

**ETUDE DE LA FLEXIBILITE DANS LES SCIENCES DU  
MANAGEMENT : DEFINITION ET SYNTHESE A L'AUBE  
DU XXIE SIECLE.**

*Dr. Hamid BETTAHAR & Pr. Abdelkrim MIRAOUI*

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,  
Université d'Oran

**Résumé :**

Après un passage en revue de la littérature sur la notion de flexibilité, depuis les années 30 jusqu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle, et pour mieux comprendre l'intérêt porté à cette notion, nous proposons ; d'une part, une analyse des principaux travaux portant sur la notion de flexibilité, ses différentes formes, ses domaines d'application privilégiés et d'autre part, nous proposons une définition de cette notion en fonction des trois dimensions suivantes: adaptation, apprentissage et anticipation ou ce que nous appelons " les trois A".

Ce travail s'inscrit d'autant plus dans une voie de synthèse des travaux concernant la notion de flexibilité afin d'approfondir ses principales caractéristiques et sa place centrale au sein de l'entreprise pour faire face aux turbulences environnementales.

**ملخص:**

بعد استعراض للكتابات حول فكرة المرونة منذ ثلاثينات القرن الماضي إلى بداية القرن الواحد والعشرون وحتى نفهم جليا الاهتمام المولى إلى هذا المفهوم نقترح: من جهة، تحليل لأهم الأعمال حول المرونة بالتطرق إلى مختلف أشكالها ومجالات تطبيقها.

- من جهة أخرى، نقترح تعريف للمرونة بدلالة ثلاث أبعاد هي: التكيف، التدريب و التوقع أو ما نسميه اختصارا الثلاث ناءات "3ت".

هذا العمل يندرج في إطار تركيبي وتألفي للأعمال الخاصة بمفهوم المرونة بغرض تعميق مميزات الأساسية ومكانتها المركزية في المؤسسة لمواجهة الإضطرابات البيئية.

**Introduction:**

La flexibilité est une notion complexe, multiforme. Le mot « flexibilité » vient du verbe latin « *flectere* » qui veut dire « fléchir » et qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre.

Cette idée est toujours vraie dans le cas des organisations. En effet, toute organisation doit comporter les procédures qui accroissent sa flexibilité et sa souplesse afin d'éviter l'amplification des rigidités contraignantes mais elle doit aussi jouir d'une certaine stabilité pour éviter le chaos. Par analogie, au sens d'Osborn (1998), cité par Torset (2003), l'entreprise doit être flexible pour répondre rapidement aux

menaces mais elle doit être également stable pour apprendre et croître à partir de ses forces.

En fait, les chercheurs en gestion se sont préoccupés de cette notion dès le début des années 70 (Ansoff, 1973; Reix, 1979; ...) et depuis de nombreux travaux lui ont été consacrés.

Notre propos est donc d'essayer de présenter une conception renouvelée de la notion de flexibilité.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous proposons une analyse de la littérature portant sur la notion de flexibilité tout en mettant en évidence ses différentes formes (stratégique versus opérationnelle, dynamique versus statique,...etc.) et ses divers domaines d'applications privilégiés (produits, technologies et organisations) pour, dans une seconde partie, donner une définition à la flexibilité.

Nous insistons alors sur le comportement des entreprises vis-à-vis de leur environnement.

### **I – La notion de flexibilité:**

La notion de flexibilité a été abordée à plusieurs reprises dans le cadre de travaux proches de la théorie de la firme ou des théories de la décision. En effet, l'examen rapide des propositions de G. Stigler (1939) relatives à la flexibilité du capital et de J. Marschak et R. Nelson (1962) relatives à la flexibilité du capital et de la décision, met bien en évidence les hypothèses à l'intérieur desquelles la notion de flexibilité garde un sens (Reix, 1997).

Le problème abordé par Stigler est celui de la flexibilité des équipements dans lesquels la firme doit faire face à des fluctuations du niveau de la demande. Cette flexibilité est définie comme une propriété du capital productif, traduisant son aptitude à absorber les variations de volume de la production. Pour Marschak et Nelson, une décision qui laisse ouvertes davantage d'alternatives doit être considérée comme flexible.

Dans cette perspective, la contribution de Coriat et Boyer (Cohendet et Llerena, 1989) constitue une tentative ambitieuse d'interpréter le développement économique capitaliste récent et de déterminer le rôle joué dans ce développement par les systèmes de production flexibles.

Mintzberg (1994) évoque, entre autres, le recul enregistré de la planification devant l'émergence d'une pensée stratégique : « (...) face à un environnement instable et imprévisible, des démarches de planification ont été progressivement discréditées dans la mesure où elles contrarient le développement d'une pensée stratégique. Newman, a écrit en 1951 : ' la création de plans anticipés a tendance à rendre

l'administration inflexible ; plus les plans sont détaillés et couvrent un domaine large, plus l'inflexibilité est grande' ». (Mintzberg, 1994, p.184).

Cohendet et Llerena (1999) distinguent entre la flexibilité statique et la flexibilité dynamique selon le contexte. « La flexibilité statique relève de l'existence, à un instant donné, d'un ensemble plus ou moins vaste d'opportunités. Elle est une réponse à une qualité particulière de l'environnement : les situations risquées, c'est-à-dire les situations où la variabilité de l'environnement est parfaitement appréhendée par une distribution de probabilités. La flexibilité dynamique est une flexibilité temporelle qui caractérise une capacité à gérer dans le temps l'adéquation de l'entreprise à son environnement ».

Veltz et Zarifian (1992) définissent la flexibilité statique comme l'exploitation, à un moment donné, des opportunités existantes, et la flexibilité dynamique comme la capacité de l'organisation à se modifier par l'enrichissement continu des capacités de traitement de l'incertitude (El Akremi et al. 2002).

Reix (1979), cité par El Akremi et al. (2002), distingue entre les degrés opérationnel et stratégique. La flexibilité opérationnelle est associée à la variation de volume ou du niveau d'activité, c'est -à- dire que les modifications portent sur le montant des ressources utilisées.

Elle correspond alors aux deux problèmes de coût d'ajustement et du temps d'ajustement. La flexibilité stratégique porte sur la nature même des activités organisationnelles. Le problème essentiel devient alors celui de la réaffectation des ressources et des propriétés particulières qu'elles doivent avoir.

Dans la même approche, Gerwin et Tarondeau (1984) considèrent la flexibilité opérationnelle comme étant un moyen qui permet à l'entreprise industrielle de produire une grande diversité de produits, de modifier et renouveler rapidement, de s'adapter aux variations du volume de la demande sans créer de stocks ou de retards, d'ajuster ses compétences et modifier ses méthodes et s'adapter aux variations non anticipées dans les inputs provenant de l'extérieur.

Par ailleurs, Tarondeau (1999a) évoque la tentative de proposer des indicateurs objectifs ou subjectifs, pour la mesure de la flexibilité stratégique; chacun d'eux dénote, soit une étendue d'options possibles, soit des aptitudes ou capacités de changement.

Ansoff (1989), cité par El Akremi et al. (2002), distingue entre la flexibilité interne et la flexibilité externe. La flexibilité interne correspond à une capacité de réaction aux contingences externes, sans

aucune possibilité de les influencer. La flexibilité externe est générée par la diversification de façon défensive ou offensive. La flexibilité externe défensive correspond à une option stratégique de multi-activités. La participation à des marchés et l'usage de technologies multiples permettent alors de protéger l'entreprise contre les défaillances éventuelles d'un marché ou d'une technologie. La flexibilité externe offensive est orientée vers le développement de nouvelles technologies et la recherche-développement (R&D), afin de renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

Quoi qu'il en soit, nous considérons que le concept de flexibilité n'est pas monolithique ou unidimensionnel mais bien au contraire il est multiforme. Donc toute approche réductrice de la flexibilité en un seul aspect occulte, en fait, la richesse et la multiplicité du concept.

Bien que la notion de flexibilité statique (Cohendet et Llerena, 1999; Veltz et Zarifian, 1992) soit proche de celle opérationnelle (Reix, 1979; Gerwin et Tarondeau, 1984) du moment où la réponse à une qualité particulière de l'environnement, en d'autres termes l'exploitation des opportunités existantes à un moment donné, peut être associée à la variation de volume ou de niveau d'activité.

Pour notre part, la flexibilité dynamique telle qu'elle est définie par Cohendet et Llerena (1999) nous paraît davantage pertinente au contexte actuel où l'environnement des entreprises est devenu de plus en plus changeant, complexe, incertain, en un mot turbulent.

## **II- Les domaines de la flexibilité :**

Une entreprise peut développer sa flexibilité en agissant dans les trois grands domaines de décision stratégique qui concernent ses produits, ses technologies et son organisation; quoique la flexibilité soit appliquée dans des domaines aussi variés que le marché du travail, les systèmes de production, l'organisation et les pratiques de management, les caractéristiques des individus, les systèmes d'information et de décision ou les systèmes de contrôle de gestion.

En effet, une entreprise peut concevoir des organisations flexibles capables de s'adapter aux caractéristiques de l'environnement. L'organisation flexible est dotée de ressources et compétences plus que nécessaires pour son fonctionnement normal, conclut Tarondeau (1999a).

Reix (1999) recommande la constitution de structures transversales et temporaires sous forme de groupe de projets afin de concilier la stabilité de la structure avec la reconfiguration fréquente de l'agencement des ressources humaines.

Pour Mayère (1999) les nouvelles organisations productives suscitent une économie du temps qui construit la productivité sur la flexibilité, en privilégiant la productivité globale sur celles des tâches élémentaires.

Piore et Sabel (1989), cités par El Akremi et al. (2002), évoquent le postulat de la spécialisation flexible qui désigne une alternative à la production de masse, un nouveau mode de croissance qui correspond à un système de consommation et de production à la fois spécialisé et différencié.

Pour Fouque (1999) la flexibilité d'un produit intermédiaire (module) c'est-à-dire le nombre de ses usages, dépend des surcapacités fonctionnelles dont le module est doté pour augmenter le nombre de ses cas d'emploi et réduire sa diversité.

La multiplication des cas d'emploi d'un produit intermédiaire, selon Tarondeau (1999b), permet de réduire la diversité de ces produits sans réduire la diversité des besoins qu'ils doivent satisfaire.

Par ailleurs, les technologies flexibles de production agissent à la fois sur l'automatisation et la flexibilité des processus de production. Un automate peut effectuer de multiples opérations en faisant appel au programme de pilotage adéquat parmi une multitude de programmes (Tarondeau, 1987).

La programmation permet, selon El Akremi et al. (2002), de doter à l'avance les technologies d'une variété de modes opératoires qui assurent une différenciation rapide des produits demandés (Coriat, 1990; Tarondeau, 1990).

Pour Amondola (1992) l'automation flexible évoque directement des problèmes qui concernent généralement les perspectives, les objectifs et les méthodes d'analyse des processus de changement économique. La solution consiste, pour lui, à faire référence à la bonne interprétation des processus d'innovation et d'information.

Les technologies de l'information offrent, selon Reix (1999), un rapport performance-coût en croissance rapide et régulière, quatre propriétés essentielles: la compression du temps; l'expansion de l'information stockée (supports magnétiques ou optiques); une importante flexibilité d'usage et la compression de l'espace.

Néanmoins, l'amélioration de la flexibilité d'une entreprise par l'utilisation des technologies avancées n'est pas forcément toujours vérifiée. Le problème se trouve au niveau des hommes. Les employés doivent avoir la connaissance nécessaire de ces technologies et l'autorité nécessaire pour changer leur fonctionnement en cas de besoin. Ils doivent également avoir les moyens pour exercer une veille technologique

permanente pour faire face aux éventuels changements rapides et brutaux en provenance de la concurrence ou de l'environnement d'une manière générale.

### **III - Essai de définition de la flexibilité :**

Il est vrai que le recueil des diverses définitions de la flexibilité semble disparate et fragmentaire. Néanmoins, et sans exagération, il permet de dégager certains éléments récurrents qui peuvent fonder une définition générale de la flexibilité à savoir :

- la flexibilité désigne une capacité d'adaptation
- la flexibilité désigne une capacité d'apprentissage
- la flexibilité désigne une capacité d'anticipation

#### **1-Capacité d'adaptation :**

Dans un environnement de plus en plus turbulent (Emery et Trist, 1964; Terreberry, 1968; Joffre et Koenig, 1981; Gueguen, 1999) où l'expérience se dévalue rapidement, les repères traditionnels n'ont plus cours, les lignes de démarcation entre secteurs économiques n'ont jamais été aussi floues, les frontières sont devenues à géométries de plus en plus variables, les connaissances se périment aussi vite que l'on ne puisse imaginer « le dernier savoir en date est l'ignorance de demain »<sup>1</sup>; les besoins des clients, ont changé et changent sans cesse, des clients qui veulent tout et tout de suite, « ils achètent noir le matin et blanc l'après midi, empêchant tout repérage stable de leur comportement »<sup>2</sup>, et où les aspirations des entrepreneurs ont évolué et continueront de le faire, une politique d'adaptation adéquate est plus qu'indispensable.

Néanmoins, les organisations semblent éprouver des difficultés à adapter leurs réflexions et actions dans un environnement qu'elles perçoivent en effet davantage turbulent. Quoi qu'il en soit, les organisations devront réunir leur effort pour s'adapter à ces diverses données. Mais, elles doivent néanmoins éviter les répliques hâtives et prendre la pleine mesure des dimensions et conséquences d'une telle ou telle action.

Alcaras et Lacroux (1996) ont apporté des contributions au sujet de cette « adaptation » en interrogeant notamment deux champs disciplinaires :

---

<sup>1</sup> Drucker P. (2000), « A propos du management », Ed. Village mondial.

<sup>2</sup> Cova B., (1996) « Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post- moderne, » Ed. Economica.

En premier lieu, les « sciences de la vie » où la vie est considérée comme un ensemble de processus adaptatifs face aux changements de l'environnement. En fait, la vie est en soi-même une source d'adaptation (un symbole d'adaptation par excellence) (sans la vie, on ne peut pas parler ni d'adaptation, ni de processus adaptatifs).

La non adaptation est en quelque sorte une navigation contre le courant de la vie « ce qui ne s'adapte pas finit un jour par mourir » (Spitezki, 1995)

En second lieu, la « psychologie » où l'intelligence est considérée comme un processus et une capacité adaptative.

Les processus d'adaptation d'un système visent essentiellement l'adaptation d'une partie du système à court terme (équilibre) afin d'aboutir à assurer une adaptation globale pour le long terme (équilibre stable).

J.Paillard (1976), analysé par Alcaras et Lacroux (1996), a estimé que la déformabilité d'une structure peut se concevoir de plusieurs façons :

1- l'élasticité, qui est une déformation exercée de façon réversible (modification temporaire) (c'est le cas du roseau face au vent) ;

2- La flexibilité, qui est une déformation à caractère irréversible. Elle se manifeste de deux façons ;

- Soit on modifie sa structure pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (*Coca Cola* change sa politique de communication d'une entité culturelle à une autre pour un seul objectif « tout le monde boit *Coca Cola* ! »).

- Soit on modifie ses objectifs pour lui permettre de conserver sa structure (on conserve en Europe des centrales nucléaires non pas pour des raisons militaires mais afin de les utiliser pour l'alimentation en électricité (source d'énergie).

3- La plasticité, il s'agit là d'une structure transformable, bien plus que déformable; en d'autres termes, une transformation profonde des structures et des finalités (c'est le cas du réaménagement d'une usine pour une nouvelle activité). Néanmoins, chacune doit conserver sa culture managériale et son image de marque.

A titre d'exemple, malgré les transformations successives de ses structures, « Shell » a su combiner ses préoccupations éthiques avec celles économiques, comme l'indique son dernier slogan « des profits et des principes » (Surply, 2002).

L'adaptation consiste donc à résister (système rigide) ou bien à se déformer (système élastique ou flexible), ou encore à se transformer

(système plastique), afin de procurer un certain consensus entre le système et son environnement.

En quelque sorte, dans tout processus d'adaptation, l'autonomie traduit indéniablement l'identité, le poids voire même le devenir du système déjà adapté ou en cours d'adaptation. L'autonomie désigne la capacité à se structurer ou se restructurer, la capacité à se finaliser ou se refinaliser et par voie de conséquence la capacité à s'adapter ou la capacité à se réadapter.

Pour March (1991), cité par El Akremi et al. (2002), l'adaptation de l'organisation dépend de sa capacité à combiner deux types d'apprentissage : l'exploitation et l'exploration. L'exploitation consiste à raffiner et à routiniser les savoirs existants, alors que l'exploration renvoie à une remise en cause systématique de ces savoirs et à une expérimentation de nouvelles possibilités.

L'apport des précurseurs de la théorie de la contingence, notamment Lawrence et Lorsh (1967), est considérable pour la compréhension du mécanisme de l'adaptation des organisations par l'identification des facteurs environnementaux qui façonnent le comportement organisationnel. L'environnement peut se transformer, selon Koenig (1996), sous le coup d'évènements isolés et sous l'effet d'évolutions systémiques. Les premiers incitent à la vigilance et justifient des efforts de surveillance, les secondes poussent à l'analyse. Dans tous les cas, il s'agit d'engager au plus tôt les manœuvres d'adaptation.

La capacité d'adaptation permet aux entreprises de jouer ou de mener le jeu par l'assouplissement des structures, l'acquisition des compétences distinctives, l'adoption de l'innovation et la créativité.

Cette capacité d'adaptation sera génératrice d'enseignements et de leçons face aux tâches à exécuter voire même aux aléas et évènements imprévisibles de l'environnement, donc elle sera génératrice d'une expérience accumulée qui animera et renforcera sa capacité d'apprentissage.

## **2- Capacité d'apprentissage :**

Autour d'une problématique liée au changement et à l'insertion dans un environnement incertain et complexe voire même turbulent, le recours à l'apprentissage paraît plus qu'utile. L'apprentissage assure et pérennise l'harmonie de l'organisation avec son environnement; une harmonie qui se trouve parfois dommagée sous les auspices d'un environnement hostile. Néanmoins, même si l'hostilité de l'environnement peut affecter l'organisation, il ne faut pas perdre de vue qu'elle est parfois victime des

ruptures qu'elle a elle-même provoquées d'où la nécessité d'un apprentissage permanent.

Le besoin d'apprentissage fait appel, bon gré mal gré, au savoir « le but du savoir est la reconnaissance de soi et l'épanouissement de la personnalité » (Socrate).

Nombreux sont les auteurs qui distinguent entre apprentissage individuel et organisationnel et la relation paradoxale qui les lie. « Il est clair que l'apprentissage organisationnel n'est pas la même chose que l'apprentissage individuel, même lorsque les individus qui apprennent, sont membres de l'organisation. Il y a trop de cas où les organisations connaissent moins que leurs membres. Il y a même des cas où l'organisation semble ne pas connaître ce que chacun de ses membres sait » (Argyris et Schön, 1978) (Bounfour, 1998, p.181-182).

Pour Koenig « l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Bounfour, 1998). Donc il s'agit là d'une force interactive propre à l'organisation qui contribue activement à l'amélioration de sa position psycho-économique c'est-à-dire à son évolution.

Koenig (1997) ajoute : « il existe plusieurs manières pour une organisation d'acquérir des compétences. Celles-ci peuvent être « innées », avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité ».

Quoi qu'il en soit, l'entreprise ne doit pas systématiquement opérer des raccourcis d'apprentissage en achetant à l'extérieur ressources et compétences. « Pour apprendre des autres, il est souvent indispensable d'avoir accumulé soi-même une grande expérience » (Joffre et Koenig, 1992, p.25).

En effet, pour une entreprise, la capacité d'apprentissage c'est être en bonne situation financière et avoir atteint le développement économique correspondant à sa taille, être équilibrée sur le plan social, notamment de s'adapter à de nouvelles expériences, posséder les connaissances sociales.

Le manque de la capacité d'apprentissage réduit les possibilités de l'entreprise en ce qui concerne la réalisation de son potentiel. Cela peut coûter cher à l'entreprise : diminution du potentiel des ressources humaines dans une économie mondiale axée de plus en plus sur les connaissances et déclin de la stabilité, du fonctionnement et de la cohésion sociale. Peter Drucker dit à ce propos « le défi qui nous attend

aujourd'hui c'est de faire contribuer le pluralisme des organisations autonomes, basées sur le savoir, à la fois aux performances économiques et à la cohésion politique et sociale » (Drucker, 2000, p.147).

Dans un cadre aux règles bien établies, Joffre et Koenig (1992) préconisent qu'il soit possible de progresser de façon continue par un apprentissage quotidien où l'entreprise investira dans l'élaboration de méthodes et de procédures susceptibles d'améliorer son efficacité et de tirer le meilleur parti des compétences et des actifs mobilisés.

Enfin, « apprendre en permanence » nécessite un savoir actualisé face à des changements brusques et rapides, c'est le cas de la mutation de la pharmacologie à la génétique dans le domaine de la santé et celle du PC à l'Internet dans l'industrie informatique.

En résumé, l'apprentissage basé sur le savoir et l'action constitue une condition primordiale de tout engagement d'entreprendre ayant comme but l'amélioration des performances et l'acquisition des flexibilités convenables.

Pour y aboutir, il faut tenter en permanence des démarches d'anticipation face à un environnement dont nous sommes soit les créatifs, c'est-à-dire les hypnotiseurs, soit les hypnotisés.

### **3- Capacité d'anticipation :**

Dans des environnements de plus en plus turbulents, les entreprises doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation importante passant plus par l'aptitude à anticiper qu'à réagir face au futur. Plus particulièrement, cette capacité d'anticipation constitue un véritable défi pour les entreprises pour faire face à des évolutions technologiques rapides et imprévisibles et sur des marchés à taille mondiale.

L'anticipation permet la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures ou discontinuités qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. « Les informations requises doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent. Plus spécifiquement, elles doivent constituer des manifestations précoces d'éventuelles ruptures ou discontinuités » (Lesca et Blanco, 2002).

Selon Godet (1997) « l'anticipation éclaire l'action et lui donne un sens avec le double sens du mot : direction et signification. S'il n'a pas de sens (finalité) futur, le présent est vide de sens (signification) ».

Pour Le Boterf (1998), « l'anticipation avance des hypothèses d'évolution et réunit les conditions pour les transformer en objectifs probables ».

L'anticipation permet, entre autres, de baliser les futurs possibles de repères qui aident à distinguer dans l'avalanche des faits du présent les faits porteurs d'avenir, c'est-à-dire « les faits infimes par leurs dimensions présentes mais immenses par leurs conséquences futures », « ce sont de petites pluies qui gâtent les grands chemins ».

Ansoff (1975), revisité par Lesca et Blanco (2002) insiste sur le fait que la capacité d'anticipation suppose de développer une intelligence collective de l'environnement passant par l'exploitation des signaux faibles.

En termes de stratégie politique, l'entreprise doit, selon Nioche et Tarondeau (1998), anticiper l'émergence de processus réglementaires par des actions de veille où systèmes d'information et réseaux personnels jouant des rôles complémentaires. Elle doit gérer les processus réglementaires en cours de développement pour les infléchir dans des directions favorables à l'entreprise.

L'anticipation est avant tout un chevauchement d'un état d'esprit (imagination) et un comportement (espoir et volonté) conduisant à l'action raisonnée et l'anticipation des acteurs dans une relation de confiance. Anticiper, ce n'est pas simplement faire preuve de perspicacité et discernement, mais laisser parler sa créativité en dédaignant les sirènes du prêt à penser.

Joffre et Koenig (1992) disent « le déterminisme s'arrête là où commence l'imagination des acteurs ».

Pour Kalika (1991) toute entreprise anticipative est confrontée à des freins qui relèvent des quatre stades du processus décisionnel à savoir : la perception, la compréhension, la prise de décision et la mise en œuvre.

Dans la course continue à la compétitivité, la liberté d'action stratégique joue un rôle déterminant. C'est l'entreprise qui sait le mieux s'adapter, qui sait le mieux apprendre et sait le mieux anticiper, qui a les meilleures chances de l'emporter durablement.

Ces trois derniers savoirs constituent les éléments clés de la flexibilité que nous allons traiter dans le point suivant.

#### **IV - Définition de la flexibilité :**

Elle peut être définie comme suit :

*« C'est la capacité d'une entreprise à s'adapter aux turbulences de l'environnement, en se dotant d'une capacité d'apprentissage individuel et organisationnel durable et en montrant une capacité à anticiper, avec confiance revue en permanence, les événements à venir ».*

Cette confiance peut être représentée comme le degré volontaire de soumission au risque des événements internes ou externes par rapport aux décisions prises après une étude préalable approfondie.

Théoriquement, la confiance est donc une certitude quant au comportement futur de l'autre, certitude qui découle de sa prédictibilité.

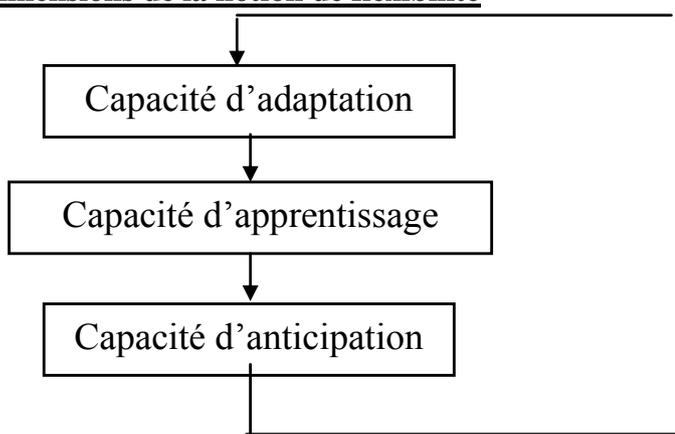
Fukuyama (1994), cité par Charreaux (1998) associe la notion de confiance à celle de capital social et de sociabilité organique, autrement dit, à la capacité à coopérer de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base de valeurs partagées, informelles, plutôt que sous l'emprise des règles édictées par des institutions telles que la famille ou l'autorité publique ou, encore, de contrats formels.

Brousseau (2000) distingue entre la confiance calculative qui repose sur une prédictibilité parfaite du comportement de l'autre en situation d'interaction stratégique (Dasgupta, 1988) ; la confiance personnelle qui repose sur l'idée de comportements routiniers des agents (Sako, 1991 ; Niosi, 1992 ; Ciborra, 1990) ; et la confiance systématique qui découle de l'idée que les structures collectives qui déterminent et canalisent les comportements individuels empêchent dans de nombreuses circonstances l'adoption de stratégies opportunistes et individualistes (Granovetter, 1985).

Pour Napoléon (Spitzki, 1999) : « la confiance c'est d'avoir le courage de l'improvisiste qui, en dépit des événements les plus soudains, laisse néanmoins la liberté d'esprit, de jugement et de décision ».

Les trois dimensions de la flexibilité peuvent être résumées ainsi :

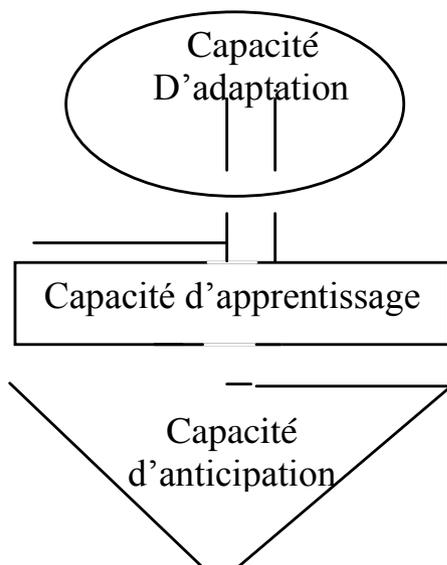
**Les trois dimensions de la notion de flexibilité**



Cette flexibilité peut être illustrée par l'exemple du « bateau et la mer ». le bateau- par sa forme architecturale adaptée, l'expérience qu'accumule son équipage qui tente d'anticiper les événements probables (vents défavorables) par le biais des prévisions météorologiques- possède une flexibilité susceptible de lui prémunir de tout péril en provenance de la mer.

La notion de flexibilité peut être illustrée sous forme d'un **gouvernail** (schéma ci-après) :

**Exemple de flexibilité : ‘ le bateau et la mer ‘**



Un autre exemple de flexibilité nous vient cette fois-ci du pacifique. Japan Tobacco (JT), le monopole japonais des tabacs, a dévoilé le mercredi (06 août 2003) un nouveau plan stratégique prévoyant 4000 suppressions d'emplois et la fermeture d'un tiers de ses usines japonaises.

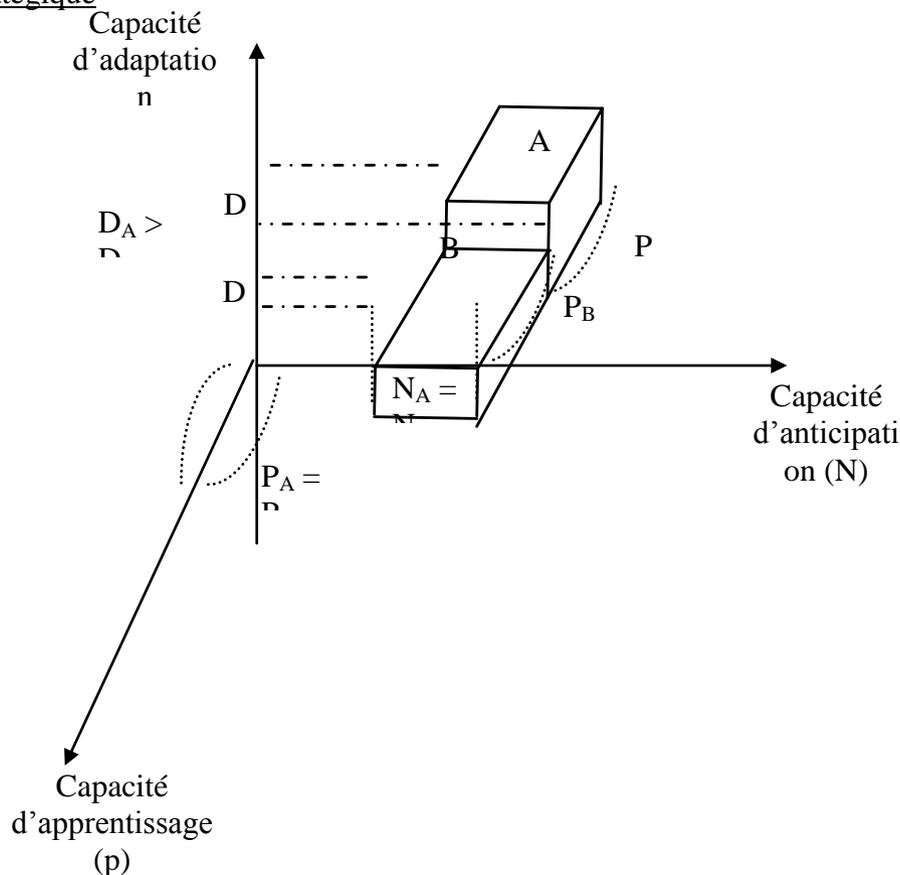
Le plan initial prévoyait de rayer 1300 postes sur les 18.000 que comptait alors la maison-mère. JT, seul habilité à produire des cigarettes au Japon, contrôlait 73% du marché intérieur. JT motive sa décision par la baisse de la demande en partie suite à une hausse de 12% de la taxe sur le tabac au 1<sup>er</sup> juillet 2003 et par la fin en 2005 de l'accord lui permettant de commercialiser Marlboro qui représente 8.5% du marché (TV5, 08/10/2003).

**Tableau : La flexibilité de Japan Tobacco**

Capacité d'adaptation	Capacité d'apprentissage	Capacité d'anticipation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suppression de 4000 emplois</li> <li>- La fermeture d'un tiers de ses usines japonaises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monopole japonais du tabac</li> <li>- 18.000 employés</li> <li>- 73% du marché intérieur</li> <li>- Marlboro (8.5% du marché)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hausse de 12% de la taxe sur le tabac</li> <li>- la fin en 2005 de l'accord lui permettant de commercialiser Marlboro.</li> </ul>

**1-La flexibilité concurrentielle :**

la flexibilité de deux firmes opérant dans le même domaine d'activité stratégique



On voit que les deux firmes (A) et (B) se proposent d'avoir la même capacité d'anticipation des changements que ce soient internes ou externes et d'avoir la même capacité d'apprentissage organisationnel. Sur l'axe de la capacité d'adaptation, il paraît que la capacité d'adaptation de (A) est plus grande que celle de (B). Comme il est considéré que les deux firmes opèrent dans le même domaine d'activité stratégique, c'est-à-dire,

qu'elles sont en concurrence directe ; donc ici, c'est la firme (A) qui détient une flexibilité plus grande que celle détenue par la firme (B). La firme (B) est « moins flexible » que la firme (A), et si elle ne prend pas en considération cette distinction, elle va finir tôt ou tard par céder sa position à la firme (A).

Admettons maintenant que la capacité d'adaptation est représentée par « la cible de clientèle », la capacité d'apprentissage : « les technologies alternatives » et la capacité d'anticipation « les besoins de la clientèle ». Et supposons toujours que les deux firmes (A) et (B) sont en concurrence dans le même domaine d'activité stratégique et qu'elles détectent les mêmes besoins des clients, et adoptent des mêmes technologies alternatives, mais (A) couvre une cible de clientèle plus large que (B). Dans ce cas là, (A) a une capacité d'adaptation plus grande que (B), et de ce fait, elle est plus flexible que (B).

### **2-La flexibilité et l'effet d'engrenage :**

Pour illustrer la relation entre la flexibilité et l'effet d'engrenage fait avec l'environnement, admettons tout au début l'exemple du caméléon, cet animal arboricole et insectivore est capable dans une large mesure de prendre la couleur de son environnement pour un double but, offensif : s'attaquer à ses proies ou au contraire, défensif : c'est-à-dire se cacher de ses prédateurs.

Pour qu'une entreprise puisse survivre et prospérer, elle doit être flexible c'est-à-dire capable de réaliser un engrenage avec son environnement. Mais cet engrenage n'est pas dépourvu de risque.

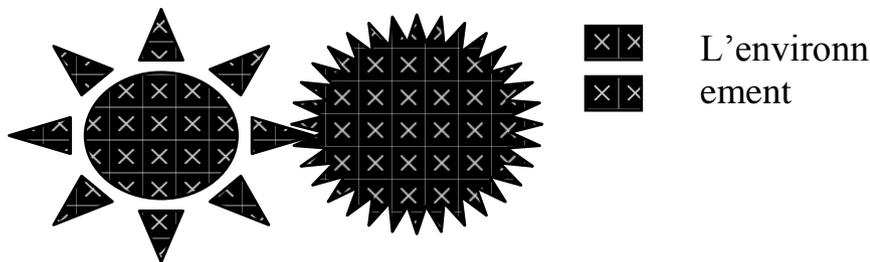
En tous les cas, l'entreprise peut être confrontée à deux périls :

- Soit elle se laisse faire en suivant le mouvement accéléré de l'environnement.

Dans cette hypothèse, elle risque de se perdre au premier virage sous l'effet de la force centrifuge.

- Soit elle résiste au mouvement et elle risque ainsi de subir une bifurcation violente (schéma ci- dessous).

### **L'engrenage entre l'environnement et l'entreprise**



### **Conclusion:**

La notion de flexibilité trouve son origine dans les changements rapides et brutaux au sein et à l'extérieur des entreprises.

Le recours, bon gré mal gré, à la flexibilité s'explique largement du fait que les entreprises se heurtent, en l'occurrence, à un tassement des marchés, à une évolution des goûts des consommateurs vers plus de diversité dans les produits et dans les modes de consommation, entraînant une concurrence beaucoup plus féroce et des probabilités d'échec de plus en plus importantes.

Pour réel qu'il soit, ce constat ne peut occulter la mondialisation des réseaux d'information et de communication (Internet haut débit, téléphonie mobile,...) où nous pénétrons dans un monde nouveau, sinon dans une société de l'ubiquité (Breton et Proulx, 1989). En d'autres termes, cette mondialisation permet d'échapper à l'impératif de l'espace et du temps; jouir de cette spécificité " d'être partout et nulle part".

De ce fait, la flexibilité d'une entreprise peut être considérée comme sa prédisposition à se transformer pour améliorer son engrenage et son insertion dans l'environnement en vue d'assurer sa survie et de préparer son avenir.

Enfin, les différentes études de la flexibilité montrent bien que la flexibilité n'est pas une notion monolithique et unidimensionnelle. Comme elle ne peut pas être réduite à un simple recueil d'une panoplie de pratiques, de mesures, et d'ingrédients de recettes organisationnelles et/ou managériales. Bien au contraire, il s'agit d'un concept complexe et multidimensionnel.

La flexibilité fait appel à une capacité d'adaptation suffisante, à une capacité d'apprentissage permanente et à une capacité d'anticipation prévoyante ou ce que nous appelons " les trois A". Elle est alors la capacité d'une entreprise à s'adapter aux turbulences environnementales, en se dotant d'une capacité d'apprentissage durable ou permanente et en montrant une aptitude à anticiper, avec une confiance revue en permanence, les événements à venir.

Cette tentative de définition de la flexibilité ne constitue pas une fin en soi mais plutôt une amorce qui nous incite à poursuivre sans indulgence nos travaux sur ces pistes de recherche.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Alcaras J.R. et Lacroux F., (1996), " Planifier, c'est s'adapter ", travail de recherche GRASCE-URA CNRS n°935.

Amondola M., (1992), " *Flexible automation : a key for interpreting industrial innovation* ", revue d'économie industrielle n° 59.

Ansoff H.I., et al. (1973), " *From strategic planning to strategic management*", New York, Wiley.

Ansoff H.I., (1975), " *Managing strategic surprise by response to weak signals*", *California Management Review*, vol.XVIII, n°2, pp.21-33.

Ansoff H.I., (1989), "Stratégie du développement de l'entreprise", Paris, Editions d'organisation.

Argyris C., Schön D.A., (1978), " *Organizational Learning*", Reading, Addison-Wesley.

Bounfour A., (1998), " Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif ", Ed. Dunod.

Breton P et Proulx S., (1989), " l'explosion de la communication : la naissance d'une nouvelle idéologie " ; Ed. La découverte/Boréal.

Brousseau E., (2000), " La gouvernance des processus de coopération ", ATOM, mars 2000.

Charreaux G., (1998), "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ", Travail de recherche, mai 1998.

Ciborra C.U., (1990), " *Alliances as learning experiments: Cooperation, competition and change in high tech industries*", In L.K. Mytelka (eds). *Strategic partnership, state, firms and international competition*, Pinter Pub, London.

Cohendet P. et Llerena P., (1999), " Flexibilité et modes d'organisation ", Revue Française de Gestion, n°123.

Cohendet P. et Llerena P., (1989), "Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme", In Cohendet P. et Llerena P., "Flexibilité, information et décision ", Ed. Economica.

Coriat B., (1990) " L'atelier et le robot", Paris, Christian Bourgeois Editeur.

Coriat B., Boyer R., (1989), " De la flexibilité technique à la stabilisation macroéconomique: un essai d'analyse", In: Cohendet P. et Llerena P., "Flexibilité, information et décision ", Ed. Economica.

COVA B., (1996), " Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post-moderne ", ouvrage collectif sous la direction de Cova B. et Wickham S. (stratégies d'incertitudes), Ed. Economica.

Dasgupta P., (1988), " *Trust as a commodity*", In Gambetta.

Drucker P., (2000), " A propos du management ", Ed. Village Mondial.

EL AKREMI A., Demery- Lebrun M., Vicens C., Fadeuilhe P. et Hass J. (sous la direction de Igaliens J.), (2002), " La flexibilité dans le secteur aérospatial ", juin 2002.

Emery F.E., Trist E.L., (1964), " La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp.337-350.

Fouque T., (1999), " A la recherche des produits flexibles", *Revue Française de Gestion*, n°123.

Fukuyama F. (1994), " *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*", New York, Free Press.

Gerwin D. et Tarondeau J-C, (1984), " La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile", Revue Française de Gestion n°46.

Godet M., (1997), " Manuel de prospective stratégique : L'art et la méthode ", Tome 2, Ed. Dunod.

Granovetter M., (1985), "*Economic action and social structure: the problem of embeddedness*", *American J. Of Sociology*, vol.n°91:3,11/85, pp

Gueguen G., (1999), " Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques" ; ATER Montpellier III, ERFI Montpellier I

Joffre P. et Koenig G., (1992), " Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers ", Ed. Litec.

Joffre P. Et Koenig G., (1981), " L'entreprise et la turbulence", In: L'entreprise dans la littérature étrangère, Université de Paris Dauphine, Analyse de la SEDERIS, DMTP, 70p.n°21, mai 1981.

Kalika M., (1991), " De l'organisation réactive à l'organisation anticipative ", Revue Française de Gestion ; Novembre-Décembre.

Koenig G., (1996), " Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages ", Ed. Nathan.

Koenig G., (1997), " Apprentissage organisationnel ", Encyclopédie de Gestion.Ed. Economica.

Lawrence P.R. et Lorsh J.W., (1967), "*Organization and environment*", *harvard University Press*.

Le Boterf G., (1998), " L'ingénierie des compétences ", Ed. Éditions d'organisation.

Lesca H. et Blanco S., (2002), " Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles ", octobre 2002- HEC-Montréal.

March J.G., (1991), " *Exploration and exploitation in organizational learning*", *Organization Science*, vol.2, n°1, pp.71-87.

Marschak U., Nelson R., (1962), " *Flexibility, uncertainty and economic theory*", *Metroeconomica* (vol.14).

Mayère A., (1999), " Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise" ; Revue Française de Gestion, n°123.

Mintzberg H., (1994), " Grandeur et décadence de la planification stratégique ", Ed. Dunod.

Nioche J-P. et Tarondeau J-C., (1998), " Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques ", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet- Août, 1998.

Niosi J., (1992) " *Technical alliances in Canadian High Technology*", *MimeoCredit*, Université de Montréal.

Osborn C.S., (1998) "*Systems for sustainable organizations : Emergent strategies, interactive controls and semi-formal information*", *Journal of Management Studies*, vol.35,4, pp.481-510.

Paillard J., (1976), " Réflexions sur l'usage du concept de publicité en neurologie", *Journal de Psychologie*, n°1, janvier-mars.

Piore M.J Sabel C., (1989), " Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple", Paris, Hachette.

Reix R., (1979), " La flexibilité de l'entreprise", Paris, Cujas.

Reix R., (1997), " Flexibilité ", Encyclopédie de Gestion, Tome2.Ed. Economica.

Reix R., (1999), " Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ?" *Revue Française de Gestion*, n°123.

Sako M., (1991), " *the role of trust in Japanese buyuer supplier relationship*", *Recherche Economique XLV*, 23, pp. 449-474.

Spitezki H. (1995), " La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité ", Ed. Economica.

Spitezki H. (1999), " Au cœur du management stratégique, la vivacité, concepts et applications pratiques " ; document de recherche.

Stigler G., (1939), " *Production and Distribution in the short run*", *Journal of Political Economy*.

Surply G. (2002), " L'apprentissage organisationnel ", travail de recherche (PESOR).

Tarondeau J.-C., (1999a), " Approches et formes de la flexibilité ", *Revue Française de Gestion*, n°123.

Tarondeau J.-C., (1999b), " La flexibilité dans les entreprises ", Ed. Presses Universitaires de France.

Tarondeau J.-C., (1987), " Technologies flexibles : l'impact sur les performances", *Revue Française de Gestion*, n°63.

Tarondeau J.-C., (1990), "Technologies flexibles: l'impact sur les performances", *Gestion*, vol.12, n°4, pp.32-39.

Terreberry S.,(1968), "*The evolution of organizational environment*", *Administrative Science quarterly*, pp.793-807.

Torset C., (2003), "La décentralisation des processus stratégiques: Proposition d'un cadre d'analyse", XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Tunis-3, 4,5 et 6 juin 2003.

Veltz P., Zarifian PH., (1992), "Modèle systémique et flexibilité", De Terssac, G., Dubois P., (dir), *les nouvelles nationalisations de la production*, Toulouse, Cepaduès Editions, pp.43-61.