de plusieurs fonctions, de plusieurs facteurs qui concourent à une action unique, à un effet d'ensemble.

Exemple : nos multiples efforts musculaires quotidiens (qu'ils soient réflexes ou volontaires) dépendent d'une action musculaire globale coordonnée, mettant en jeu, à des degrés divers, de très nombreux muscles, pour la réalisation d'objectifs très précis.

Dans « les Olympiques », Montherlant écrit au sujet de la boxe :
« *Aucun sport n'exige une telle économie de mouvements, ni une telle synergie fonctionnelle, car un coup de poing n'est pas un acte autonome, c'est une fleur suprême à l'éclosion de laquelle tout le corps a travaillé, à laquelle tous les muscles prennent part* ».

On retiendra qu'il y a *association* et *coopération* des actions élémentaires, avec *économie*, vers un *objectif* précis :

- *association*, sous-entendant la participation de plusieurs « sous-ensembles » ;
- *coopération*, impliquant coordination, collaboration, ajustement des moyens à mettre en œuvre, en fonction des possibilités et disponibilités de chaque « sous-ensemble » ;
- *économie*, signifiant efficience : pas d'efforts inutiles ;
- *objectif*, signifiant la réalisation d'une mission dans l'intérêt de l'« ensemble ».

On notera que deux cas limites peuvent être retenus :

- soit la libération des potentialités et la coopération entre les sous-ensembles est maximale, auquel cas le résultat est également maximal, ce qui est le cas du coup de poing (figure 1.1) ;

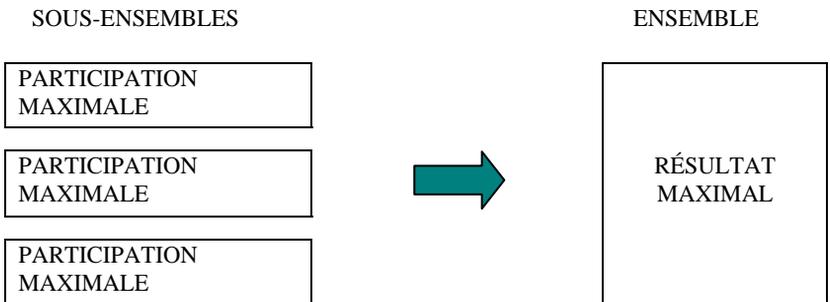


Figure 1.1. *Obtention d'un résultat maximal*

– soit un niveau précis de résultat doit être atteint, auquel cas, la coopération doit conduire chaque sous-ensemble à ne libérer que les potentialités nécessaires, ce qui est le cas de l’accolade, de la poignée de mains, de la caresse, comme cela est schématisé dans la figure 1.2.

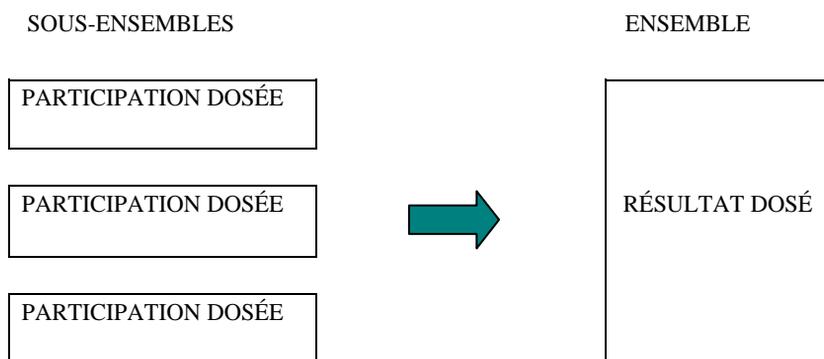


Figure 1.2. *Obtention d'un résultat dosé*

Par ces schémas, nous venons de montrer la participation de plusieurs « sous-ensembles » à un objectif unique pour l'« ensemble », en prenant l'exemple du déplacement d'un bras pour donner un coup de point ou réaliser une action dosée.

On retiendra la possibilité de participation de plusieurs ensembles (ici, plusieurs corps humains) pour réaliser un objectif unique. Il s'agira, par exemple, d'un « coup de main » donné à une autre personne pour porter une lourde caisse.

Cela nous conduit à admettre l'existence de plusieurs niveaux de sous-ensembles concourant à la réalisation de l'objectif (figure 1.3 ci-dessous).

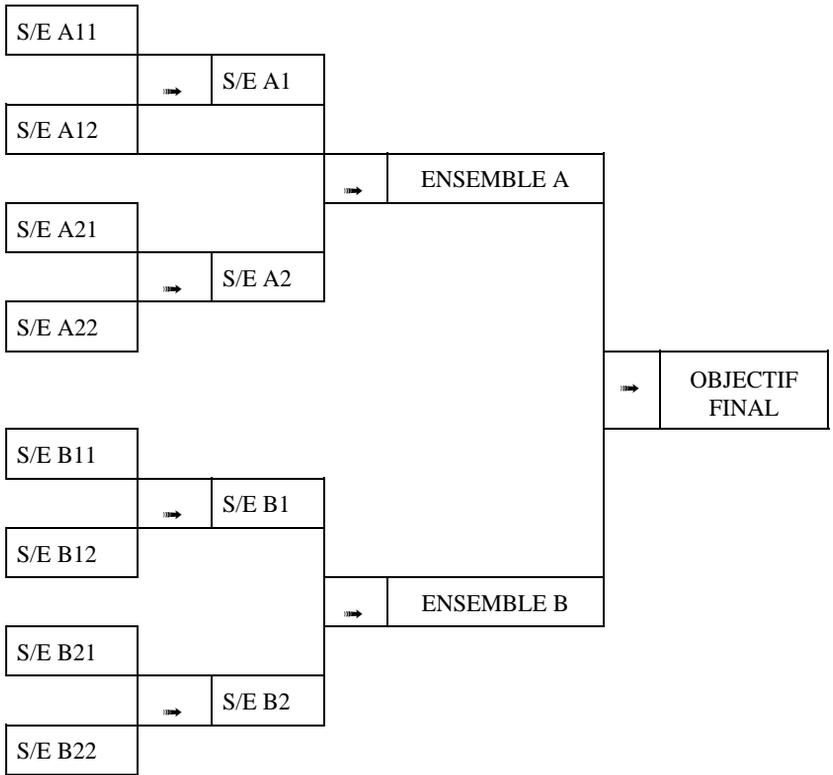


Figure 1.3. Niveaux de sous-ensembles

La figure 1.3 s'interprète ainsi : « A » donne un « coup de main » à « B » pour porter la caisse, action correspondant à l'objectif final.

Pour ce faire :

- « A » utilise ses bras « A1 » (« A11 » pour le bras gauche et « A12 » pour le bras droit) et ses jambes « A2 » (« A21 » pour la jambe gauche et « A22 » pour la jambe droite).
- « B » utilise ses bras « B1 » (« B11 » pour le bras gauche et « B12 » pour le bras droit) et ses jambes « B2 » (« B21 » pour la jambe gauche et « B22 » pour la jambe droite).

Pratiquement, le découpage doit être poursuivi jusqu'à l'élément le plus simple. Ici, ce sont les muscles concernés :

- par chaque bras : biceps, long supinateur, rond pronateur, premier radial, grand palmaire, etc. ;
- par chaque jambe : droit antérieur, grand couturier, jumeau interne, soléaire, etc.

En fait, la position du corps étant également un élément important à prendre en compte, doivent également être intégrés les muscles du cou, des épaules, de l'abdomen, des pieds, des mains,...

On comprend le qualificatif de « fleur suprême » donné par Montherlant au coup de poing qui, bien que paraissant simple, est la résultante d'une action coordonnée de toutes les composantes du corps humain.

A ce stade, il est possible de proposer la définition suivante :

« La synergie est le résultat d'actions efficaces et coordonnées vers un objectif global ».

1.2. Analyse de la synergie

Le concept de synergie, comme de nombreux autres concepts que sont l'organisation, les structures, les politiques, etc. n'a aucune valeur opérationnelle. Il importe donc d'en connaître le substrat, ce qui nous conduit à proposer, dans le cadre du fonctionnement d'une entreprise, l'analyse ci-après.

Nous présenterons les types de synergies (paragraphe 1.2.1), puis les effets de la synergie (paragraphe 1.2.2), ainsi qu'une classification des différentes synergies (paragraphe 1.2.3).

1.2.1. Les types de synergie

Nous aborderons, dans l'ordre, trois grands types de synergie que nous qualifions de synergie organisationnelle (paragraphe 1.2.1.1),

de synergie relationnelle (paragraphe 1.2.1.2) et de synergie stratégique (paragraphe 1.2.1.3).

1.2.1.1. La synergie organisationnelle

Après avoir présenté la synergie opérationnelle (paragraphe 1.2.1.1.1), nous montrerons qu'elle est, elle-même, composée de synergie locale (paragraphe 1.2.1.1.2) et de synergie globale (paragraphe 1.2.1.1.3), aboutissant à des chaînes de synergies (paragraphe 1.2.1.1.4).

1.2.1.1.1. Présentation de la synergie organisationnelle

La synergie est, ici, qualifiée d'« organisationnelle » en ce sens qu'elle est issue de différents sous-ensembles de l'entreprise.

Elle est déclenchée par l'encadrement hiérarchique, certes composé d'hommes, mais d'hommes n'agissant pas en tant qu'individus, mais en tant que responsables d'un ou plusieurs sous-systèmes¹.

Elle porte sur l'organisation du travail, essentiellement dans les domaines présentés ci-dessous.

A. Optimisation de la combinaison des facteurs de production

On rappellera, ici, que la production consiste à transformer par le travail, à l'aide de capital, des biens ou des services, pour en obtenir d'autres. Or, ces moyens de production présentent différentes possibilités de combinaison en fonction de leurs caractéristiques, qui sont au nombre de quatre :

- la *divisibilité* : certains biens peuvent être divisés en unités de mesure très petites (essence, électricité,...), d'autres se présentent avec une taille minimale non fractionnable (un navire, un avion,...).
- l'*adaptabilité* : à une quantité de biens donnée, peuvent être associées des quantités variables d'autres biens ou de travail, mais cela, dans une certaine limite.

1. Tout au long de l'ouvrage, l'« homme » sera pris au sens « humain » du terme, ce qui englobe, évidemment, toutes les « femmes » composant le personnel de l'entreprise.