



Centre de Recherche en Gestion

Stratégie et Flexibilité

J. Igalens et A. El Akremi

Juin 2002

Cahier de recherche no. 2002 – 147



IAE de Toulouse
Place Anatole France – 31042 Toulouse Cedex
Tél : 05 62 30 34 21 – Fax : 05 61 23 84 33
E-mail : nicole.cassagne@univ-tlse1.fr

Stratégie et Flexibilité

J. Igalens et A. El Akremi

Juin 2002

Abstract

Flexibility is at the heart of organizational capabilities, being a central issue in terms of company management. This bulletin is aimed at proposing a conceptualization of flexibility that could both uphold its general scope and specify its various aspects. We shall first analyze and criticize existing definitions of flexibility. Then we will show that controllability is instrumental in defining its twofold dimension : first, with respect to structure, the notion of control; second, with respect to activity, the leeway granted to organization members. Flexibility so defined is not an objective per se. It only makes sense insofar as it contributes to improving management in accordance with the strategy line of the organization.

Résumé

Enjeu essentiel en matière de management des entreprises, la **flexibilité** est au centre des **dispositifs organisationnels**. L'objectif de ce cahier de recherche est de proposer une conceptualisation de la flexibilité qui puisse préserver sa portée générale tout en spécifiant ses diverses dimensions. Après avoir analysé et critiqué les définitions existantes nous montrerons que le recours à la **notion de contrôle** permet de définir les deux dimensions de la flexibilité : une dimension structurelle qui est la **contrôlabilité organisationnelle** et une dimension d'action qui concerne la capacité de manœuvre des membres de l'organisation. La flexibilité ainsi définie n'est pas une fin en soi , elle n'a de sens que si elle participe à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et au service de la stratégie.

1 Introduction

Enjeu essentiel en matière de management des entreprises, la flexibilité est mise peu ou prou au cœur des dispositifs organisationnels modernes. Elle semble devenir l'un des facteurs-clés des métamorphoses économiques et du dialogue social contemporains. Elle fait l'objet d'un nombre croissant de publications et de conférences dans la plupart des pays industrialisés. Le thème de la flexibilité est récurrent dans les axes de mutation en cours, notamment la diversification des produits, les nouvelles technologies, la logique de service, la gestion des processus, l'innovation, et le renouvellement de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail.

L'objectif de cette communication est de proposer une conceptualisation de la flexibilité qui puisse préserver sa portée générale tout en spécifiant ses diverses dimensions. La flexibilité est un concept multidimensionnel complexe. Promue au rang d'une préoccupation universelle, rattachée à des pratiques qui semblent se généraliser à la plupart des organisations, la flexibilité est un concept contingent qui dépend de la configuration de l'organisation, de l'environnement et du système de motivations qu'elle est en mesure de susciter. La façon de l'appréhender dépend de différents facteurs organisationnels qui élargissent la palette des significations qui lui sont accordées. La complexité du concept découle surtout du lien paradoxal entre le changement et la stabilité, conditions nécessaires et inhérentes à la dynamique de la flexibilité.

Le concept de flexibilité est abondamment abordé dans les études de management. Toutefois, certaines confusions théoriques subsistent compte tenu de la difficulté à considérer la multidimensionalité du concept, de l'absence de cadres théoriques rigoureux dans de nombreuses recherches, et de la rareté de validations empiriques aussi bien qualitatives que quantitatives dans ces recherches. En premier lieu, nous montrons que le thème de la flexibilité fait l'objet d'analyses théoriques aussi nombreuses que disparates et controversées. Les démarches et les conceptions peuvent varier selon que l'étude porte sur la flexibilité comme une propriété générale de l'organisation ou sur la flexibilité en tant que caractéristique d'une fonction ou d'une ressource particulière de l'organisation ou encore sur les liens possibles entre la flexibilité et la stratégie. Ces démarches peuvent être complémentaires et s'enrichir mutuellement. Ensuite, l'analyse approfondie de la littérature montre que la flexibilité est un concept multidimensionnel. Le recours à la notion de contrôle permet de définir les deux dimensions de la flexibilité : une dimension structurelle qui est la contrôlabilité organisationnelle, et une dimension d'action qui concerne la capacité de manœuvre des membres de l'organisation. La flexibilité n'est pas une finalité en soi. Elle n'a de sens que si elle participe à améliorer le fonctionnement de l'organisation et à servir la stratégie.

2 La flexibilité : perspectives théoriques et stratégie

Le thème de la flexibilité est loin d'être une nouvelle mode managériale liée à l'accroissement considérable de la concurrence sur les aspects, multiples et parfois contradictoires, de la qualité, de la diversité, des coûts, de l'innovation et des délais. Néanmoins, la question de la flexibilité était posée dans des termes différents qui recourent de nombreux éléments de l'acception qui en est donnée aujourd'hui. Elle représente un champ d'études abordé dans les théories de management et d'organisation depuis plusieurs décennies, même si les auteurs utilisent une "famille" de termes comparables tels que l'adaptation, l'adaptabilité, la souplesse, la variété et la réactivité.

L'idée générale reste la nécessité d'un ajustement continu de l'entreprise au changement de l'environnement. La notion de flexibilité est régulièrement entendue comme la capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles. Les perspectives théoriques sont toutefois divergentes dans la mesure où chacune met l'accent sur un aspect particulier de la flexibilité. Elles assimilent la flexibilité à la capacité de réaction et d'ajustement aux changements ou à des qualités particulières telles que la capacité à créer et à préserver des options décisionnelles, la capacité à limiter les actions irréversibles, la capacité à changer de mode de régulation ou à structurer les ressources de différentes façons, la capacité à réaliser une large gamme d'activités et à tirer des économies de variété, et la capacité à raccourcir le temps de réponse. La diversité de ces perspectives suscite des controverses théoriques qui montrent l'ambiguïté du concept de flexibilité (I.1).

En dépit de ces controverses, certaines manifestations pratiques ont dominé le débat européen sur la flexibilité depuis les années quatre-vingts. Le modèle de la "*firme flexible*" (ATKINSON, 1984) a eu une influence considérable sur les stratégies de déploiement de la force de travail dans l'entreprise. La "*spécialisation flexible*" (PIORE, SABEL, 1989) a fourni les principes de l'organisation en réseau et de l'externalisation. L'engouement pour ces manifestations pratiques a remis au second plan la rigueur d'une validité conceptuelle et empirique de certaines recherches sur la flexibilité centrées sur la stratégie (I.2).

2.1 La diversité de perspectives théoriques

Les travaux sur la flexibilité n'ont pas été créés *ex nihilo* dans les années 70. Sans utiliser nommément le terme de flexibilité, les théories de l'organisation et du management ont amplement abordé le problème de l'ajustement de l'organisation à l'environnement.

Toutefois, les problématiques d'étude de la relation entre l'organisation et l'environnement ont souvent divergé. Certains auteurs mettent l'accent sur l'objet de cette relation qui consiste à s'adapter, à réagir, à absorber les fluctuations, à changer ou à accroître la marge de manœuvre. D'autres cherchent à identifier les menaces qui embrouillent cette relation, c'est-à-dire l'imprévisibilité, la complexité, l'incertitude, les changements incontrôlables, les fluctuations et les aléas.

D'autres auteurs s'intéressent aux moyens de gestion de cette relation tels que la capacité de changement, la capacité de réorganisation et de redéploiement des ressources, la capacité de limiter les engagements irréversibles, et la capacité d'apprentissage. En dépit de ces controverses, il est possible de dégager des similitudes entre les problématiques et les conceptualisations des différentes recherches qui s'intéressent aux relations de l'organisation avec l'environnement. Certains rapprochements entre le concept de flexibilité et les concepts d'adaptation, d'adaptabilité, de réactivité et même du “*fit*” deviennent nécessaires afin de favoriser une accumulation des connaissances théoriques dans ce domaine (§.1).

Plusieurs confusions conceptuelles persistent, par exemple entre la flexibilité et la diversification, même dans des travaux de grande renommée. Les démarcations entre ces concepts sont utiles afin de permettre une clarification de leurs liens possibles (§.2).

L'évaluation de la flexibilité d'une entreprise reste l'un des aspects les plus controversés de ce thème, compte tenu de l'ambiguïté inhérente au concept de flexibilité. Certaines mesures ont été développées, principalement en ce qui concerne la gestion de la production. Elles correspondent généralement à des modélisations mathématiques qui ne tiennent pas compte des aspects humains et managériaux de la flexibilité (§.3).

Il semble que l'évaluation de la plupart des formes de flexibilité ne puisse être que relative et contingente au domaine étudié, et à la problématique de recherche envisagée.

2.1.1 Pour un rapprochement entre des concepts équivalents : flexibilité et adaptation

Plusieurs concepts, largement utilisés dans les théories d'organisation et de management, ont des significations comparables à celle de la flexibilité. Il s'agit principalement des notions d'adaptation, d'adaptabilité, et de réactivité. La liste de ces concepts a parfois tendance à s'allonger pour comporter des notions très diverses telles que la réversibilité, le renouvellement, le “*fit*” la modularité et l'apprentissage (GENUS, 1995 ; SANCHEZ, MAHONEY, 1996). Cette superposition conceptuelle présente à la fois des avantages et des inconvénients. Le premier avantage est la possibilité d'un enrichissement mutuel entre

les différentes conceptualisations. En théorie des organisations, l'adaptation a fait l'objet d'une pléthore d'études qui restent peu exploitées dans les recherches sur la flexibilité en économie, en relations industrielles et même en gestion. Le second avantage de la multiplicité conceptuelle est de rendre compte de la complexité du phénomène de la flexibilité. Il s'agit d'un concept protéiforme qui peut être abordé de différentes façons. Toutefois, cette multiplicité a un important inconvénient conceptuel. Les définitions sont généralement tautologiques dans la mesure où la flexibilité est souvent définie comme une capacité d'adaptation ou de réaction. Quoiqu'ils soient équivalents, ces termes reflètent des aspects différents de la flexibilité tels que l'aspect offensif ou défensif ou encore la préférence pour le court terme ou le long terme.

La flexibilité est généralement définie comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement. L'adaptation est une notion dont le développement a marqué les études sur la planification et la contingence. Face à un environnement instable et imprévisible, les démarches de planification ont été progressivement discréditées dans la mesure où elles contrarient le développement d'une pensée stratégique (MINTZBERG, 1994).

Paradoxalement, les travaux précurseurs sur l'adaptation ont été réalisés par les promoteurs des démarches linéaires, séquentielles et normatives de la planification. Pour montrer la nécessité de repenser la planification, ANSOFF (1980) fait appel à la notion de "surprise stratégique" pour montrer l'impossibilité pour les managers de tout prévoir. La priorité est alors accordée à la création d'une variété de choix susceptibles d'être rapidement mobilisés parce que les éventualités réalisables ont été préalablement étudiées. L'objectif du management stratégique est de préparer le changement en laissant la place à l'émergence de solutions inédites et à la reconfiguration éventuelle des ressources. Lorsque l'incertitude concernant l'avenir est forte, les entreprises doivent s'attacher à identifier les risques potentiels et prendre les mesures nécessaires pour éviter qu'ils ne se produisent. Pour amener un mouvement cohérent vers les finalités organisationnelles, il s'agit alors de coupler l'anticipation et la réaction (MASCARENHAS, 1981).

La notion d'adaptation a marqué l'évolution des théories de la contingence. Les conditions environnementales sont supposées être une source directe de la variation des formes organisationnelles. Le rôle principal des managers consiste donc à réaliser un "fit" permanent entre la structure et l'environnement.

Grâce à des études de cas, LAWRENCE et LORSCH ont montré que les entreprises performantes dans des environnements dynamiques sont caractérisées par une grande différenciation entre les unités fonctionnelles, et par des mécanismes d'intégration très élaborés. Dans des environnements stables, les niveaux de différenciation et d'intégration sont au contraire faibles. L'apport de LAWRENCE et LORSCH est considérable pour la compréhension du mécanisme de l'adaptation dont la dualité est faite de variété et de coordination. Toutefois, ces travaux précurseurs ont un caractère statique et déterministe, focalisé sur l'identification des facteurs environnementaux qui façonnent le comportement organisationnel. Les études empiriques consistent d'ailleurs à établir des liens statistiques entre l'incertitude et les variables organisationnelles de taille, de technologie et de modes de production. D'après ces travaux, la forme flexible appartient à une typologie de formes d'organisation, et est appropriée à des environnements turbulents. La flexibilité est alors une capacité réactive de l'organisation face à l'incertitude. La principale limite de ces travaux est de surestimer l'aspect d'adaptation réactive au détriment de l'action proactive qui permet aux entreprises d'influencer leur environnement. Il y a aussi une impasse sur l'étude des processus de création et du maintien des formes flexibles.

Les travaux sur l'adaptation ont souvent été marqués par un déterminisme environnemental manifeste dans la conception machinale de la relation organisation-environnement. Pour survivre, l'entreprise doit passivement réagir aux changements externes ou au contraire subir les mécanismes de sélection de l'environnement. Dans les deux cas, les organisations et leurs membres ne sont pas reconnus comme des acteurs entreprenants qui forment et transforment l'environnement, lequel devient à son tour habilitant ou contraignant pour l'action ultérieure. La reconnaissance de la complexité de l'interaction entre l'organisation et l'environnement permet de mieux comprendre la dynamique de l'adaptation. Elle accorde un rôle primordial aux choix managériaux dans cette dynamique. Par opposition au déterminisme, les mécanismes de prise de décision reflètent l'autonomie dont disposent les organisations en ce qui concerne la conception de leurs relations avec l'environnement. Les organisations ne sont pas des récepteurs indifférents des contraintes externes, mais contribuent activement à la construction de l'environnement. Les "choix stratégiques" sont in fine la source directe des variations des structures formelles (CHILD, 1972).

Deux arguments peuvent soutenir cette perspective volontariste. Le premier est attaché à la notion d'équifinalité selon laquelle une organisation peut réaliser la même performance dans des conditions contextuelles différentes et de diverses manières (DOTY, GLICK, HUBER,

1993). Le second argument consiste dans la notion difficilement traduisible de “slack”¹ qui ne signifie pas simplement l'existence d'une surcapacité de production (MARCH, 1991a). Le “slack” est plus lié à un haut niveau de professionnalisme qu'à un excès de ressources. Il traduit un relâchement des normes de performance et de contrôle qui permet aux personnes et aux groupes de s'engager dans le changement et l'innovation en utilisant les redondances et les marges de manœuvre au niveau des ressources et des standards de performance. L'existence du slack dans les critères de performance montre la possibilité de choix stratégiques. Les facteurs contextuels ne sont pas les déterminants uniques et directs des formes d'organisation. Les interactions entre l'organisation et son environnement peuvent être abordées de manières multiples. Elles sont évolutives dans la mesure où les membres de l'organisation apprennent à gérer et à créer ces interactions. L'adaptation est donc un processus dynamique permettant de stabiliser la performance de l'organisation et d'améliorer la probabilité de sa survie face aux changements et aux incertitudes de l'environnement (HREBINIAK, JOYCE, 1985). La question principale n'est pas de trancher entre le déterminisme et le volontarisme managérial. Elle est plutôt d'analyser dans quelle mesure les membres de l'organisation sont capables de créer et mobiliser un potentiel de flexibilité.

La notion d'adaptation est utilisée selon différentes conceptions dans les théories de l'organisation. Elle est réduite à une simple réaction aux exigences externes dans les approches du déterminisme environnemental. Dans les approches de choix stratégique, elle est au contraire conçue comme une capacité de changement à la fois proactif et réactif. Les travaux récents sur l'équifinalité montrent que les organisations disposent d'une marge de manœuvre dans le choix de leurs structures, et que des performances égales résultent plutôt de la cohérence d'ensemble que de l'existence d'un fit entre le design et les facteurs externes. Les facteurs environnementaux semblent être déterminants plus au niveau des fonctions que l'organisation doit assurer qu'au niveau des structures spécifiques qu'elle peut adopter (GRESOV, DRAZIN, 1997). Afin de spécifier ces dimensions réactives et proactives, WEICK (1979) différencie entre l'adaptation et l'adaptabilité. L'adaptation décrit l'action réactive à court terme, alors que l'adaptabilité désigne une capacité renouvelable de changement dans le long terme. La relation entre ces deux notions est complexe et paradoxale. Les facteurs organisationnels, tels que l'engagement des acteurs ou le slack, favorisent l'adaptation à court terme, mais peuvent réduire la capacité d'adaptabilité des acteurs organisationnels à long terme.

¹ Littéralement, le “*slack*” a plusieurs sens tels que le “superflu”, le “mou”, le “relâchement”, le creux”.

Les apports de la théorie du management et de l'organisation ont eu un impact limité sur les travaux récents sur la flexibilité. Ils s'arrêtent très souvent au niveau définitionnel de la flexibilité comme capacité d'adaptation ou de réaction. Ceci implique un appauvrissement conceptuel reflété dans l'engouement confus pour le modèle de l'économie de la réactivité, par opposition au modèle de la variété (BUCKI, PESQUEUX, 1992). Dans les diverses disciplines de l'économie, de la gestion de la production et des relations industrielles, seul l'aspect réactif de l'adaptation est souvent retenu pour définir la flexibilité. Selon PIORE et SABEL (1989), la flexibilité est la capacité de la firme à s'ajuster à des changements continus. Dans la gestion de la production, l'accent est mis sur la capacité qu'a un système de répondre rapidement et avec aisance aux changements de la demande. En gestion des ressources humaines la flexibilité, dans ses diverses formes numériques ou fonctionnelles, consiste in fine à une modification des effectifs ou des affectations en fonction du niveau d'activité déterminé par la demande. La restriction de la flexibilité à la seule adaptation réactive semble être courante. Ceci entraîne un affaiblissement du concept, et favorise divers autres amalgams.

2.1.2 Nécessité de quelques démarcations conceptuelles : flexibilité et diversification

La complexité du concept de flexibilité a provoqué plusieurs amalgames parmi lesquels la confusion entre la flexibilité et la diversification ou l'opposition de la flexibilité à la stabilité. Il est indispensable de différencier ces concepts afin de pouvoir caractériser les éléments organisationnels et managériaux qui composent la flexibilité, et les distinguer des éléments qui sont susceptibles de l'influencer. L'amalgame entre la flexibilité et la diversification trouve son origine dans la distinction faite par ANSOFF (1989) entre la flexibilité interne et la flexibilité externe. Selon ANSOFF, la flexibilité interne est générée par la liquidité des ressources de l'organisation. La facilité de transformation de ces ressources en emplois liquides permet de protéger l'entreprise contre les fluctuations défavorables de l'environnement. Ainsi, la flexibilité interne correspond-elle, chez cet auteur, 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 et Développement (R & D), afin de renforcer la position de l'entreprise sur le marché. La flexibilité externe serait destinée à assurer à l'entreprise un positionnement dans

l'environnement, lui offrant à long terme un potentiel de rentabilité satisfaisant. L'idée que la diversification est un moyen d'améliorer la flexibilité a été reprise dans de nombreuses recherches. Sur la base d'une étude par entretiens auprès de cinquante managers, AAKER et MASCARENHAS (1984) suggèrent que les méthodes les plus utilisées pour accroître la flexibilité stratégique soient la diversification, l'investissement dans des ressources potentielles et la réduction de l'engagement spécialisé des ressources. Toutefois, la conception du lien entre la flexibilité et la diversification est plus nuancée chez ces auteurs que chez ANSOFF. Ils précisent que "L'engagement dans des marchés et des technologies multiples peut être offensif si l'entreprise est préparée à transférer l'essentiel de ses ressources vers les domaines prometteurs. Cette capacité est généralement améliorée par la décentralisation des unités stratégiques de l'entreprise parce que des managers proches des marchés en question sont plus aptes à détecter et à réagir aux changements de l'environnement. Des éléments tels que la sélection des managers, le système de rétribution, le système d'information et le style de management sont à prendre en considération. Tous ces éléments doivent manifestement être ajustés pour créer la flexibilité organisationnelle" (AAKER, MASCARENHAS, 1984, p.76).

L'assimilation de la flexibilité à la diversification est critiquable parce qu'elle favorise "l'étirement" du concept de flexibilité qui finit par englober tout ce qui se rapporte à la relation entre l'organisation et son environnement. La notion de flexibilité est distincte de la notion de diversification. Une première démarcation entre les deux notions résulte des logiques différentes qui les animent, même si leurs modalités pratiques peuvent se joindre. La diversification repose sur une logique de répartition et de diminution des risques. Au contraire, la variabilité, liée en management à un accroissement du risque, est un aspect constitutif de la logique de flexibilité. L'adaptabilité est particulièrement liée à la prise de risque et à l'amplification de la variété (MARCH, 1994). Néanmoins, la relation entre les deux notions est bilatérale. D'un côté, certaines formes de diversification peuvent étayer, ou même remplacer, la recherche de flexibilité. En ce sens, le recours à des activités à saisonnalités inverses représente un moyen d'absorber les écarts d'activités, à condition de ne pas entraîner une trop grande dispersion des ressources humaines et technologiques. D'un autre côté, la flexibilité organisationnelle peut faciliter la mise en œuvre d'une stratégie de diversification parce que la réduction des temps de réponse permet à l'entreprise d'offrir une gamme variée de produits et d'être présente sur divers marchés (RICHARDSON, 1996).

Une autre démarcation entre la flexibilité et la diversification se situe dans la différence des niveaux de variété qu'elles comportent. La diversification s'applique en premier

lieu à la variété des produits, des marchés et des activités de l'entreprise. La flexibilité désigne une variété des procédures, des règles, des technologies, des options, des configurations, des compétences et des comportements. L'amalgame entre la flexibilité et la diversification expose la distinction entre la flexibilité interne et la flexibilité externe à la critique. La distinction est souvent figée rendant difficile la possibilité d'élaborer des modèles dynamiques de la flexibilité (COHENDET, LLERENA, 1989). L'idée défendue ici est que le référent interne-externe perd de sa prégnance dans l'analyse de la flexibilité. Même si la flexibilité étudiée est incorporée, en interne, dans les modes d'organisation, les équipements ou les ressources de l'entreprise, elle ne se conçoit que par rapport à la gestion d'une relation avec l'environnement. Les frontières avec cet environnement ne sont pas nécessairement fixes, mais contingentes, évolutives et sujettes à une perception subjective. La flexibilité est toujours une notion contingente et relative à des circonstances données, en dehors de toutes propriétés ontologiques attribuées ou non à l'environnement. Elle est une caractéristique de la relation entre l'organisation et son environnement, même si elle se manifeste dans des pratiques et des comportements organisationnels (SMITH, 1982).

La distinction interne-externe semble donc inopportune pour déterminer les dimensions de la flexibilité. Elle est diversement spécifiée d'une étude à une autre, favorisant ainsi les confusions. Au domaine de l'emploi et des ressources humaines, cette distinction interfère avec la notion d'externalisation qui désigne souvent le recours à la sous-traitance. Cette pratique permet à l'entreprise de confier une part variable des activités de production à d'autres entreprises, en s'assurant ainsi une distanciation par rapport à la relation contractuelle du travail. Elle permet parfois à l'entreprise de répondre plus rapidement à la variation brutale de la demande qu'elle ne pourrait le faire en développant ses ressources propres. La sous-traitance est un mécanisme d'évitement d'investissement qui confère à l'entreprise la possibilité de réduire le nombre d'activités distinctes à gérer, de diminuer ses coûts de gestion et d'améliorer ses possibilités de contrôle (DAVIDSON, 1991 ; REIX, 1979). La fonction adaptatrice de cette pratique est mieux comprise dans le sens de la réversibilité de la décision d'investissement quelle que soit la nature des ressources engagées. C'est seulement en ce sens que la sous-traitance peut contribuer à la flexibilité. Néanmoins, toutes les formes de sous-traitance ne découlent nécessairement pas d'une logique de recherche de flexibilité. "L'entreprise peut choisir d'externaliser une activité même si le coût unitaire de la prestation est plus élevé à l'extérieur, ceci pour des raisons diverses : machine sous-utilisée recherche de gain de place, évacuation d'une prestation difficile ou dangereuse à mettre en œuvre"

(EVERAERE, 1997, p.46). Le succès de l'idée d'une fonction adaptatrice des sous-traitants est corollaire à l'engouement pour le modèle des districts industriels en Italie et au Sud de l'Allemagne, et pour le modèle japonais dans lequel les sous-traitants jouent un rôle d'amortisseurs des fluctuations conjoncturelles. Or certaines analyses montrent que la flexibilité ne semble pas découler de la sous-traitance per se, mais plutôt de la combinaison d'un ensemble de facteurs liés à l'organisation, à la coordination et à l'intégration. Les relations d'externalisation combinent à la fois des éléments logistiques de juste-à-temps et de contrôle réparti de la qualité, et des éléments organisationnels et contractuels de partage de savoir-faire, de transfert des compétences, d'échange de personnel, de communication et de prise de décision en commun. L'externalisation apparaît donc comme un corollaire qui permet à l'entreprise un recentrage sur son métier de base par la délégation des activités jugées non centrales auprès de partenaires externes tels que des sous-traitants ou des firmes satellites. La fonction adaptatrice de l'externalisation dépend toutefois de la capacité de l'entreprise à contrôler ces relations contractuelles afin de pouvoir conserver ses compétences et techniques les plus spécifiques, et ne pas compromettre sa flexibilité à long terme.

2.1.3 Pluralité et complexité des mesures de la flexibilité

En économie, les premiers travaux sur la flexibilité, datant des années 30, ont proposé de mesurer la flexibilité par "l'élasticité du prix par rapport à la demande" ou par "l'élasticité-coût des équipements" dans le cadre de l'étude des mécanismes d'ajustement des prix et des quantités de produits. Les tentatives d'évaluation de la flexibilité se sont par la suite multipliées avec l'élargissement de ses domaines d'application. Les nombreuses mesures concernent notamment la flexibilité des technologies et des systèmes de production (GERWIN, 1993 ; SETHI, 1990), et la flexibilité des modèles de prise de décision (MANDELBAUM, BUZACOTT, 1990). Ces mesures correspondent souvent à des modèles mathématiques complexes. Même si ces modèles peuvent être utiles à une classification des systèmes de production, ils présentent souvent une grande lacune. La flexibilité est un concept socio-technique qui se prête mal à la modélisation mathématique. En gestion des ressources humaines, cette modélisation semble radicalement inadéquate. La flexibilité n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen pour atteindre des objectifs plus généraux. Il est donc préférable de connaître les éléments et les conditions qui font qu'une organisation est capable d'adaptation, que de chercher une mesure absolue de la flexibilité. Il peut être aussi plus intéressant de mesurer les avantages que la flexibilité octroie à une organisation dans un contexte défini, que de s'efforcer à chercher une mesure globale et universelle. Cette mesure

globale est d'autant plus fallacieuse qu'il importe de distinguer les conséquences de la flexibilité des moyens de l'atteindre.

Bien que qualifiées de globales par leurs auteurs, les mesures existantes restent très spécifiques aux systèmes de production, et de portée très limitée et réductrice. Deux approches distinctes peuvent être dégagées : la première permet de dresser un profil général de la flexibilité d'un système de production sur la base d'une liste d'indicateurs ; la seconde approche propose une agrégation des différentes évaluations de flexibilités spécifiques pour obtenir une estimation unique de la flexibilité globale. Selon la première approche, la liste des indicateurs est variable d'une étude à une autre. GUPTA et SOMERS (1992) proposent des éléments aussi divers que le nombre de nouvelles pièces introduites par année, l'aisance de modification qualitative du système de fabrication, le délai d'ajout d'une unité de production, le coût du doublement de la capacité de production, la variété des pièces traitées, le délai d'introduction de nouveaux produits, etc. D'autres auteurs proposent des indicateurs qui diffèrent en fonction de l'horizon. Les indicateurs à court terme sont le temps et le coût des réglages d'outils, des mises en marche, des ajustements des mécanismes d'assemblage et des changements des programmes de contrôle. Les indicateurs à long terme sont les temps et les coûts des modifications des systèmes de production et de manutention, des liens de communication, et des changements des modes de contrôle (TAYMAZ, 1989). Selon la seconde approche de mesure, la flexibilité globale est mesurée par un agrégat obtenu en pondérant "les flexibilités des machines, de la main-d'œuvre, du système de contrôle et des réseaux de vente" (COX, 1989). Les deux approches présentent des limites importantes. Les mesures par une liste d'indicateurs ne permettent pas de comparer la flexibilité globale d'une entreprise d'une période à une autre. Le caractère absolu de ces mesures rend difficile l'établissement de liens entre les indicateurs et des variables comportementales ou organisationnelles. Les mesures de la flexibilité par un agrégat unique posent le problème de pondération et d'homogénéisation de facteurs techniques, humains et organisationnels. Compte tenu de ces limites, certaines recherches récentes s'orientent vers une démarche d'audit de la flexibilité qui permet d'évaluer séparément quatre dimensions de la flexibilité : la variété, le volume, la nouveauté et les délais (NILSSON, NORDHAL, 1995 ; SUAREZ, CUSUMANO, FINE, 1995). En dépit de sa lourdeur, cette orientation semble prometteuse dans la mesure où elle se base souvent sur une exploration rigoureuse du concept de la flexibilité.

Malgré les lacunes, les tentatives de mesure ont permis d'améliorer la conceptualisation de la flexibilité. En effet, certaines conceptualisations récentes s'accordent

pour focaliser sur et deux dimensions principales de la flexibilité quel que soit le domaine d'étude. Ces deux dimensions, qui seront ensuite développées, correspondent sommairement à la création d'un potentiel de variété à différents niveaux de l'organisation, et à la capacité de mobiliser rapidement ce potentiel. Ainsi, ces deux dimensions sont-elles représentées dans diverses recherches en gestion. Dans l'étude des technologies flexibles, elles correspondent à la combinaison de la flexibilité de variété, aussi bien en termes de capacité de différenciation des produits que de capacité d'absorption des variations de volume, et de la flexibilité délai, en termes de temps de réponse (SETHI, 1990). En gestion, même si certaines recherches accordent la priorité au temps de réponse de l'organisation comme élément constitutif de la flexibilité, les mesures mettent l'accent d'une part sur la dimension de création de multiples potentiels organisationnels, et d'autre part sur la dimension de capacité de mobilisation de ces ressources (APTER, 1985).

2.2 Les domaines d'application privilégiés de la flexibilité

La recherche de l'organisation flexible, capable de réagir avec rapidité et succès sur des marchés mouvants et imprévisibles, est devenue la préoccupation centrale des managers depuis la fin des années 70. Les réformes mises en œuvre pour réaliser cet objectif sont multiples. Le point nodal de ces réformes, celui qui a fini par occulter tous les autres aspects de la flexibilité, est la question du travail et de l'emploi dans les nouvelles formes d'organisation. "Les débats apparaissent à divers niveaux ; en effet, la notion de flexibilité est utilisée pour désigner un éventail très large de changements au niveau des pratiques du travail, des stratégies de production, des modèles d'emploi. du fonctionnement du marché de travail, et même de la trajectoire future du capitalisme. La recherche de flexibilité a englobé des développements aussi divers que l'accroissement de l'emploi à temps partiel, le changement des relations entre producteurs et fournisseurs, l'évolution des pratiques contractuelles et salariales, l'application de nouvelles technologies, l'assouplissement ou la suppression des contraintes légales sur l'emploi, l'affaiblissement des syndicats, la transformation des structures organisationnelles, et l'émergence des économies régionales" (BLYTON, MORRIS, 1991, p.5). L'intérêt accordé à ces thèmes est variable et récurrent en fonction des préoccupations managériales, et parfois même politiques. Toutefois, le débat en France a souvent été dominé par l'adaptation de la législation du travail. L'objectif est de donner aux chefs d'entreprises une marge de manœuvre suffisante pour baisser les coûts de la main-d'œuvre et s'adapter aux aléas du marché, par la levée des obstacles juridiques et administratifs en matière d'embauche, de licenciement, de modulation des salaires et

d'aménagement du temps de travail. Les industriels français ont souvent opté pour une réduction des effectifs et une politique de bas coûts de main-d'œuvre au détriment du renouvellement de l'organisation du travail (RIBOUD, 1987). Toutefois, l'hégémonie du domaine de l'emploi dans le débat sur la flexibilité n'est pas spécifique à la France. Selon le courant de la "spécialisation flexible", un système de production et de consommation très spécialisé et différencié requiert de profondes modifications dans l'organisation du travail (§.1). Le succès mitigé des technologies flexibles a renforcé l'intérêt pour les formes de flexibilité en rapport avec les ressources humaines (§.2). Le modèle de "l'entreprise flexible" a entraîné une sujétion de la flexibilité à la segmentation des salariés entre un "noyau" d'emplois stables et hautement qualifiés, et des "périphéries" d'emplois plus ou moins précaires et qualifiés (§.3).

2.2.1 "La spécialisation flexible" : de la segmentation à la flexibilité

Le postulat de "spécialisation flexible" désigne, selon PIORE et SABEL (1989), 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. Ce postulat repose sur l'étude des "districts industriels" (Émilie-Romagne ou "Troisième Italie", Baden-Wurtemberg en Allemagne, Silicon Valley aux États-Unis) constitués de réseaux régionaux de petites firmes qui bénéficient d'une technologie avancée, d'une forte décentralisation productive et d'une grande intégration sociale. En annonçant la fin présumée de la production de masse et de la standardisation, PIORE et SABEL estiment que la fragmentation de la consommation déplace les priorités de la concurrence vers le design et la qualité au détriment des coûts. La réaction rapide à la demande repose alors sur des unités de production de taille réduite, fortement automatisées, et sur les métiers de salariés qualifiés et motivés. Malgré les amalgames entre les niveaux d'analyse (firme ou région) dans ces travaux, il est possible de discerner une conception particulière de "l'organisation flexible" au-delà des aspects institutionnels de coordinations interentreprises.

L'accent est mis sur la capacité des salariés à exploiter les technologies flexibles, sur l'importance de leur responsabilisation, et sur le rôle des pratiques de rémunération pour leur motivation. "La spécialisation flexible est une stratégie de production qui nécessite une flexibilité parallèle de la main-d'œuvre. Les salariés doivent être préparés et capables d'accomplir une variété de tâches et d'acquérir de nouvelles compétences au fur et à mesure du développement de nouvelles technologies. Le management doit être capable de susciter un engagement actif chez les individus (...) Les salariés et le management ont un intérêt partagé

dans la spécialisation flexible qui repose sur une “collaboration prévisible” et non problématique” (RAINNIE, 1991, p.54). La participation et la coopération des salariés sont liées, dans ce modèle, à un renouvellement de l'organisation du travail, dans le sens d'une diminution de la prescription des tâches et des contrôles hiérarchiques. L'intérêt porte donc sur le développement de la flexibilité fonctionnelle en termes de formation, de développement de la polyvalence et du travail en équipes multifonctionnelles. Pour M. PIORE, l'un des initiateurs de la thèse du dualisme du marché du travail, la “spécialisation flexible” constitue un passage de l'analyse de la simple segmentation de la main-d'œuvre entre un marché interne et un marché externe à une analyse du rôle des managers dans l'élaboration des frontières entre ces marchés dans leurs stratégies d'adaptation aux changements des produits et des conditions de l'emploi (O'REILLY, 1992). Il s'agit désormais d'examiner comment les managers cherchent à améliorer la flexibilité en agissant sur les pratiques de formation, d'organisation et de participation.

Les critiques de la “spécialisation flexible” sont nombreuses (POLLERT, 1991a ; WILLIAMS, al.,1987). Souvent implicite, l'orientation normative de la “spécialisation flexible” implique une “one best way” dans la façon d'améliorer la flexibilité de l'entreprise. Les concepts de spécialisation et de flexibilité ne sont pas précisés. “Le principal problème est que toute une série de relations est postulée sans être démontrée; ainsi, la fragmentation et la complexité croissantes des marchés sont supposées “nécessiter” une technologie flexible qui “nécessite” à son tour un salarié “flexible”, supposé posséder professionnalité et compétences multiples. Le postulat de spécialisation flexible peut être contesté à chaque étape de cette chaîne d'arguments” (WOOD, 1992, p. 15). L'idée d'une coopération spontanée entre les managers et les salariés autour des nouvelles technologies est aussi mise en question. Les managers peuvent engager des restructurations de l'organisation du travail afin d'atteindre leurs objectifs de performance économique, et qui vont dans le sens d'une amélioration de l'autonomie la satisfaction des salariés. Toutefois, le chevauchement des intérêts n'implique pas nécessairement leur communauté. La conception de la flexibilité des technologies est aussi critiquable dans cette théorie. Les nouvelles technologies ne sont pas intrinsèquement flexibles, et leur potentiel de flexibilité n'est souvent pas effectif en dehors de l'intervention humaine.

2.2.2 *Les technologies flexibles : engouements et désillusions*

La recherche de flexibilité a marqué le développement de nouveaux moyens de production, grâce aux progrès de l'automatisation et de l'intégration informatique. Les

technologies “flexibles”, ou plutôt polyvalentes, permettent la fabrication, simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, de produits différents à partir d'une même organisation de base des équipements. La programmation permet de doter à l'avance ces technologies d'une variété de modes opératoires qui assurent une différenciation rapide des produits demandés (CORIAT, 1990 ; TARONDEAU, 1990). L'atelier flexible est un système de production caractérisé par un haut degré d'automatisme et de polyvalence. Ce qui permet de différencier les produits à diverses étapes, de la conception à la fabrication grâce au DAO (Design Assisté par Ordinateur) et à la FAO (Fabrication Assistée par Ordinateur) dans des SPI (Systèmes de Production Intégrés). Les technologies de production avancées sont donc associées à divers niveaux et diverses formes de flexibilité.

Par le recours aux technologies avancées, deux dimensions de la flexibilité peuvent être améliorées. La première dimension est une flexibilité de variété qui est la capacité de fabriquer, sans hausse des coûts, de nombreuses variantes d'un même produit, ou des produits différents selon la demande, et de varier le volume des quantités à fabriquer. La seconde dimension est une flexibilité de réactivité qui est la réduction des temps de réaction lors des changements des équipements et la conception de nouvelles variantes. L'engouement pour ces technologies repose sur l'idée selon laquelle l'usine “entièrement robotisée et programmée” assure la meilleure combinaison possible entre la productivité et la flexibilité tout en minimisant l'intervention humaine, ou plutôt “l'idée fantaisiste” selon laquelle des robots, fonctionnant jour et nuit, fabriqueraient des produits différenciés de haute qualité et de faible coût. Toutefois, les immenses investissements dans ces technologies ont souvent échoué à améliorer la flexibilité. Leurs capacités demeurent dans une large mesure théoriques. La nécessité de réglages complexes et fréquents montre la grande vulnérabilité de ces technologies. Diverses études empiriques montrent qu'un pourcentage très faible, souvent inférieur à 10 %, des ateliers automatisés fonctionnaient comme prévu (JAIKUMAR, 1986 ; UPTON, 1995). Paradoxalement, ce sont les tentatives d'automatisation qui ont montré le caractère résolument incontournable de l'intervention humaine. La compétence, l'apprentissage et l'autonomie des salariés sont nécessaires pour maîtriser la complexité de ces technologies (DU TERTRE, 1989 ; LEPLAT, de TERSSAC, 1990). “La flexibilité du système de production revient par deux biais : un degré de compétence, d'autonomie et d'implication du personnel qui doit être élevé pour pouvoir gérer localement et rapidement toutes les contingences et les aléas de la production (...) ; un système d'information qui doit permettre la

circulation rapide et fiable des informations entre tous les partenaires du processus” (EVERAERE, 1997, p. 78).

Les recherches sur le rôle des technologies avancées dans l'amélioration de la flexibilité organisationnelle sont souvent basées sur des prémisses divergentes. Plusieurs perspectives théoriques peuvent être distinguées : “le déterminisme technologique”, “l'émergence technologique”, “le déterminisme interactif”, et “l'approche socio-technique renouvelée” (MAJCHRZAK, DAVIS, 1991). Selon la première perspective, la technologie est considérée comme une variable exogène qui est nécessairement censée contraindre et transformer les comportements des membres de l'organisation. Son implantation est donc supposée avoir un impact direct sur les ressources humaines. Dans la deuxième perspective, les usages et les conséquences des nouvelles technologies émergent des interactions complexes entre les rôles et les objectifs des membres de l'organisation, et les technologies elles-mêmes. Le “déterminisme interactif” postule que la technologie influence certains aspects humains et organisationnels, mais d'autres changements découlent plutôt des interactions sociales. Selon “l'approche socio-technique renouvelée”, le fit entre les ressources humaines et les caractéristiques spécifiques des technologies est analysé à différents niveaux de généralité , au niveau des performances, au niveau des capacités humaines et organisationnelles, et au niveau local de contrôle et des décisions. “Le fit socio-technique est défini comme le contrôle humain sur les tâches à accomplir, l'amélioration des capacités humaines par les technologies, et l'accroissement des performances individuelles et organisationnelles” (MAJCHRZAK, DAVIS, 1991, p. 51). Le problème n'est alors pas de savoir quand les opérateurs interviennent, il est d'identifier les moyens qui permettent d'améliorer leurs capacités pour qu'ils continuent à contrôler les technologies avancées. Les salariés doivent avoir la connaissance nécessaire de ces technologies et l'autorité suffisante pour changer leur fonctionnement en cas de besoin. “Le principal problème est le management des hommes qui utilisent ces systèmes. Les ressources humaines sont importantes parce que le succès des systèmes de production est limité par les compétences des individus qui les gèrent et exploitent. La qualité de la main-d'œuvre de l'entreprise (managers et salariés) détermine la limite supérieure du potentiel de l'organisation et de son avantage compétitif” MAJCHRZAK, DAVIS, 1991, p. 37).

2.2.3 “L'entreprise flexible” : l'idéal type dualiste

Le succès médiatique du modèle de “l'entreprise flexible” (ATKINSON, 1984, 1985a) tient surtout à sa simplicité et à l'intégration apparente qu'il opère entre diverses pratiques de

flexibilité. Ce modèle transpose à l'entreprise l'idée d'une segmentation dualiste du marché du travail, entre un marché interne protégé contre la concurrence des offreurs du travail et un marché externe. "L'entreprise flexible" est un micro modèle de marché du travail dual avec, d'une part un "noyau central" de salariés qui bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrières, de rémunérations attractives et de formations spécifiques, et d'autre part des "Périphéries" où se côtoient de nombreuses formes d'emploi "atypique" ou extériorisé tel que le travail temporaire, l'intérim, le travail à temps partiel, le travail indépendant, le travail à domicile, et la sous-traitance. Selon ce modèle, les employeurs se basent sur le redéploiement de la main-d'œuvre pour faire face au changement technologique, à l'incertitude de la demande, et à la hausse des coûts salariaux. Le redéploiement est plus basé sur la différenciation des types de contrats de travail que sur les caractéristiques particulières de la main-d'œuvre ou sur les modes d'organisation du travail. La segmentation de la main-d'œuvre entre le "centre" et les "périphéries" est déterminée par des facteurs organisationnels et institutionnels. Le "centre" comporte les emplois spécifiques à l'activité principale de l'entreprise, ceux qui nécessitent une longue formation, et ceux qui sont difficiles à prescrire.

Même si les "Périphéries" concernent souvent des emplois subalternes, elles peuvent comporter des emplois hautement qualifiés que l'entreprise préfère externaliser. Les conventions collectives et l'existence de syndicats peuvent aussi contraindre la segmentation. Selon le modèle de "l'entreprise flexible", "les employeurs cherchent de plus en plus une main-d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et aux moindres coûts, aux changements imprévisibles des produits ou des processus du travail ; une telle main-d'œuvre peut être aisément réduite ou accrue pour correspondre aux exigences du marché ; une telle main-d'œuvre ne doit pas générer une hausse des coûts salariaux en cas de baisse des heures travaillées ; elle doit être enfin capable de redéploiement rapide pour mener à bien les tâches nécessaires par le recours à diverses options d'horaires du travail" (ATKINSON, 1985a, p.9). Trois formes de flexibilité sur lesquelles est basée la segmentation de la main-d'œuvre sont alors développées dans l'entreprise : la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité numérique et la flexibilité salariale. La flexibilité fonctionnelle cherche à développer la capacité des salariés, polyvalents, disponibles et mobiles, à changer de postes, de tâches, ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise. La flexibilité numérique désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande. Elle

intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler. La flexibilité salariale est la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail (ATKINSON, 1985b). Dans ce modèle, la flexibilité fonctionnelle concerne le "centre" formé de salariés permanents, alors que la flexibilité numérique est appliquée aux différentes "périphéries". Chaque entreprise doit trouver la combinaison de formes de flexibilité appropriée à ses objectifs. Elle doit aussi développer de nouvelles pratiques de management, telles que des formations qualifiantes et des carrières individualisées, exclusivement pour ses salariés permanents. Toutefois, les tenants de ce modèle conviennent que les employeurs agissent souvent de façon opportuniste, et non sur la base d'une stratégie planifiée de redéploiement de la main-d'œuvre (ACKROYD, PROCTER, 1998 ; PROCTER, ASSARD, al., 1994). Les objectifs principaux restent la réduction des coûts salariaux, l'évitement des problèmes contractuels, et le développement de la flexibilité fonctionnelle des salariés permanents grâce à la protection que leur offre le recours à la flexibilité numérique.

En dépit de l'intérêt de situer l'analyse de la flexibilité à l'échelon de l'entreprise et des ressources humaines, le modèle de "l'entreprise flexible" présente de grandes faiblesses liées surtout au simplisme de la conception dualiste. Les critiques sont d'ailleurs considérables (O'REILLY, 1992 ; POLLERT, 1987, 1989). Le modèle souffre de confusions et des idées préconçues quant à un changement radical des modes de redéploiement de la main-d'œuvre dans l'entreprise. La segmentation entre différentes catégories de salariés existe depuis longtemps dans les entreprises, notamment par sexe, race et âge. Même si le rythme de cette segmentation a augmenté, elle ne peut pas être le fondement de la flexibilité de l'entreprise. Au niveau conceptuel, les définitions des variables clés du modèle sont trop vagues pour une mise en évidence empirique. La notion de "noyau central" de salariés permanents masque une différenciation substantielle de statut, de salaire, de conditions générales de travail entre ces salariés. La polyvalence et la sécurité d'emploi sont des notions relatives et mouvantes qui ne correspondent pas à la perspective statique d'un modèle "centre/périphérie". La flexibilité numérique telle que définie par J. ATKINSON est un concept fourre-tout, avec la tentation d'homogénéiser des pratiques aussi diverses que les contrats à durée déterminée, l'intérim, le temps partiel et l'externalisation. L'amalgame entre le nombre de salariés et le temps du travail est problématique ; d'où la nécessaire distinction entre la flexibilité numérique et la flexibilité temporelle. Selon ce modèle, la flexibilité numérique est développée pour faire face à

l'imprévisibilité de la demande. Or, des études empiriques montrent que les différents types de flexibilité numérique n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes règles et caractéristiques, ni les mêmes déterminants (DAVIS-BLAKE, UZZI, 1993). Contrairement à certaines idées préconçues, la flexibilité numérique est surtout utilisée pour faire face à des fluctuations prévisibles, surtout saisonnières (SLOANE, GASTEEN, 1991). La validité empirique du modèle de "l'entreprise flexible" est construite sur la base d'un très faible échantillon de neuf entreprises choisies parce que leurs managers faisaient déjà appel aux différentes formes de flexibilité. Enfin, le modèle est critiqué parce qu'il comporte un mélange permanent de description, de prédiction et de prescription.

La gravité des enjeux collectifs et individuels qui découlent de l'application de la flexibilité au domaine des ressources humaines explique la vivacité des controverses suscitées par certains travaux comme le modèle de "l'entreprise flexible".

3 Définition multidimensionnelle de la flexibilité

La flexibilité est une notion complexe, multiforme et intrinsèquement paradoxale. « Une organisation doit comporter des procédures qui accroissent sa flexibilité, afin d'éviter l'amplification des rigidités, mais elle doit aussi avoir un certain ancrage (dans le sens de stabilité) afin d'éviter le chaos. Plutôt que d'admettre la dichotomie entre la continuité et le changement, ce paradoxe signifie que la flexibilité organisationnelle associe à la fois le changement et la stabilité. Le management doit, par conséquent, faire face à une tension constructive entre ce qui doit être changé et ce qui doit être nécessairement préservé ; une tension, par exemple, entre la nécessité d'expérimenter et de prendre des initiatives, et la nécessité de préserver les valeurs fondamentales et la mission de l'organisation, ou entre le besoin de nouvelles idées et orientations, et le besoin de conserver un savoir-faire technologique (...). L'organisation flexible implique une disponibilité à évoluer, à réagir et à changer, en même temps ceci demande un engagement inconditionnel, un intérêt continu et une loyauté à l'organisation » (DE LEEUW, VOLBERDA, 1996, p 134).

Cette analyse permet d'identifier deux dimensions récurrentes qui caractérisent la flexibilité. La première dimension correspond à la qualité du design organisationnel qui permet la création de conditions favorables à la flexibilité (II,1).

La seconde dimension est relative à la capacité d'action et de contrôle des membres de l'organisation qui leur permet d'exploiter de façon efficace et rapide ces conditions afin d'atteindre les objectifs organisationnels (II, 2).

3.1 La qualité du design organisationnel : création des conditions de contrôlabilité de l'organisation

Dans la conceptualisation bidimensionnelle de la flexibilité, la contrôlabilité de l'organisation dépend de l'adéquation de son design, c'est-à-dire de la facilité avec laquelle les conditions structurelles, technologiques et culturelles de l'organisation peuvent être modifiées dans un intervalle de temps suffisant à la mobilisation des compétences présentés dans le répertoire organisationnel. Ce sont ces conditions organisationnelles qui reflètent l'état des ressources et des règles, et déterminent le potentiel de flexibilité. Généralement, il est possible de distinguer deux éventualités de recherche de flexibilité par le design. Premièrement, les conditions organisationnelles peuvent offrir une marge de manœuvre suffisante pour activer un mix satisfaisant de flexibilité ; aucun "redesign" organisationnel n'est alors nécessaire.

Deuxièmement, la marge de manœuvre offerte par les conditions organisationnelles peut être insuffisante pour mettre en œuvre le mix de flexibilité nécessaire ; le "redesign" est alors nécessaire. Ainsi, la flexibilité est-elle liée aussi bien à la continuité des conditions organisationnelles qu'à leur adaptabilité. Le caractère paradoxal de la flexibilité est de nouveau révélé, et semble soutenir sa définition bidimensionnelle. La dimension relative au design organisationnel est surtout reflétée dans la nécessité d'une certaine continuité dans l'organisation. Elle implique la création de conditions organisationnelles appropriées à la mise en œuvre des capacités de contrôle des acteurs. Or, comme il n'y a pas de différenciation sans intégration, il ne peut pas y avoir de flexibilité sans une certaine stabilité ou continuité. Cette stabilité assure une certaine sécurité aux membres de l'organisation qui ont alors suffisamment de possibilités pour préserver leur identité et pour apprendre.

La mise en œuvre des compétences permettant de maîtriser les événements, repose, au niveau le plus large, sur l'existence de conditions permissives au niveau de la technologie, de la structure et de la culture de l'organisation (§.1).

L'intérêt portera essentiellement sur les conditions relatives à la GRH (§.2).

L'importance croissante accordée aux ressources humaines repose sur l'idée selon laquelle la flexibilité sera à la mesure des solutions apportées au double problème de la motivation au changement et de la conduite, rapide et sans coûts excessifs, de ce changement. La flexibilité organisationnelle dépend par conséquent de la volonté des membres de l'organisation à réexaminer leurs normes de comportement et à créer des réponses nouvelles aux situations nouvelles (§.3).

3.1.1 Quelques conditions organisationnelles permissives de la flexibilité

L'existence d'un riche répertoire de compétences organisationnelles est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour la flexibilité. La capacité à mobiliser ces compétences repose sur l'existence de conditions organisationnelles permissives qui permettent la contrôlabilité de l'organisation. VOLBERDA (1992) propose une importante analyse des types de technologies, de structures et de cultures qui favorisent ou freinent une mise en œuvre efficace des capacités organisationnelles liées à la flexibilité. Cet auteur établit son analyse sur des typologies lourdes et complexes dont la reprise dépasse le cadre de ce travail. Toutefois, il est possible de dégager certaines idées générales qui peuvent être utiles en ce qui concerne les systèmes des ressources humaines. Au niveau des technologies organisationnelles, l'automatisation et la programmation semblent offrir un potentiel de flexibilité dans la mesure où elles permettent d'apporter rapidement au processus de fabrication les modifications nécessaires.

L'incapacité à gérer la dimension humaine du changement technologique est souvent présentée comme la principale raison de l'échec de mise en œuvre de ce potentiel (ADLER, al., 1999). Le problème est que l'existence de technologies intégrées et adaptables n'implique pas nécessairement un élargissement des rationalités en œuvre dans l'organisation, afin de permettre une extension des possibilités que les opérateurs peuvent avoir pour contrôler ces technologies (KOLODNY, LIU, STYMNE, DENIS, 1996). Concernant les structures, VOLBERDA (1992) distingue différents niveaux d'analyse, notamment la structure basique qui concerne la distribution des responsabilités entre les membres de l'organisation, les systèmes de contrôle et de planification, et les processus de prise de décision, de coordination et de communication. Sur la base du concept d'équifinalité, cet auteur montre que ces paramètres peuvent être combinés de multiples façons qui offrent des potentiels différents de flexibilité. Même si les structures du type organique présentent une marge de manœuvre plus importante que celle du type mécaniste grâce aux occasions d'expérimentation et de prise d'initiative qu'elles comportent, le potentiel de flexibilité ne découle pas des structures en elles-mêmes, mais de la possibilité de les réaménager continûment et facilement. "Chaque architecture spécifique d'un système de production favorise ou restreint les opportunités d'un contrôle efficace et efficient de la coordination nécessaire entre des processus organisationnels fonctionnellement différenciés qui peuvent se superposer, en se renforçant ou en se contrariant" (DE SITTER, DEN HERTOOG, DANKBAAR, 1997, p. 506). Chaque forme structurelle présente des avantages et des coûts qui relativisent son potentiel de flexibilité. La culture organisationnelle peut aussi

favoriser ou restreindre la contrôlabilité de l'organisation. Le potentiel de flexibilité qu'elle offre dépend du jeu qui peut exister par rapport aux normes et aux valeurs organisationnelles. “Les croyances et les postulats culturels ont un rôle important dans l'interprétation des événements et dans l'élaboration de réponses organisationnelles pertinentes (...). La marge de manœuvre pour une flexibilité stratégique est d'autant plus grande que la culture est novatrice. Plusieurs grandes entreprises n'ont pas restructuré seulement leur organisation, mais ont essayé aussi de changer leur culture” (VOLBERDA, 1996, p. 365). Le recours à des formes organisationnelles en réseaux peut favoriser la flexibilité dans la mesure où ces réseaux sont propices aux échanges et aux communications entre les acteurs, permettant ainsi une évolution des normes et des valeurs (LIEBESKIND, OLIVER, ZUCKER, BREWER, 1996). La flexibilité dépend aussi de la façon dont les membres de l'organisation vont exploiter ce potentiel afin de le rendre effectif et renouvelable, si tant est qu'ils ne l'aient pas carrément délaissé, quelles qu'en soient les vertus intrinsèques. La gestion des ressources humaines acquiert alors toute sa valeur stratégique dans l'amélioration de la flexibilité.

3.1.2 La portée des pratiques de gestion des ressources humaines

La flexibilité est établie, par définition, à la fois sur le développement d'un répertoire de réponses organisationnelles par une action sur les compétences, et sur la mise en valeur de ce répertoire par une action au niveau des conditions structurelles et culturelles. “Ainsi, un travailleur polyvalent placé dans une structure rigide, sous une supervision sans marge de manœuvre, ou dans un climat de confrontation, ne produit pas d'effet réel de flexibilité. La flexibilité en tant que concept organisateur doit donc se déployer de manière cohérente” (JACOB, 1993, p. 31). Les actions en GRH peuvent constituer un soutien essentiel pour le développement et la mise en œuvre de la flexibilité organisationnelle, compte tenu de l'importance commune à la GRH et à la flexibilité, des notions de changement, de stabilité, d'apprentissage et de compétence. Les liens entre la GRH et la flexibilité sont néanmoins complexes, et parfois même conflictuels. Les tensions entre la stabilité et le changement, entre l'engagement exigé des salariés et l'insécurité propre à certaines pratiques de flexibilité, rendent difficile le rôle de la GRH.

Au-delà du lien décisif entre la GRH et la flexibilité du travail, l'importance de la GRH est inhérente à la conceptualisation bidimensionnelle de la flexibilité comme contrôlabilité de l'organisation et comme capacité de contrôle de ses membres. “Les systèmes de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à la durabilité de l'avantage compétitif de l'organisation, en facilitant le développement de compétences spécifiques à la firme,

génératrices de relations sociales complexes, ancrées dans l'histoire et la culture de la firme et reproductrices de connaissances organisationnelles tacites (...). Les performances, supérieures et durables, de certaines entreprises peuvent être attribuées aux capacités uniques de gestion des ressources humaines afin de générer un avantage compétitif. Inversement, les systèmes de ressources humaines peuvent contribuer à la vulnérabilité de l'organisation et à son désavantage, en inhibant la mobilisation des nouvelles compétences ou en détruisant les compétences existantes” (LADO, WILSON, 1994, p. 699). Les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et la rémunération des compétences, constituent un investissement dans des ressources spécifiques et difficilement imitables (SNELL, DEAN, 1992 ; ULRICH, LAKE, 1991). La GRH peut jouer un rôle dans l'articulation de la vision stratégique de l'organisation et le développement de son répertoire de capacités, en synthétisant l'information sur les compétences détenues par chaque membre de l'organisation. Elle peut aussi améliorer, grâce par exemple au “job design”, le développement et l'utilisation des talents organisationnels par la création de postes “idiosyncratiques” construits "sur mesure" par rapport aux compétences, aux potentiels et aux intérêts des salariés (MINER, 1987). Ce qui favorise un ajustement local plus rapide aux changements grâce à un déplacement du centre de décision là où se passe l'action. La GRH peut aussi renforcer les comportements de créativité, de coopération et de prise d'initiative et de risque. Les gestionnaires de ressources humaines doivent contribuer à l'invention de processus favorisant l'implication active des salariés aux changements, soutenir les formations qualifiantes, suivre l'impact de nouvelles technologies et formes d'organisation sur le stress au travail. Les systèmes de ressources humaines offrent un potentiel de flexibilité grâce au développement des potentiels humains et à l'encouragement de l'initiative et de l'autocontrôle transférant ainsi une part de l'incertitude et la responsabilité du changement aux salariés.

Inversement, les systèmes des ressources humaines peuvent jouer un rôle négatif dans le développement durable du potentiel de flexibilité, lorsqu'ils sont basés sur une philosophie minimaliste orientée essentiellement vers les gains à court terme par le recours massif à des emplois précaires, par la minimisation de la formation, par le choix d'une hiérarchie d'autorité au lieu d'une hiérarchie de compétences, ou par un recrutement basé sur une logique de poste et pas sur une logique de compétences (LADO, WILSON, 1994). Certaines pratiques de GRH peuvent gêner l'apprentissage utile à l'enrichissement du répertoire de réponses organisationnelles. La simplification excessive des emplois et l'usage du contrôle direct et hiérarchique peuvent convenir à des bureaucraties dans des environnements stables, mais

contrarient l'initiative, l'expérimentation, et l'adaptation locale (WALTON, 1985). “La recherche d'ajustement à court terme, voire à très court terme, que pratiquent aujourd'hui beaucoup d'entreprises en France, et qui conduit à multiplier les statuts temporaires et l'intérim, permet éventuellement de réduire les coûts de production. Mais elle est en réalité contraire à une flexibilité plus essentielle qui est la capacité des organisations à être réactives et anticipatrices. Cette capacité repose largement sur la mémoire et donc la stabilité (relative) des employés. Pour pouvoir se reconfigurer rapidement, et de manière sûre, l'organisation doit s'appuyer sur des schémas d'action et de communication éprouvés” (VELTZ, ZARIFIAN, 1992, p. 45). La GRH se trouve donc confrontée, au premier plan, au paradoxe changement-stabilité de la flexibilité. La double caractéristique de flexibilité et de rigidité des ressources humaines est souvent signalée. La ressource humaine est présentée comme une source de flexibilité et d'innovation, grâce à sa capacité d'apprentissage et d'adaptation aux situations nouvelles. À l'opposé, les contraintes légales, l'attachement aux situations acquises et la faible mobilité constatée des salariés, les temporalités d'apprentissage, sont sources d'inertie (VAN HAM, PAUWE, WILLIAMS, 1987).

La valorisation de l'outil productif est nécessairement conditionnée par la disponibilité de salariés formés aux nouvelles technologies. Elle dépend aussi de l'existence de conditions organisationnelles qui incitent les salariés à fournir un effort qui dépasse la simple réalisation “à la lettre”, de leurs obligations au travail (KIDWELL, BENNETT, 1993). Or, la flexibilité organisationnelle dépend, parfois exclusivement, de la capacité des membres de l'organisation à définir, à accepter et à mettre en œuvre les changements nécessaires qui sont souvent à affiner et à redéfinir (SIRE, 1992). la flexibilité est à rechercher autant dans les formes et conditions organisationnelles que dans les comportements individuels.

3.1.3 L'intérêt d'une perspective comportementale de la flexibilité

Selon REIX (1979), si la flexibilité potentielle de l'entreprise est à la mesure des possibilités de déplacement de ses ressources, ce déplacement peut occasionner à la fois une modification des habitudes de certains participants et une nouvelle répartition des pouvoirs et des rôles dans l'organisation. Ce qui implique un double problème de la motivation au changement et de la conduite de ce changement ; le problème “est d'abord celui de la motivation au changement, il faut avoir la volonté d'entreprendre un réexamen des normes de comportement (..), puis il faut avoir la volonté de réaliser les modifications décidées ; il est ensuite celui de la conduite du changement, le processus de changement n'est pas instantané, il obéit à une certaine dynamique ; il n'est pas non plus gratuit, il comporte des coûts réels et

des coûts psychologiques” (REIX, 1979, p. 113). La flexibilité effective renvoie in fine à la question d'obtenir un comportement actif face au changement de la part des membres de l'organisation. Cette question est d'autant plus complexe que face à un événement menaçant, les comportements deviennent plutôt rigides dans le sens d'une restriction du traitement de l'information, d'un resserrement du contrôle, et d'un recours aux solutions habituelles (STAW, SANDELANDS, DUTTON, 1981). Or, “si on admet en effet que la flexibilité signifie la capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement, alors la mise en œuvre de la flexibilité potentielle implique un changement pour l'organisation. Il s'ensuit que la flexibilité effectivement atteinte dépend de la bonne volonté des acteurs à s'engager dans un projet, et à acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire” (SIRE, 1992, p. 668). Dans le cadre d'une définition bidimensionnelle de la flexibilité, la contrôlabilité de l'organisation, grâce à l'existence de conditions génératrices d'un potentiel de flexibilité, doit être à la fois comprise et admise par les salariés afin qu'ils puissent la mobiliser dans un sens qui améliore leur capacité de contrôle des événements. Les réponses organisationnelles efficaces sont très rarement données d'avance. Elles sont au contraire élaborées par engagement, par confrontation et compromis. Dans une organisation, la force d'une règle “ne tient ni dans son énoncé, ni dans ses potentialités d'action en l'état, mais dans le fait que ceux qui doivent la mettre en œuvre se l'approprient, l'adaptent ou la redéfinissent” (De TERSSAC, REYNAUD, 1992, p. 174). Les hommes sont capables de changer leurs actions et leurs théories d'action, de réorienter leurs énergies vers de nouveaux projets. La flexibilité de l'organisation repose donc sur la capacité des acteurs à apprendre à identifier et à définir les changements, et les actions adéquates pour les maîtriser. Face à la complexité, les comportements étroitement réactifs et conformistes ne sont plus suffisants. Ce sont des comportements de créativité, de coopération et d'initiative qui permettent le développement durable d'une efficacité organisationnelle continûment redéfinie et renouvelée.

3.2 Enrichissement du répertoire des compétences : accroissement de la capacité de contrôle des membres de l'organisation

L'analyse des liens entre la compétence et la capacité de contrôle et de décision n'est pas nouvelle. Elle est présente dans les travaux sur l'enrichissement du travail, les groupes semi-autonomes, et les formes d'organisation. MINTZBERG (1982) montre que le pouvoir de décision revient, dans certaines organisations, à ceux qui possèdent l'expertise, peu importe leur position hiérarchique. Il estime aussi que l'enrichissement du travail permet à celui qui fait le travail d'avoir plus de contrôle sur ce qu'il fait. La notion de flexibilité reprend cette

analyse en supposant une redéfinition des conditions d'intervention humaine dans l'organisation vers davantage de compétences et de responsabilités. “Les aptitudes dont il est question dans la compétence et l'autonomie relèvent de la capacité à dominer une situation de travail combinant l'utilisation au sens large d'un équipement de production (préparation, supervision, entretien préventif ou curatif, fiabilisation), ainsi que la transformation au sens large de la matière ou de la production à réaliser dans des conditions exigeantes (préparation, contrôle et suivi qualité, retouches, approvisionnement, maîtrise de la variété quantitative et qualitative) ; le tout supposant un ordonnancement local et autonome des activités et des tâches, un travail d'anticipation, de diagnostic, d'interaction avec l'environnement, de recherche d'optimisation, avec tous les dilemmes et les compromis qui en découlent” (EVERAERE, 1997, p. 101). Pour faire face à un environnement instable et complexe, l'organisation doit disposer de compétences aussi variées et complexes. La flexibilité implique un élargissement de la marge de manœuvre et une liberté d'action diffuse. Ce qui va de pair avec un enrichissement du répertoire des compétences, effectives et surtout potentielles (§. 1).

L'existence d'un répertoire varié de potentiels ne va pas à l'encontre d'une concentration de l'activité de l'entreprise sur sa “compétence critique” (PRAHALAD, HAMEL, 1990). Elle permet au contraire d'éviter la transformation de la “compétence critique” en une “rigidité critique” (LEONARD-BARTON, 1992). Toutefois, la variété des compétences n'engendre pas ipso facto une flexibilité. La rapidité de mobilisation de ces compétences constitue l'autre aspect nécessaire de la capacité de contrôle (§.2).

La variété du répertoire des compétences et la rapidité de leur mise en œuvre constituent à la fois le moyen et le résultat d'adaptations au niveau local. Il est alors possible de faire un rapprochement entre la flexibilité et certains travaux sur l'auto-organisation (PROBST, 1994). L'accroissement de la capacité de contrôle des membres de l'organisation signifie ainsi le développement de leur capacité d'adaptation au niveau local (§.3).

3.2.1 Variété du répertoire des compétences dans l'organisation

Le développement de la flexibilité renvoie à des schémas théoriques axés sur la mise en œuvre d'un processus permanent de développement et de création de ressources nouvelles dans l'entreprise. Quelle que soit la conception adoptée de l'environnement, il est possible de dégager des sollicitations vers davantage de personnalisation, de qualité, de délais, tout en faisant pression sur les prix. Ce qui implique un accroissement continu de la variété et de la complexité de l'environnement de l'organisation. Or, l'étendue du répertoire de compétences

d'une organisation influe sa "capacité absorptive" (COHEN, LEVINTHAL, 1990), c'est-à-dire la capacité à percevoir, à acquérir et à utiliser l'information. La variété de ce répertoire est indirectement reflétée dans la diversité et la richesse des routines et des procédures organisationnelles qui permettent d'élargir les capacités de perception et de traitement de nouvelles informations. L'existence d'un nombre limité de routines et de procédures peut donc restreindre de façon significative le choix de comportements possibles.

Selon "le principe de la variété requise" d'ASHBY (1964), si la complexité des événements, ou la diversité des sollicitations, est plus grande que la complexité, ou la diversité, des compétences présentes dans l'organisation, la capacité de faire face à ces événements, ou de répondre à ces sollicitations, se trouve amoindrie. "La pensée et l'action humaines doivent être hautement variées pour maîtriser un flux ininterrompu d'événements" (WEICK, 1995, p. 89). L'émergence permanente d'opportunités et de menaces requiert le développement de capacités potentielles afin d'éviter l'incontrôlabilité de l'organisation et de son environnement. "Dans un environnement turbulent, le management d'une organisation suppose l'existence d'une collection étendue et multidimensionnelle de capacités. La variété est estimée aussi bien en termes de quantité de compétences (nombre de capacités), qu'en termes de leur qualité (capacités temporaires ou durables). Par exemple, le développement des compétences des salariés entraîne une amélioration durable de la flexibilité, alors que l'externalisation de certaines activités périphériques, ou le recours à des emplois précaires et atypiques, occasionne une amélioration temporaire de la flexibilité. Une fois allouées, les capacités temporaires s'accompagnent d'une réduction du potentiel de flexibilité, alors que les capacités durables ne sont pas réduites par l'usage" (VOLBERDA, 1996, p. 361). Une stratégie d'adaptation et de réadaptation suppose que l'entreprise dispose d'un potentiel renouvelable de flexibilité et qu'elle le mette en œuvre.

La variété du répertoire des compétences dans l'organisation n'implique pas nécessairement un développement inconséquent de la polyvalence. BOYER (1986) fait de la polyvalence le maître mot de la flexibilité de la main-d'œuvre en la définissant comme la combinaison d'un ensemble de pratiques telles que la possibilité d'occupation de postes de travail variés, le recours à une formation générale et technique suffisamment ample, l'intéressement des salariés à la qualité, et l'absence de barrières infranchissables entre les différentes classes de salariés. La polyvalence, ou poly-fonctionnalité, est l'aptitude de la main-d'œuvre à maîtriser divers segments d'un même processus productif. Toutefois, cette notion suscite de nombreuses critiques. Même si la polyvalence peut contribuer à court terme

à la flexibilité, elle présente telle qu'elle est souvent pratiquée dans les organisations traditionnelles de nombreuses limites. Elle peut causer un appauvrissement de connaissance technique et de pertinence d'action à cause d'une rotation excessive ; elle pose des problèmes à l'identité du salarié au travail dans la mesure où elle correspond souvent à une addition de tâches sans efforts de synthèse (VELTZ, ZARIFIAN, 1992). Selon ces auteurs, la flexibilité doit plutôt reposer sur une promotion du "métier" comme socle intégrateur qui se développe à la fois par exploitation des acquis et par créativité, à travers la confrontation permanente à de nouveaux problèmes. "Outre les contraintes psychologiques de stress et la fatigue induite par la polyvalence et la mobilité dont il faut tenir compte, celle-ci doit être justifiée sur le plan économique (...). Par ailleurs, la polyvalence ne s'objective réellement et totalement que dans l'exercice régulier : toute formation ou acquisition de compétences qui n'est pas immédiatement et régulièrement investie dans une pratique disparaît. Une organisation polyvalente du travail dépend donc de la nécessité objective d'une permutation constante et régulière des opérateurs, requise pour construire et valider les apprentissages, ce qui n'est pas toujours opportun d'un point de vue économique, ni possible d'un point de vue cognitif" (EVERAERE, 1997, p. 110). Plus qu'une simple polyvalence, la variété du répertoire des compétences, effectives et potentielles, requiert le développement des capacités d'apprentissage et de maîtrise des événements (ZARIFIAN, 1999). La variété générée par l'apprentissage est plus intrinsèque et dynamique que celle de la polyvalence. En effet, l'apprentissage renvoie, par définition, à la diversité des interprétations produites, ce qui élargit l'éventail des comportements possibles, permettant ainsi de modifier la définition et la gestion des situations, et les situations elles-mêmes (HUBER, 1991 ; KOENIG, 1994). Le répertoire des compétences s'enrichit continuellement grâce à la recherche constante et locale des pistes d'améliorations possibles. "L'apprentissage laisse donc ouvert le répertoire des événements et des solutions dans lequel viennent s'accumuler les situations que l'opérateur expérimenté engrange et viendra mobiliser en fonction des problèmes plus ou moins inédits qu'il sera amené à résoudre" (EVERAERE, 1997, p. 104).

3.2.2 La mobilisation rapide des compétences

L'amélioration de la capacité de contrôle dépend simultanément de la variété requise des compétences et de la rapidité de leur mobilisation. "Le management d'une organisation peut disposer des capacités nécessaires à la flexibilité, sans pour autant pouvoir les mobiliser à temps. La flexibilité n'est pas un phénomène statique, mais un processus dynamique. La rapidité de réponse est donc un élément essentiel de la flexibilité organisationnelle"

(VOLBERDA, 1996, p. 362). Toutefois, le temps de réponse peut être tellement court qu'il entraîne une tendance à la "sur-réactivité" et à l'indécision chaotique. La combinaison de compétences variées et de rapidité de réponse adéquate est donc nécessaire pour assurer la pertinence de l'action. En effet, ce sont les compétences qui permettent d'identifier et de définir les changements à partir de signaux faibles ou incohérents. L'entreprise est flexible si elle dispose de capacités pour diagnostiquer et identifier la nature des perturbations observées dans un intervalle de temps réduit (REIX, 1979). Le processus de prise de décision est alors l'un des éléments déterminants du délai de réponse de l'organisation (SIRE, 1987). Dans des organisations tayloriennes-fordiennes, la maîtrise du temps de réponse repose en général sur l'intégration verticale qui concentre la capacité de décision en haut de la hiérarchie. L'intégration verticale ne peut cependant générer qu'une flexibilité opérationnelle à court terme (RICHARDSON, 1996). Certains auteurs estiment que l'amélioration durable du temps de réponse requiert le développement d'une conception événementielle du temps dans l'organisation, c'est-à-dire que le temps est considéré comme un phénomène variable, contingent aux événements et différemment expérimenté par les acteurs (CLARK, 1985 ; BUTLER, 1995). Cette conception, peu opérationnelle car loin d'être pensée dans les organisations actuelles, favorise le contrôle de la norme temporelle par les salariés, compétents et responsables, et non l'inverse. Selon CLARK (1985), la flexibilité d'une organisation dépend de la variété de ses répertoires temporels qui permettent aux salariés de réagir aux variations rythmiques des événements. Plus cette variété est étendue, plus ces salariés sont capables de mobiliser des procédures pour activer des nouvelles structures, résoudre des nouveaux problèmes et prendre à temps des décisions pertinentes. Cette variété limite le risque que la situation du travail ne se complexifie plus rapidement que l'acquisition de savoir-faire chez les salariés. La capacité des individus à intervenir sur des événements de temporalités hétérogènes devient alors déterminante de la capacité d'adaptation organisationnelle. Il s'agit alors de développer des boucles courtes de prise de décision, au plus près de la réalité vécue.

3.2.3 Renforcement des capacités d'adaptation locale

Les diverses combinaisons de la variété requise des compétences et la rapidité de leur mobilisation engendrent des capacités de manœuvre de différents degrés : opérationnel, structurel et stratégique. Ces degrés sont interdépendants et évolutifs. La flexibilité opérationnelle repose sur le recours aux routines organisationnelles pour réagir à des fluctuations régulières. Elle est surtout basée sur l'expérience, l'extrapolation et l'imitation ; et

elle correspond souvent à un apprentissage en "boucle simple" qui n'occasionne pas une révision des normes fondamentales de l'organisation. L'accent est en effet mis plus sur la rapidité de la réponse que sur la variété des compétences mobilisées. À terme, "la recherche prépondérante de la flexibilité opérationnelle peut favoriser le risque d'une extension de l'inertie organisationnelle" (VOLBERDA, 1992, p. 121). À titre d'exemple, le recours à une main-d'œuvre intérimaire et temporaire pour faire face à des variations de la demande constitue l'une des formes courantes de flexibilité opérationnelle.

La flexibilité structurelle repose plus sur la variété du répertoire des compétences que sur la rapidité de réponse. Elle requiert une liberté d'action importante et diffuse dans l'organisation afin de faciliter le renouvellement des processus de prise de décision et de communication. Parmi les pratiques qui favorisent la flexibilité structurelle, il y a l'élargissement horizontal et vertical du travail, la création d'équipes de projet, le changement des responsabilités, et la modification des formes de contrôle (HANSSEN-BAUER, SNOW, 1996).

La flexibilité stratégique nécessite à la fois une variété importante des compétences et une mobilisation rapide de celles-ci, dans la mesure où les changements, à opérer dans la nature même de la stratégie de l'entreprise, sont de grande portée. "Bien que la flexibilité stratégique, souvent associée à une flexibilité structurelle, puisse mener à un changement radical, les ajustements permanents des normes et des règles générales, et donc des structures qui leur sont associés, peuvent générer une détérioration de la confiance, susciter des nouveaux problèmes, et occasionner des comportements défensifs et des tactiques de retrait de la part des membres de l'organisation" (VOLBERDA, 1992, p. 123).

Ainsi, la complexité croissante des organisations et de leur environnement accroît-elle le rythme d'évolution des combinaisons ou du mix de flexibilité. L'évolution des besoins en flexibilité correspond rarement à l'évolution de l'organisation au niveau de ses structures hiérarchiques et ses processus de décision et de communication. En tant que capacité de contrôle des événements, la flexibilité dépend des mécanismes d'intégration des connaissances qui permettent de générer de nouvelles compétences, et d'enrichir continûment le répertoire organisationnel.

Si la création et l'application de la connaissance constituent une préoccupation majeure de nombreux managers (NONAKA, 1994 ; QUINN, 1992), l'intégration de cette connaissance est un rôle essentiel de toute forme d'organisation grâce aux règles et aux routines qu'elle

comporte. Comme la performance de l'entreprise repose de plus en plus sur une combinaison de dimensions telles que la qualité, les coûts, la flexibilité et l'innovation, différents types d'intégration sont à mettre en œuvre dans l'organisation. "L'intégration de la connaissance pour générer des capacités organisationnelles peut être examinée comme une hiérarchie. Cette hiérarchie n'est pas celle de l'autorité et du contrôle, comme c'est le cas du concept traditionnel de hiérarchie administrative, mais c'est une hiérarchie de l'intégration (...). Plus la portée de la connaissance à intégrer est grande, plus le problème de créer et de gérer une capacité organisationnelle est complexe. "La capacité de répondre rapidement est un avantage compétitif important parce que c'est difficile à accomplir dans la mesure où elle nécessite de nombreuses étapes d'intégration. Bien que dans la hiérarchie d'intégration, les capacités d'un ordre supérieur impliquent l'intégration de capacités d'un ordre inférieur, toute intégration ne peut être réalisée qu'à partir de la base formée des connaissances individuelles" (GRANT, 1996, p. 377).

Or, la flexibilité repose sur des mécanismes complexes d'intégration qui permettent d'étendre les capacités organisationnelles existantes en leur additionnant des nouvelles connaissances, ou de reconfigurer les connaissances existantes en de nouvelles capacités (SMITH, ZEITHAML, 1996). Par ailleurs, pour que cette intégration soit efficace, la hiérarchie des capacités organisationnelles doit avoir une certaine concordance avec les structures, formelles et informelles, de contrôle, de communication et de prise de décision. "Les conceptions traditionnelles de la structure organisationnelle reposent fortement sur des concepts tels que la division du travail, l'unité de commande, et le groupement de tâches similaires. L'intégration de la connaissance est une perspective différente des fonctions de la structure (...). La tendance vers la "habilitation" (empowerment) des salariés tient compte de la nature des phénomènes d'acquisition et du maintien de la connaissance dans les firmes : si chaque salarié possède une connaissance "idiosyncratique" unique, et si chaque salarié a accès à seulement une partie de la connaissance détenue par chacun des autres salariés, alors le processus de décision bureaucratique (top-down) est un moyen très insuffisant pour l'intégration de la connaissance. La division des processus de décision permet au contraire l'intégration de la connaissance détenue par les individus, non seulement au niveau de la direction mais aussi au niveau des ouvriers" (GRANT, 1996, p. 384). Cette perspective va dans le sens de la nécessité du renforcement des capacités d'adaptation locales, afin d'améliorer la flexibilité globale de l'organisation.

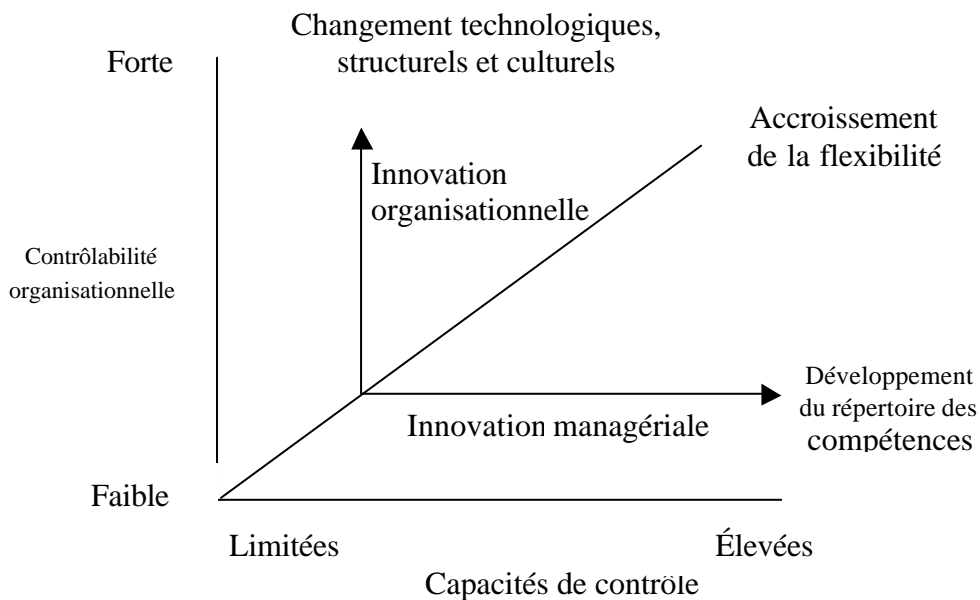
La flexibilité repose sur la capacité, dans le double sens d'aptitude et d'habilitation, à mettre en œuvre localement et de façon autonome des savoirs distincts (du pilotage et de la fiabilisation des équipements, du contrôle qualité, de la maintenance, voire du dépannage, de l'approvisionnement, des changements d'outils, du réglage, de l'optimisation locale des processus) dans une situation de travail donnée. L'élargissement de la capacité de contrôle des salariés suppose au moins deux corollaires. Le premier est lié à une redéfinition des responsabilités dans l'organisation. La notion de confiance est alors au centre du renouvellement des pratiques organisationnelles (LINHART, 1991). "En effet, d'un côté, une autonomie sans responsabilité reviendrait à inciter chacun à faire n'importe quoi dans la mesure où il n'aurait pas à devoir rendre des comptes et à assumer les conséquences de ses actes. Et de l'autre, des responsabilités sans autonomie reviendraient, par analogie au droit, à imputer des responsabilités à quelqu'un dépourvu du libre arbitre, n'étant donc pas autonome car incapable d'apprécier les conséquences de ses actes. Lier flexibilité et responsabilité est d'autant plus nécessaire que les compétences mises en œuvre dans le cadre d'un fonctionnement autonome relèvent de potentialités difficilement objectivables a priori, puisqu'on se situe par définition dans un contexte d'incertitudes et d'éventualités. Or, savoir qui est responsable de quoi dans un contexte instable et évolutif, est indispensable pour l'entreprise autant que pour les salariés" (EVERAERE, 1997, p. 103).

Le second corollaire est lié à la capacité d'apprentissage des salariés qui leur permettent de comprendre, d'améliorer et d'adapter les procédures aux conditions instables d'exploitation. Au niveau des technologies par exemple, il importe de rendre les équipements intelligibles pour que les opérateurs puissent les contrôler et assurer une révision locale et permanente de ces dispositifs (ADLER, COLE, 1993). "Dès lors, un authentique savoir-faire au niveau local, là où émergent les aléas, et où il convient de trouver des solutions rapides et pertinentes, devient un pilier central de la capacité d'adaptation au sens large des entreprises à toute forme d'événements susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'ensemble des unités participant au processus de production, dans leurs opérations quotidiennes" (EVERAERE, 1997, p. 101).

Afin de veiller à la cohérence des adaptations locales, VOLBERDA (1998) estime que l'organisation a besoin de "méta-flexibilité", c'est-à-dire d'une capacité réflexive à réaliser une combinaison appropriée de flexibilité opérationnelle, structurelle et stratégique. Il s'agit d'une "flexibilité de la flexibilité". Les membres de l'organisation découvrent ce qui a facilité, ou au contraire inhibé, la flexibilité. Ce qui permet de renouveler les conditions organisationnelles

qui facilitent le développement des capacités de contrôle acteurs. La flexibilité d'une organisation résulte de la mise en œuvre des compétences de ses salariés, et de l'adéquation des éléments de la structure, la technologie et de la culture qui entravent cette mise en œuvre.

Processus d'amélioration de la flexibilité organisationnelle



(Source : Adapté de Volberda, 1998, p 104)

4 Conclusion

La flexibilité est un concept présent dans les théories de l'organisation et du management sous différentes appellations qui regroupent, sans être exhaustif, l'adaptation, l'adaptabilité, la variété, la souplesse, la malléabilité, la réactivité, et la réversibilité. En outre, la flexibilité est un concept complexe et intrinsèquement paradoxal. Tout en étant relative et contingente aux conditions et au domaine de sa mise en œuvre, la flexibilité renvoie à la possibilité d'ajustement et de maîtrise de multiples situations. Représentant la capacité à corriger facilement et rapidement les déviations par rapport aux normes et valeurs fondamentales de l'organisation, la flexibilité est aussi nécessaire pour changer ces normes et valeurs. Souvent rattachée au besoin d'apprentissage et d'exploration de nouvelles façons de faire face à l'imprévu et à l'urgence, la flexibilité suppose aussi une capacité de désapprentissage et d'exploitation des compétences acquises ; elle désigne en effet un potentiel organisationnel dont le développement et la mise en œuvre reposent sur les capacités des acteurs à apprendre, désapprendre et réapprendre. Assimilée par certains auteurs à la

réactivité, la flexibilité implique aussi l'anticipation et la maîtrise de l'environnement. Ainsi, la flexibilité associe-t-elle le changement et la stabilité, comme conditions nécessaires et inhérentes à sa dynamique. Toutes ces tensions et ces contradictions laissent croire que la flexibilité occasionne plus de problèmes qu'elle n'apporte de solutions. Plusieurs auteurs proposent d'ailleurs d'abandonner la notion ou de la remplacer par d'autres concepts. L'objectif de ce chapitre était de montrer la valeur heuristique du concept de la flexibilité. La nature paradoxale de ce concept est au contraire un reflet de la richesse du phénomène organisationnel, et de la complexité de l'acte d'organiser. Les contradictions doivent être acceptées et gérées. Afin de renforcer la valeur heuristique du concept de la flexibilité, il est nécessaire de dépasser l'acception, simple, générale et vague, qui assimile la flexibilité à une capacité d'adaptation aux contraintes environnementales. Une définition plus élaborée de la flexibilité doit tenir compte de sa nature protéiforme, dynamique et paradoxale.

La flexibilité est un concept plus théorique qu'empirique. Ses acceptions ne sont donc pas parfaitement définies en référence à des caractéristiques directement mesurables. Divers indicateurs sont applicables à l'opérationnalisation de l'adaptation en fonction du contexte et du domaine d'étude. Quel que soit le domaine d'application, les indicateurs de flexibilité sont multiples et relatifs. L'objectif n'est donc pas de trouver des indicateurs absolus et parfaits, il est de situer les différentes formes de flexibilité dans le cadre organisationnel. Les conceptualisations de la flexibilité proposées par des auteurs comme R. REIX et H. VOLBERDA permettent de corriger et d'enrichir la façon d'aborder le thème de la flexibilité. Pour ces auteurs, l'amélioration de la flexibilité d'une organisation signifie le développement de la capacité de ses membres, chacun à son niveau de compétence et de responsabilité, d'assurer la "commandabilité" et la contrôlabilité de l'organisation et de son environnement. D'où l'intérêt d'opter pour une conceptualisation qui met en exergue le lien entre les conditions de l'organisation et les capacités d'action de ses membres.

Ainsi, la flexibilité repose-t-elle sur une relation duale entre deux dimensions :

La capacité de contrôle et d'action dont disposent les membres de l'organisation pour pouvoir exploiter de façon efficace et rapide les conditions de la production. Ce qui suppose l'extension de la marge de manœuvre et du champ décisionnel des membres de l'organisation ; La contrôlabilité de l'organisation qui dépend de l'état de ses ressources et règles, et de la facilité de leur changement.

Cette conception montre que la recherche de flexibilité suppose une action simultanée sur les compétences des individus et sur les conditions organisationnelles. Ainsi, la recherche de flexibilité implique-t-elle un double défi. Le premier défi est à relever par le design organisationnel qui détermine généralement l'existence de conditions structurelles, technologiques et culturelles permissives, ou au contraire contraignantes, de l'action des membres de l'organisation dans le sens d'une plus grande maîtrise événementielle. Il s'agit là d'analyser dans quelle mesure les pratiques mises en place dans différents domaines permettent d'améliorer la contrôlabilité de l'organisation et de son environnement. Le second défi est "managérial" dans la mesure où la flexibilité suppose la création et le développement d'un répertoire varié et continûment renouvelé de compétences. Ce répertoire est censé améliorer la capacité de contrôle de chaque membre de l'organisation afin qu'il puisse faire face, rapidement et pertinemment, aux situations urgentes et imprévues. La mobilisation des compétences renoue alors avec le premier défi organisationnel, c'est-à-dire l'existence de conditions permissives qui encouragent les membres de l'organisation à mettre en œuvre leurs compétences pour contrôler les événements. Chaque salarié peut participer, en fonction de sa compétence, de l'étendue de son champ décisionnel et de sa motivation, à la maîtrise des événements organisationnels.

En dépit de sa complexité, la conception bidimensionnelle de la flexibilité présente plusieurs avantages. D'abord, elle reflète une certaine dualité des propriétés organisationnelles. Le recours à des technologies modulables, à des structures organiques ou à des cultures novatrices, participe à la création de conditions favorables à la flexibilité qui n'est améliorée que si des compétences humaines sont mobilisées afin d'exploiter à temps et à bon escient ces conditions. La limite supérieure du potentiel de l'organisation est donc déterminée par les compétences des individus qui la gèrent et l'exploitent. Ensuite, cette conception montre l'importance stratégique des ressources humaines dans la mise en œuvre de toute politique de flexibilité. Enfin, cette conception est suffisamment générale pour pouvoir être adaptée à l'étude des différentes formes de flexibilité dans les divers domaines de gestion. Néanmoins, le caractère abstrait et complexe du concept rend difficile la mesure directe de la flexibilité. L'opérationnalisation de la flexibilité repose donc sur une mesure indirecte par le biais de variables qui représentent plus les moyens, contingents au domaine étudié, de développement de la flexibilité que les dimensions directes de contrôlabilité de l'organisation et de capacités de contrôle de ses membres.

La flexibilité correspond à une “logique organisationnelle” à laquelle la GRH peut contribuer en intervenant aussi bien au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau des pratiques de management. Pour améliorer cette contribution, une gestion des ressources humaines renouvelée doit répondre à trois conditions (MACDUFFIE, 1995). La première est que les salariés doivent posséder les compétences nécessaires pour maîtriser les événements. La deuxième est que les salariés soient motivés pour mettre en œuvre, de façon autonome, ces compétences. La troisième condition est que la concrétisation de la stratégie organisationnelle soit dépendante des capacités d'adaptations locales et autonomes des salariés. En plus de la gestion des compétences, la gestion des motivations retrouve alors toute son importance dans la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

Aaker, D.A., Mascarenhas, B., "The Need for Strategic Flexibility", *The Journal of Business Strategy*, vol. 5, n° 2, 1984, pp. 74-82.

Ackoff, R.L., *Creating the Corporate Future*, New York, Wiley, 1981.

Ackroyd, S., Procter, S., "British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations : Some Attributes of the New Flexible Firm", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, 1998, pp. 163-183.

Adler, P.S., Cole, K.E., "Designed for Leaning: A Tale of Two Auto Plants", *Sloan Management Review*, Spring, 1993, pp. 85-94.

Adler, P.S., Goldoftas, B., Levine, D.I., "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Change overs in the Toyota Production System", *Organization Science*, vol. 10, n° 1, 1999, pp. 43-68.

Ansoff, I., "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, vol. 1, 1980, pp. 131-148.

Ansoff, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.

Apter, J., *Maîtriser la flexibilité de l'entreprise*, Paris, Masson, 1985.

Atkinson, J., "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personnel Management*, August, 1984, pp. 28-31.

Atkinson, J., *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report n° 89, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton, 1985a.

Atkinson, J., "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", *Manpower Policy and Practice*, n° 1, 1985b, pp. 25-29.

Atkinson, J., "Flexibility or Fragmentation?", *Labor and Society*, vol. 12, 1987, pp. 87-105.

Atkinson, J., Meager, N., *Changing Working Patterns*, London, NEDO, 1986.

Blyton, P., Morris, (eds.), *A Flexible Future ? Prospects for Employment and Organization*, Berlin, W. de Gruyter, 1991a.

Blyton, P., Morris, J., "A Flexible Future : Aspects of the Flexibility Debates and Some Unresolved Issues", Blyton, P., Morris, J. (eds.), *A Flexible Future ? Prospects for Employment and Organization*, Berlin, W. de Gruyter, 1991b, pp. 1-21.

Blyton, P., Morris, J., "HRM and the Limits of Flexibility", Blyton, P., Turnbull, P. (eds.), *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage, 1992, pp. 116-130.

Boyer, K. (dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 1986.

Bucki, J., Pesqueux, Y., "De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique", *Revue Française de Gestion*, n° 90, Septembre-Octobre, 1992, pp. 20-28.

Chaffee, E., "Three Modes of Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, 1985, pp. 89-98.

Child, J., "Organizational Structure, Environment, and Performance : The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, n°1, 1972, pp. 1-22.

- Clark, P.A., "A Review of Theories of Time and Structure for Organizational Sociology", *Research in the Sociology of organizations*, vol. 4, 1985, pp. 35-79.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., "Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, pp. 129-152.
- Cohendet, P., Llerena P., "Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme", Cohendet, P., Llerena, P., (éds.), *Flexibilité information et décision*, Paris, Éditions Économica, 1989, pp. 7-72.
- Coriat, B., "L'atelier flexible", *Les Cahiers Français, La flexibilité du travail*, n°231, 1987, pp. 30-34.
- Coriat, B., *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois Éditeur, 1990.
- Cox, T., "Toward the Measurement of Manufacturing Flexibility", *Production and Inventory Management Journal*, n° 1, 1989, pp. 68-72.
- Davidson, J.O., "Subcontract, Flexibility and Changing Employment Relations in the Water Industry", Blyton, P., Morris, J. (eds.), *A Flexible Future ? Prospect for Employment and Organization* Berlin, W. de Gruyter, 1991, pp. 241-258.
- Davis-Blake, A., Uzzi, B., "Determinants of Employment Externalization : A Study of Temporary Workers and Independent Contractors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, pp. 195-223.
- De Sitter, L.U., den Hertog, J.F., Dankbaar, B., "From Complex Organizations with Simple jobs to Simple Organizations with Complex jobs", *Human Relations*, vol. 50, n° 5, 1997, pp. 497-534.
- De Terssac, G., Dubois, P., (dir.), *Les nouvelles rationalisation de la production*, Toulouse, Cepaduès-Éditions, 1992.
- De Terssac, G., Reynaud, J-D., "L'organisation du travail et les régulations sociales", De Terssac, G., Dubois, P., (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cepaduès-Éditions, 1992, pp. 169-185.
- Dore, R., *Flexible Rigidities*, London, Athlone Press, 1986.
- Doty, H.D., Glick, W.H., Huber, G.P., "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, 1993, pp. 1196-1250.
- Du Tertre, C., *Technologie, flexibilité, emploi. Une analyse sectorielle du post-taylorisme*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- Eppink, D.J., "Planning for Strategic Flexibility", *Long Range Planning*, vol. 11, n° 4, 1978, pp. 9-15.
- Everaere, C., *Management de la flexibilité*, Paris, Éditions Économica Gestion, 1997.
- Genus, A., "Walls and Bridges : Towards a Multi-disciplinary Approach to the Concept of Flexibility", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, n° 3, 1995, pp. 287-306.
- Gerwin, D., "Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective", *Management Science*, vol. 39, 1993, pp. 395-410.
- Grant, R.M., "Prospering in Dynamically-competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 375-387.

Gresov, C., Drazin, R., "Equifinality : Functional Equivalence in Organization Design", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, pp. 403-428.

Gupta, Y.P., Somers, T.M., "The Measurement of Manufacturing Flexibility", *European Journal of Operational Research*, vol. 46, n° 2, 1992, pp. 166-182.

Hannan, M. T., Freeman, J. H., "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, pp. 149-164.

Hanssen-Bauer, J., Snow, C.C., "Responding to Hypercompetition : The Structure and Process of a Regional Learning Network Organization", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 413-427.

Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F., "Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administration Science Quarterly*, vol. 30, 1985, pp. 336-349.

Huber, G.P., "Organisational Learning : the Contributing Processes and the Literature", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, pp. 88-115.

Jacob, R., "Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines", *Gestion*, vol. 18, mai, 1993, pp. 30-38.

Jaikumar, R., "Post-Industrial Manufacturing", *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 6, November, 1986, pp. 69-76.

Joyce, W.F., McGee, V.E., Slocum, J.W., "Designing Lateral Organizations : An Analysis of Benefits, Costs, and Enablers of Non-hierarchical Organizational Forms", *Decision Science*, vol. 28, 1997, pp. 1-25.

Kolodny, H., Liu, M., Stymne, B., Denis, H., "New Technology and the Emerging Organizational Paradigm", *Human Relations*, vol. 49, n° 12, 1996, pp. 1457-1487.

Lado, A.A., Wilson, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, 1994, pp. 699-727.

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989.

Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 11-125.

Leplat, J., de Terssac, G., (dir.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Éditions Octarès entreprises, 1990.

Liebeskind, J. P., Oliver, A. L., Zucker, L., Brewer, M., "Social Networks, Learning and Flexibility : Sourcing Scientific Knowledge", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 428-443.

Liker, J. K., Collins, P. D., Hull, F.M., "Flexibility and Standardization : Test of Contingency Model of Design-Manufacturing Integration", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, 1999, pp. 248-267.

Majchrzak, A., Davis, D. D., "The Human Side of Flexible Factory Automatiiori : Research and Management Practice", Oskamp, S., Spacapan, S., (eds.), *People's Reactions to Technologie*, London, Sage, 1991, pp. 33-65.

Mandelbaum, M., Buzacott, J., "Flexibility and Decision Making", *European Journal of Operational Research*, vol. 44, n° 1, 1990, pp. 17-27.

March, J. G., "Réflexions sur le changement dans les organisations", March, J., G., Décisions et organisations, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991a, pp. 87-107.

March, J. G., Three Lectures on Efficiency and Adaptivness, Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration, 1994.

Mascarenhas, B., "Planning for Flexibility", Long Range Planning, vol. 14, n° 5, 1981, pp. 78-83.

Miner, A. S., "Idiosyncratic Jobs in Formal Organizations", Administrative Science Quarterly, vol. 32, 1987, pp. 327-351.

Mintzberg, H., "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harward Business Review, January-February, 1994, pp. 107-114.

Mintzberg, H., Waters, J. A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, vol. 6, 1985, pp. 257-272.

Morgan, G., Images de l'Organisation, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1989.

Nilsson, C. H., Nordhal, H., "Making Manufacturing Flexibility Operational-Part 2", Integrated Manufacturing Systems, vol. 6, n° 2, 1995, pp. 4-10.

Nonaka, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, vol. 5, n° 1, 1994, pp. 14-37.

Piore, M., Sabel, C., Les Chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple, Paris, Hachette, 1989.

O'Reilly, J., "Banking on Flexibility : A Comparison of the Use of Flexible Employment Strategies", The International Journal of Human Resource Management, vol 3, n° 1, 1992, pp. 35-58.

Pollert, A., "L'entreprise Flexible: réalité ou obsession ?", Sociologie du travail, n° 1, 1989, pp. 75-106.

Pollert, A. (ed.), Farewell to Flexibility ?, Oxford, Basil Blackwell, 1991a.

Pollert, A., "The Orthodoxy of Flexibility", Pollert, A. (ed.), Farewell to Flexibility ?, Oxford, Basil Blackwell, 1991b, pp. 3-31.

Prahalad, C. K., Hamel, G., "The Core Competences of the Corporation", Harward Business Review, n° 66, mai-juin, 1990, pp. 79-91.

Probst, G. B., Organiser par l'auto-organisation, Paris, Éd. d'Organisation, 1994.

Probst, G. B., Klimecki, R. G., Gmur, M., Le Management de la flexibilité, Suisse, Éd. L'information, 1993.

Procter, S., Hassard, J., Rowlinson, M., McArdle, L., Forrester, P., "Flexibility, Politics & Strategy: In Defence of the Model of the Flexible Firm", Work, Employment & Society, vol. 8, n° 2, 1994, pp. 221-242.

Quinn, J. B., Strategies for Change - , Homewood, R Dorsey Irwin, 1980. Quinn, J., B., Intelligent Entreprise, New York, Free Press, 1992.

Rainnie, A., "Flexible Specialisation : New Times or Old Hats ?", Blyton, P., Morris, J., A Flexible Future ? Prospects for Employment and Organization, Berlin, W. de Gruyter, 1991, pp. 43-61.

Reix, R., La flexibilité de l'entreprise, Paris, Éditions Cujas, 1979.

Reix, R., "Flexibilité", Simon, Y., Joffre P. (dir.), Encyclopédie de Gestion, Tome II, Paris, Economica, 1997, pp. 1407-1420.

Riboud, A., Modernisation mode d'emploi, rapport au premier ministre, Paris, Union Générale d'Édition, Coll. 10/18, 1987.

Richardson, J. ., "Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel", Organization Science, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 400-412.

Sanchez, R., Mahoney, J. T., "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design", Strategic Management Journal, vol. 17, 1996, pp. 63-76.

Sarker, B.R, Krishnamurthy, S., Kuthethur, S., "A Survey and Critical Review of Flexibility Measures in Manufacturing Systems", Production Planning & Control, vol. 5, n° 6, 1994, pp. 512-523.

Sire, B., Contribution à la connaissance de la flexibilité potentielle des entreprises : L'exemple des PMI sous-traitantes de l'Aéronautique en Midi-Pyrénées, Thèse en Sciences de gestion, sous la direction du Pr. J.G. Mérigot, Université de Bordeaux 1, 1987.

Sire, B., "De la flexibilité potentielle à la flexibilité effective par la prise en compte des motivations", Labourdette, A., (dir.), Mélanges en l'honneur de Jean Guy Mérigot, Paris, Économica, 1992, pp. 665-677.

Sloane, P. J., Gasteen, A., "Primary Flexibility -the Flexible Firm and its Detenninants", Blyton, P., Morris,J. (eds.), A Flexible Future ? Prospects for Emp/oyment and Organization, Berlin, W. de Gruyter, 1991, pp. 63-79.

Smith, A. D., Zeithaml, C., "Garbage Cans and Advancing Hypercompetition : The Creation and Exploitation of New Capabilities and Strategic Flexibility in Two Regional Bell Operating Companies", Organization Science, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 388-399.

Smith, K. K., "Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change", Goodman, P. S., al., (eds.), Change in Organizations : New Perspectives on Theory, Research, and Practice, San Francisco, Jossey-Bass, 1982, pp. 316-374.

Snell, S. A., Dean, J. W., "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", Academy of Management Journal, vol. 35, 1992, pp. 467-504.

Staw, B. M., "The Escalation of Commitment to a Course of Action", Academy of Management Review, vol. 6, n° 4, 1981, pp. 577-587.

Staw, B. M., "Counterforce to Change", Goodman, P. S., al., (eds.), Change in Organizations : New Perspectives on Theory, Research, and Practice, San Francisco, Jossey-Bass, 1982, pp. 87-121.

Suarez, F. F., Cusumano, M. A, Fine, CH., "An Empirical Study of Flexibility in ManufactUring", Sloan Management Review, vol. 37, n° 1, 1995, pp. 25-32.

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

Taymaz, E., "Types of Flexibility in a Single-Machine Production System", Internatinal Journal of Production Research, vol. 27, n° 11, 1989, pp. 1891-1899.

Ulrich, D., Lake, D., "Organizational Capability : Creating Competitive Advantage", Academy of Management Executive, vol. 5, n° 1, 1991, pp. 77-92.

- Upton, D. M., "The Management of Manufacturing Flexibility", California Management Review, vol. 36, n° 2, 1994, pp. 72-89.
- Van Ham, J., Pauwe, P. J., Williams, R., "Human Resource Flexibility - Some Necessary Conditions for Success", Personnel Review, vol. 16, n° 2, 1987, pp. 27-30.
- Veltz, P., Zarifian, Ph., "Modèle systémique et flexibilité", De Terssac, G., Dubois, P., (dir.), Les nouvelles nationalisations de la production, Toulouse, Cepaduès-Éditions, 1992, pp. 43-61.
- Volberda, H. W., Organizational Flexibility : Change and Preservation, Groningen, Wolters- Noordhoff, 1992.
- Volberda, H.W., "Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", Organization Science, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 359-374.
- Volberda, H. W., "Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets", Lang Range Planning, vol. 30, n° 2, 1997, pp. 169-183.
- Volberda, H. W., Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive ?, New York, Oxford University Press, 1998.
- Walton, R. E., "From Control to Commitment in the Workplace", Harvard Business Review, vol. 63, n° 2, 1985, pp. 77-84.
- Weick, K. E., The Social Psychology of Organizing (2nd ed.), Reading, MA., Addison-Wesley, 1979.
- Williams, K., Cutler, T., Williams, J., Haslam, C., "The End of Mass Production ?", Economy and Society, vol. 16, n° 3, 1987, pp. 405-439.
- Wood, S., "The transformation, of work ?", Wood, S. (ed.), The transformation of work ?, London, Routledge, 1992, pp. 1-43.
- Zarifian, Ph., Quels modèles d'Organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme coopératrice, Paris, Éditions LHarmattan, 1993.