

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

Thèse pour obtenir
Le grade de docteur en sciences de gestion

Spécialité
Management des ressources humaines

Titre

La Flexibilité de l'Entreprise et Environnement
Concurrentiel

Cas de quelques entreprises algériennes

 Présentée par :
TOUAMI Zouaoui

Sous la direction de :
KERZABI Abdellatif

P ^r . YUCEFI Rachid	Université de Mostaganem	Président
P ^r . KERZABI Abdellatif	Université de Tlemcen	Encadreur
P ^r . SALEM Abdelaziz	Université d'Oran	Examineur
D ^r . BELBACHIR Mohamed	Université de Tlemcen	Examineur
D ^r . HADJ SLIMANE Hind	Université de Tlemcen	Examinatrice
D ^r . LAOUEDJ Zouaoui	Université de Sidi Bel-abbés	Examineur

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ رِيسَةٌ وَلَا تَوَمُّهُ رَمَةٌ وَمَا فِي السَّمَوَاتِ
وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ
مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا
بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا
وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

Dédicace

A la mémoire de mon Père HADJ Mohamed ;

Qui a été toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je te dédie aujourd'hui ma réussite.

Que Dieu, le miséricordieux, t'accueille dans son éternel paradis.

A ma très chère Mère Hadja Kheira ;

Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi. En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse dieu le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

A ma très chère Epouse Meriem ;

*Ton encouragement et ton soutien étaient la cause de ma réussite dans ce travail.
Merci d'être toujours à mes côtés, par ta présence et ton encouragement.*

A mes très chères Enfants Mohammad Riadh & Fériel ;

*Vous êtes les plus chers cadeaux que dieu m'a offert « EL HAMDOU LILLAH »
Je prie dieu jour et nuit pour vous garder côte à côte, que vous vous aimiez et que vous vous appuieriez l'un sur l'autre dans cette vie. Je vous aime tellement mes bijoux.*

A mes très chers Frères & Sœurs

En souvenir d'une enfance dont nous avons partagé les meilleurs et les pires moments après le décès de notre papa. Ce travail est un témoignage de mon attachement et de mon amour.

A mes chers Amis

*En particulier, Sid Ahmed BELLOUATI, Habib TOUHOUMI, Okacha MANSOUR,
Amine BENBRAHIM, Habib BENDAHHA et Musapha HOUHOV. Pour votre soutien
et votre motivation.*

Remerciement

Tout d'abord, louange à Dieu, le seigneur qui nous a comblés de faveurs et d'énergie afin de terminer ce travail.

Je tiens en tout premier lieu à remercier mon Professeur et mon encadreur Monsieur KERZABI Abdellatif, Professeur et Maître de Conférence à la faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, université ABI BAKR BELKAID, Tlemcen, pour son aide précieux, son assistance et ses conseils qui m'ont permis de finaliser mon projet de recherche en bonne et due forme.

Je remercie également Monsieur EZZINNE Abdelmadjid, Docteur en Mathématique Appliquée et Maître de conférences à la faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, université DJILLALI LYABES, Sidi Bel-abbés qui m'a réservé le temps et les moyens pour mieux traiter la partie empirique.

Je remercie finalement tout ce qui ont participé soit de loin ou de près, à présentation de ce modeste Travail.

Merci à Tous.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	A-L
Chapitre Premier : Fondements Economiques et Conceptuels	01
Introduction du Chapitre Premier	02
➤ Section 01 : Sémantique et Concepts de la Flexibilité	04
➤ Section 02 : Apports Conceptuels	24
➤ Section 03 : La Flexibilité : Définition, valeur théorique et formes	47
Conclusion du Chapitre Premier	69
Chapitre Deuxième : L'environnement et Stratégies de l'entreprise	71
Introduction du Chapitre Deuxième	72
➤ Section 01 : L'environnement de l'entreprise	73
➤ Section 02 : Les Stratégies de l'entreprise	98
➤ Section 03 : Vers quels types de flexibilités	117
Conclusion du Chapitre Deuxième	134
Chapitre Troisième : Flexibilité, Production, Ressources Humaines et Systèmes d'information	135
Introduction du Chapitre Troisième	136
➤ Section 01 : Flexibilité et Production	138
➤ Section 02 : Flexibilité et Ressources Humaines	153
➤ Section 03 : Flexibilité et Systèmes d'informations	174
Conclusion du Chapitre Troisième	202
Chapitre Quatrième : Etude Empirique (la pratique de la flexibilité au niveau des entreprises algériennes)	204
Introduction du Chapitre Quatrième	205
➤ Section 01 : Méthodologie de Recherche et construction du Questionnaire d'Enquête	206
➤ Section 02 : Traitements statistiques des données	231
➤ Section 03 : Résultats de l'Etude Empirique	262
Conclusion du Chapitre Quatrième	280
CONCLUSION GENERALE	281

LISTE DES ABREVIATIONS :

Numéro	Abréviation	Intitulé
01	MAT	Matériel
02	IMM	Immatériel
03	PCB	Process de Combinaison
04	FOR	Forme Organisationnelle
05	SPC	Système de Planification et de Contrôle
06	MPR	Modes et Processus de Régulation
07	IDT	Identité
08	MCD	Modes de Communication et de Prise de Décision
09	RNE	Règles Non Ecrites
10	ORE	Orientations Externes
11	FAP	Formation et Apprentissage
12	FNE	Flexibilité Numérique des Effectifs
13	FTT	Flexibilité du Temps de Travail
14	FCS	Flexibilité des Coûts Salariaux
15	FFT	Flexibilité Fonctionnelle du Travail
16	EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
17	SARL	Société A Responsabilité Limitée
18	SPA	Société Par Action
19	SNC	Société en Noms Collectifs
20	CDI	Contrat de Travail Indéterminé
21	CDD	Contrat de Travail Déterminé
22	DG	Direction Générale
23	DFC	Direction des Finances et de la Comptabilité
24	DAGM	Direction de l'Administration Générale et des Moyens
25	DRH	Direction des Ressources Humaines
26	DP	Direction de la Production
27	DCGA	Direction du Contrôle de Gestion et de l'Audit
28	DCM	Direction Commerciale et Marketing
29	DRD	Direction Recherche et Développement
30	DCQ	Direction Contrôle Qualité
31	EX-ANTE	A Priori
32	EX-POSTE	A Posteriori

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 01 : *Typologies des Flexibilités*

Tableau 02 : *Les avantages attendus des systèmes flexibles*

Tableau 03 : *Caractéristiques des paradigmes de recherches selon Guba et Lincoln (1994)*

Tableau 04 : *Dimensions du questionnaire de recherche*

Tableau 05 : *Traitements statistiques des données (Récapitulatif).*

Tableau 06 : *Votre Effectif Total*

Tableau 07 : *Votre Effectif sous CDI à Plein Temps*

Tableau 08 : *Votre Effectif sous CDD à Plein Temps*

Tableau 09 : *Votre Effectif sous CDI à Temps Partiel*

Tableau 10 : *Votre Effectif sous CDD à Temps Partiel*

Tableau 11 : *Votre Effectif Intérimaire*

Tableau 12 : *Votre Effectif Saisonnier*

Tableau 13 : *Votre Effectif Masculin*

Tableau 14 : *Votre Effectif Féminin*

Tableau 15 : *Cadres Dirigeants*

Tableau 16 : *Cadres Dirigeants*

Tableau 17 : *Cadres Supérieurs*

Tableau 18 : *Cadres Moyens*

Tableau 19 : *Maîtrises*

Tableau 20 : *Exécutions*

Tableau 21 : *Personnel Etranger*

Tableau 22 : *Votre Sexe*

Tableau 23 : *Votre Age*

Tableau 24 : *Votre Situation Familiale*

Tableau 25 : *Votre niveau d'instruction*

Tableau 26 : *Votre Structure de rattachement*

Tableau 27 : *Votre ancienneté dans l'entreprise*

Tableau 28 : *Votre contrat de Travail*

Tableau 29 : *Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?*

Tableau 30 : *Mesures de validité convergente*

Tableau 31 : *Fiabilité des mesures (Composite Reliability et AVE)*

Tableau 32 : *Validité discriminante*

Tableau 33 : *Récapitulatif des résultats / Hypothèse (énoncé)*

Tableau 34 : *Modèle de Régression pour les entreprises Publiques*

Tableau 35 : *Modèle de Régression pour les entreprises Privées*

LISTE DES FIGURES :

Figure N° 01 : Les fondations de l'avantage concurrentiel

Figure N° 02 : Comment analyser le monde qui entoure l'entreprise ?

Figure N° 03 : Les trois composantes de l'environnement.

Figure N° 04 : les Facteurs de l'environnement externe.

Figure N° 05 : Présentation des facteurs mesurant le degré d'intensité concurrentielle d'un marché selon M. Porter (1973). Schéma proposé par l'auteur

Figure N° 06 : Différentiation de la flexibilité en fonction de son application au niveau des différents stades du Produit.

Figure N° 07 : Flexibilité & performances.

Figure N° 08 : Modèle exploratoire de flexibilité duale des ressources humaines

Figure N° 09 : Structure d'un système d'information

Figure N° 10 : Vue systémique d'un système d'information [Tardieu et al. 2002]

Figure N° 11 : Notion d'application

Figure N° 12 : Dimensions des applications d'entreprise

Figure N° 13 : Vue Simplifiée d'un système automatisé

Figure N° 14 : Architecture Interne d'un API

Figure N° 16 : Architecture classique d'automatisme

Figure N° 17 : Les trois niveaux d'intégration d'entreprise.

Figure N° 18 : Une enquête récente a montré que les décisionnaires en entreprise associent directement le Cloud Computing à la flexibilité.

Figure 19 : Modèle exploratoire de flexibilité duale des ressources humaines

Figure 20 : Modèle de Mesure et modèle Structurel

Figure 21 : Votre Effectif Total

Figure 22 : Votre Effectif sous CDI à Plein Temps

Figure 23 : Votre Effectif sous CDD à Plein Temps

Figure 24 : Votre Effectif sous CDI à Temps Partiel

Figure 25 : Votre Effectif sous CDD à Temps Partiel

Figure 26 : Votre Effectif Intérimaire

Figure 27 : Votre Effectif Saisonnier

Figure 28 : Votre Effectif Masculin

Figure 29 : Votre Effectif Féminin

Figure 30 : Cadres Dirigeants

Figure 31 : Cadres Dirigeants

Figure 32 : Cadres Supérieurs

Figure 33 : Cadres Moyens

Figure 34 : Maîtrises

Figure 35 : Exécutions

Figure 36 : Personnel Etranger

Figure 37 : Votre Sexe

Figure 38 : Votre Age

Figure 39 : Votre Situation Familiale

Figure 40 : Votre niveau d'instruction

Figure 41 : Votre Structure de rattachement

Figure 42 : Votre ancienneté dans l'entreprise

Figure 43 : Votre contrat de Travail

Figure 44 : Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?

Figure 45 : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling

Figure 46 : Modèle après traitement par l'approche PLS

Figure 47 : Modèle après traitement par la méthode Bootstrap

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années quatre-vingt, de nombreuses entreprises poussées par les pressions de la concurrence et par la nécessité d'éliminer les inefficacités internes, se sont lancées dans de multiples transformations organisationnelles. Face aux aléas de l'environnement, ces changements organisationnels conjugués aux technologies de l'information et de la communication permettent aux entreprises une amélioration de leur performance productive grâce à une meilleure capacité de réactivité (Bresnahan et al, 2002)¹.

Ces changements organisationnels se caractérisent le plus souvent par une décentralisation importante des décisions et par l'introduction de nouvelles pratiques comme le travail en équipe autonome, la rotation des tâches, le management de qualité ou encore la production en flux tendus. Des pratiques qui, pour la plupart décloisonnent les activités productives et conduisent à un enrichissement des compétences et à une autonomie accrue des travailleurs.

Les entreprises qui introduisent des changements organisationnels sont alors, en rupture totale avec la conception taylorienne bureaucratique qui est quant à elle caractérisée par un fort degré de standardisation, de spécialisation et de supervision des tâches et des travailleurs. L'émergence de ces transformations structurelles soulève non seulement la question des nouveaux critères de performances productives face à l'instabilité accrue de l'environnement mais aussi, celle de l'évolution des modes de coordination et de ses déterminants.

¹ Salima BENHAMOU, Organisation de l'entreprise et complexité de l'environnement, une estimation sur données françaises, PSE, Université Paris 1 et Université Paris-Dauphine, N° 2005-14, Septembre 2005, p 01.

La compréhension de l'évolution des organisations est d'autant plus importante qu'elle continue à nourrir de nombreux débats chez les économistes, notamment sur ses aspects techniques, sociaux et culturels qui modifieraient en profondeur la relation salariale entre les travailleurs et l'entreprise à travers les innovations en matière de gestion des ressources humaines (pratiques salariales, demande de compétences, systèmes de formation...). Ainsi, la compréhension des stratégies organisationnelles nous amène naturellement à l'analyse des déterminants de la structure organisationnelle de la firme et en particulier aux processus internes de coordination des organisations.

L'approche de la contingence structurelle par exemple explique le changement organisationnel avant tout par le rôle des facteurs externes. Parmi ces derniers, les plus courants sont la taille de l'organisation (Cf. Blau, 1970), la technologie (Cf. Woodward, 1958, 1965), la prévisibilité de l'environnement (Cf. Burns et Stalker, 1961, Lawrence et Lorsch, 1967) ou encore la stratégie externe menée par l'entreprise (Cf. Chandler, 1966, Williamson, 1975)².

Cette théorie très critiquée pour avoir attribuée une valeur explicative importante voir exclusive aux facteurs externes sur le choix organisationnel ne permet non seulement pas d'expliquer la persistance des structures traditionnelles mais conduit à des risques d'interprétation déterministe sur l'évolution des modes organisationnels ; qui conditionnerait de fait la réflexion autour des enjeux des innovations organisationnelles sur l'évolution de la structure du marché du travail.

D'autres analyses mettent plutôt l'accent sur le rôle des individus et l'importance du contexte interne des organisations (Trist et alii, 1963, J. Child, 1972, Crozier et Friedberg, 1977, Pettigrew, 1987) relativisant le déterminisme technico-économique par une analyse plus volontariste du changement organisationnel.

² Salima BENHAMOU, op.cit, p 01.

Cependant, qu'elles soient fondées sur l'approche de la contingence structurelle ou sur des approches sociologiques et institutionnalistes, l'analyse des déterminants de la structure a abouti à des visions éparses du changement organisationnel et des organisations en général, qui ont consisté avant tout à justifier la pertinence des théories avancées par leurs fondateurs (Alice Guillon, 1998).

L'abondance et la richesse des analyses menées depuis les années cinquante jusqu'à aujourd'hui fait de l'analyse de l'évolution des organisations non seulement une problématique qui demeure bien actuelle (Cf. par exemple les travaux de Desreumaux, 1996, Alter, 2003), mais montrent surtout toute la complexité que recouvre le sujet du fonctionnement des organisations et de leur évolution. Une complexité qui devrait être vue plus à travers l'interdépendance des relations entre le contexte interne et le contexte externe des entreprises qu'à travers des visions alternatives du changement organisationnel (Desreumaux, 1996).

La préoccupation principale des entreprises se situerait plus dans la recherche d'une structure organisationnelle assurant l'adaptation aux conditions de l'environnement et de trouver le bon équilibre entre la coordination et la configuration interne sur le plan structurel mais aussi comportemental. Dans Benhamou (2003), l'interaction entre le contexte externe et interne est explicitement formalisée à travers l'analyse des processus de coordination des activités et des travailleurs.

Ce modèle permet de comprendre comment les entreprises s'adaptent en introduisant selon la complexité de l'environnement plus de bureaucratie et décentralisation ou plus d'autonomie aux travailleurs. Ainsi, les entreprises qui favorisent la coordination verticale ne sont pas forcément associées à un environnement stable ou prévisible et l'instabilité ou les difficultés d'anticipation à des organisations souples et flexibles, comme l'avancent les précurseurs de la théorie de la contingence, Burns et Stalker (1961) et Laurence et Lorsh (1973)³.

³ Salima BENHAMOU, op.cit, p 01.

Au contraire, le modèle met en évidence l'existence d'un lien non linéaire entre la structure organisationnelle et la complexité de l'environnement. Il montre que les caractéristiques de l'environnement influent sur le choix de l'organisation à travers l'instauration d'un système de coordination qui dépend lui-même directement des compétences cognitives des travailleurs et de l'importance de la redondance informationnelle.

De plus, le modèle montre que selon la complexité de l'environnement, l'émergence d'un leader assurant un rôle de coordinateur d'une équipe peut apparaître mettant en évidence dans ce type d'organisation une nouvelle logique des rôles au sein des équipes autonomes et donc de l'importance de la dimension sociale dans l'analyse économique des organisations.

Benhamou (2003) montre alors, pour une configuration standard (avantage cognitif de la hiérarchie et existence d'une redondance informationnelle), que dans une très faible complexité de l'environnement, le traitement de l'information et la détection du plan coordonné sont très simples ce qui laisse la place à un maximum d'autonomie aux travailleurs.

Quand la complexité s'accroît un peu, il devient alors souhaitable que l'information soit centralisée pour bénéficier des redondances tout en continuant à bénéficier d'une structure souple en termes de transmission de l'information. Par contre, quand l'information devient complexe, il est alors nécessaire de revenir à une structure verticale où la hiérarchie bénéficiera de sa supériorité cognitive.

Enfin, quand la complexité est trop grande, il devient impératif de réduire au maximum la taille de l'information à traiter et donc laisser à chaque travailleur le soin de gérer sa propre information spécifique.

Placer la flexibilité organisationnelle au centre des exigences contemporaines ne va pas de soi. Outre qu'elle bouscule les habitudes en constituant de facto une déviance par rapport à la conception classique de l'entreprise taylorienne centralisée et hiérarchisée, on peut d'emblée soupçonner ce qu'il y aura de délicat à accorder l'exigence de flexibilité, aux impératifs majeurs de l'entreprise capitaliste que sont la rentabilité et la continuité stratégique⁴.

Éviter ce double écueil nécessite un effort de définition et une formalisation rigoureuse. Surgie de la rencontre entre une évolution sans précédent du marché et l'émergence d'une nouvelle conception de l'entreprise, l'exigence de flexibilité s'articule à une redéfinition de la performance, des rapports interentreprises, de la communication et des processus de décision à l'intérieur de la firme.

Symétriquement, de la stricte définition d'un principe de flexibilité et de son application, dépendent la cohérence et l'efficacité de toutes réformes concrètes en matière d'organisation : commerce électronique, mise en œuvre d'ERP, mise en place d'intranet, reengineering, out sourcing, down sizing, redéploiement, repositionnement stratégique, fusion d'organisations...etc. Elles ne confèrent une réelle adaptabilité à l'entreprise qui les met en place qu'appuyées sur ce principe central.

Pendant les quinze dernières années, bon nombre d'entreprises se sont retrouvées dans des situations où leurs clients modifiaient le mode de relation logistique et leur demandaient de livrer en flux tendus les produits ou/et les services. Contraintes par un environnement changeant où le marché décide et dicte son exigence, ces entreprises ont mis en œuvre des solutions opérationnelles adéquates et adaptées à cette nouvelle donne.

⁴ Salima BENHAMOU, op.cit, p 04.

Mais la dimension opérationnelle n'est pas sans conséquence, et nombre d'entreprises ont alors souffert de dysfonctionnements latents entre leur fonctionnement interne (l'intra-entreprise) et externe (l'interentreprises). Il s'avère donc indispensable d'aller plus loin et de réduire cette asymétrie inter/intra en redéployant l'ensemble de la structure d'entreprise.

L'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des firmes au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des entreprises est instable, turbulent. Le niveau de turbulence d'un marché sera défini comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés (Julien et Marchesnay, 1988).

Nous pouvons affiner la compréhension de cet état particulier de l'environnement en fonction de deux causes qui sont généralement admises comme génératrices de turbulence⁵ :

- L'augmentation des interrelations entre firmes (Emery et Trist, 1964 ; Joffre et Koenig, 1985 ; Mac Cann et Selsky, 1984 ; Dess et Beard, 1984) ;
- Le changement des éléments composants l'environnement (Mac Cann et Selsky, 1984 ; Ansoff, 1990 ; Marchesnay, 1993; Joffre et Koenig, 1985).

Du fait de ses multiples relations, l'entreprise connaîtra différentes sources de turbulences. L'organisation et l'environnement concurrentiel influent sur sa situation. La complexité qui s'en dégage, renforce le caractère turbulent qui va affecter l'activité de l'entreprise. Cette turbulence va générer des perturbations externes et face à celles-ci, l'entreprise va tenter de se protéger.

⁵ Gaël Gueguen, Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ? Institution de rattachement, Faculté de gestion et de droit de l'entreprise (ISEM), université Montpellier I, p 01.

Edgar Morin (1977) va formuler ce fait d'une manière systémique en affirmant que l'organisation est un phénomène de relative clôture, qui est une protection contre les aléas de l'environnement. Il est généralement envisagé que la lenteur de réaction de la firme, face aux changements brusques, va générer de graves difficultés (inertie). Cependant, nous pouvons nous interroger sur le risque qu'encourt l'entreprise lorsqu'elle répond trop rapidement et en permanence.

Robert Reix (1979) avancera l'idée que pour contre balancer l'action de ces perturbations externes (non anticipées) la firme va mettre en place de nouvelles variables de commandes. Ainsi au niveau de la production l'entreprise aura réagi. Face à ces perturbations externes, qui vont affecter l'ensemble de ses capacités, elle devra avoir une aptitude à réagir qui lui permettra de suivre son environnement.

On voit donc apparaître un critère d'efficience et un critère de complexité (fluctuante et aléatoire). En effet, l'entreprise essaiera de réagir le plus vite possible, avec le meilleur résultat possible. Elle devra donc posséder un système organisationnel qui lui permettra d'être flexible. **La réactivité et flexibilité différeront dans la mesure où la flexibilité permettra à l'entreprise d'être réactive. La flexibilité peut être vue comme la souplesse de l'entreprise et la réactivité comme son effort vis à vis de son environnement.** Ainsi l'organisation réactive possédera la capacité de répondre aux stimulations extérieures de l'environnement (Kalika, 1991).

La flexibilité du marché du travail doit permettre l'adaptation du facteur travail et de sa rémunération aux variations de la demande et des conditions de concurrence subies par les entreprises. Elle peut revêtir de multiples aspects : variation des horaires, des salaires, des effectifs, de l'organisation du travail. Traditionnellement, on distingue la flexibilité externe et interne et la flexibilité quantitative et qualitative.

La flexibilité quantitative externe se réalise par le recours au marché du travail. Elle consiste à faire varier les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins par le recours aux contrats de travail précaires (par exemple les CDD) et aux licenciements tandis que, la flexibilité qualitative externe consiste à remplacer le contrat de travail par un contrat commercial plus facile à rompre.

On peut citer le recours aux travailleurs intérimaires (ceux-ci sont bien salariés, mais de l'entreprise de travail temporaire, et le contrat entre l'entreprise et l'entreprise de travail temporaire est un contrat commercial), ou à l'externalisation des activités annexes à la production (gardiennage, restauration, transport, nettoyage, etc.).

La flexibilité quantitative interne s'obtient par la variation de la durée de l'activité en fonction de la production : variation des horaires de travail, utilisation de temps partiels, annualisation de la durée du travail (les "creux " dans l'activité de l'entreprise sont compensés par les périodes de "boom" ce qui évite le recours aux heures supplémentaires plus onéreuses) alors que, dans la flexibilité qualitative interne, encore appelée flexibilité fonctionnelle, des travailleurs polyvalents sont utilisés en fonction des besoins de la production, sur les postes ou dans les ateliers ou bureaux où il y a le plus de travail.

La flexibilité apparaît dès lors comme incontournable. C'est pourquoi, elle est mise au cœur des dispositifs organisationnels moderne. Elle demeure un enjeu essentiel en matière de management des entreprises. La notion de flexibilité devient un facteur déterminant au service de tout changement. Ce terme de la flexibilité on le retrouve fréquemment dans les axes de mutation en cours tels que la diversification des produits, les nouvelles technologies, la gestion des processus, l'innovation, la gestion des ressources humaines...etc. De même, la profusion des productions théoriques et la multitude de pratiques organisationnelles n'ont pas empêché l'instauration d'une grande confusion autour de la notion de la flexibilité, jusqu'à ce que cette dernière devienne un concept fourretout.

Selon R. BEAUJOLIN-BELLET, la flexibilité évoque intuitivement l'adaptation aux circonstances, la souplesse, la réactivité, la réversibilité, la versatilité, l'élasticité et la malléabilité.

J. IGUALENS considère que la flexibilité est un concept multidimensionnel, complexe, ambiguë. C'est un concept contingent qui dépend de la configuration de l'organisation, de l'environnement et du système de motivation qu'elle est en mesure de susciter.

Notre objectif serait de nous rapprocher d'une conceptualisation de la flexibilité dans sa globalité. Nous aurons à cet effet, l'occasion de démontrer sa promulgation en tant que préoccupation universelle et ses paradoxes vis-à-vis l'entreprise et les managers.

Notre choix du thème souligne l'importance de ce concept devenu très complexe à mettre en place au sein de l'entreprise. Notre Questionnement Principal tire son caractère de complexité de ce concept multidimensionnel...A partir de là, nous voulons éclairer ou essayer de mettre à la disposition de cette même entreprise, les différents outils, dispositifs voire pratiques lui permettant de mieux s'adapter aux différentes situations et/ou changements et de faire face aux bouleversements divers de l'environnement.

A cet effet notre Problématique a été formulé de la manière suivante :

➤ **Qu'est ce qui fait qu'une entreprise pourra s'adapter efficacement aux différents changements issus de son environnement ? et comment peut-elle maintenir sa position concurrentielle ?**

Pour nous permettre de mieux cerner notre travail de recherche à plusieurs dimensions, nous nous sommes amené à poser certaines questions d'éclairage, dont nous citons :

⇒ La flexibilité est-elle une nécessité technologique ou bien une caractéristique organisationnelle, sociale ou un aspect disciplinaire de la gestion du personnel ?

- ⇒ Est-elle nécessaire pour faire face à des changements importants ou rapides de la structure ?
- ⇒ Est-elle un besoin du système ou simplement une prétention des firmes ou au moins, une nécessité stratégiquement amplifiée par celles-ci ?
- ⇒ Qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ?
- ⇒ Et finalement, même si tous ces aspects coexistent, quel est leur rôle respectif et leur importance relative ?

Notre travail sur le terrain avait donc, comme objectif, de mener une étude confirmatoire se rapportant ainsi, à la conceptualisation multidimensionnelle de la flexibilité associée à la flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle.

On aura donc, cette flexibilité qui consiste à la fois, à assurer la manœuvrabilité de l'organisation et à développer et mettre en œuvre un répertoire d'action. Elle vise à doter l'organisation à la fois, d'un design organisationnel adéquat au regard des conditions de l'environnement et d'un répertoire d'actions lui permettant d'asseoir sa maîtrise sur l'environnement. Il s'agit de deux défis distincts mais également importants.

Cette dualité génère une tension constructive entre, d'une part, une relative préservation ou stabilité des conditions organisationnelles et, d'autre part, le développement et la mise en œuvre de capacités dynamiques. Cette combinaison des tâches gestionnaires et de design d'organisation implique donc un processus de confrontation et résolution des paradoxes ou ce qu'on appelle « méta flexibilité »⁶.

⁶ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, revue française de gestion, LAVOISIER, France, 2012, p 05 à 20.

La collecte de données qualitatives et quantitatives s'est déroulée du mois de Juillet jusqu'au mois de Septembre de l'année 2017 auprès de 16 entreprises Nationales et Mixtes, lesquelles ont été jugées importantes au niveau de la Wilaya de Sidi Bel Abbes et à l'échelle nationale, dont Cinq (05) Publiques et Onze (11) Privée (voir partie empirique), ayant remplit les critères suivants :

- L'importance du secteur d'activité ;
- L'importance de la position sur le marché ;
- L'importance de l'image de marque « expérience et ancienneté » ;
- L'importance du nombre de travailleurs).

Pour tester la validité de nos hypothèses de recherche associées aux propositions issues de la revue de la littérature se rapportant à la flexibilité des Ressources Humaines, nous pouvons classer à cet effet, trois principales hypothèses (voir étude empirique) à travers lesquelles, le traitement des données ainsi recueillies et la validation des hypothèses associées ont été effectués à l'aide de deux types d'analyse. La première concerne une modélisation d'équations structurelles en utilisant l'approche **PLS Path Modelling** (Logiciel SmartPLS2). Cette approche permet de structurer l'ensemble des liens existants entre nos construits. La deuxième consiste à réaliser une étude descriptive à l'aide d'une analyse statistique uni variée.

A l'image de ce qui précède, notre Travail de recherche a été scindé en Deux Parties. Une théorique appréhendée à travers, trois chapitres consacrés à donner un aperçu détaillé sur notre thème. L'autre constitue à son tour, la partie empirique caractérisée ainsi, par une étude confirmatoire sur terrain telle que présentée ci-haut. Ces deux parties se présentent ainsi :

1) Partie Théorique :

Elle est constituée de trois chapitres à savoir :

- Chapitre Premier portant, Fondements Economiques et Conceptuel ;
- Chapitre Deuxième liant, l'Environnement et Stratégies de l'Entreprise ;
- Chapitre Troisième traitant, les différents rapports entre la flexibilité d'une part et Production, Ressources Humaines et Systèmes d'information d'autre part.

2) Partie Empirique :

Elle est constituée du Chapitre Quatrième qui, à son tour sera réservé à l'étude Confirmatoire de notre échantillon retenu.

Partie Théorique

Chapitre Premier

Fondements Economiques & Conceptuels

Introduction du Chapitre Premier :

Les termes, de plus en plus fréquemment mal utilisés comme flexibilité, élasticité et rigidité sont fondamentalement ambigus. Leur clarification devrait permettre de mieux comprendre les processus de changement qui sont apparus, après la seconde guerre mondiale, au niveau microéconomique mais surtout macroéconomique. Les valeurs de l'élasticité de l'offre globale, telles que nos économies les ont expérimentées jusqu'à la fin des années soixante, peuvent difficilement être interprétées comme l'effet agrégé des variations courantes de la production des entreprises dues à des modifications de la demande pour leurs produits.

En fait, tout industriel est prêt à admettre, qu'une entreprise ne pourrait pas répondre en quelques semaines ni même, en quelques mois, par un accroissement de la production, à l'apparition d'une demande accrue, si au préalable elle n'avait pas préparé les conditions pour pouvoir le faire, au début de la période d'expansion de la demande. Bien qu'évidente pour Keynes lui-même et pour ceux, qui niaient la possibilité d'appliquer les théories et les politiques keynésiennes au cas des pays sous gérés, cette condition analytique a été très clairement négligée par les économistes postkeynésiens d'après-guerre.

Le second boum d'après-guerre ne peut pas être expliqué autrement, que par une séquence « temps-décision » dans laquelle, les entreprises étaient amenées, par leurs anticipations de croissance, à planifier et à opérer avec, des capacités excédentaires à chaque période. Elles étaient confortées dans cette attitude par la réalisation systématique de leurs anticipations optimistes. Mais ce constat sur les unités de production et les équipements s'applique aussi au travail, dans la mesure où la stratégie des marchés internes de travail s'était diffusée dans nos économies. Les réserves de travail représentaient pour cet effet, une capacité excédentaire, constituée par avance dans les entreprises qui souhaitent être prêtes à répondre à la croissance anticipée de la demande. D'un point de vue analytique, le circuit macroéconomique cesse en fait d'être déterminé par les variations courantes de la demande finale.

Il est alors quasi déterminé par une séquence dynamique où, les anticipations de ventes induisent un accroissement des capacités. Ces capacités excédentaires, d'une part contribuent à une augmentation de la demande finale et d'autre part, permettent en partie, des ajustements élastiques aux variations de la demande exogène et/ou celle des pouvoirs publics. Traiter le travail comme un stock, n'est pas essentiel pour la réalisation de ce déplacement de la causalité de la demande courante à la demande anticipée mais, cela renforce l'argument et contribue au degré d'indétermination du système, car non seulement la demande de capital mais aussi, celle de travail dépendent des anticipations à long terme.

Dans ce chapitre composé de trois sections, on tentera à aborder dans une première étape, une sémantique et concept de la flexibilité et ce, sur le plan micro et macro économique, ainsi que, sur le plan risque et incertitude. Ensuite dans une deuxième étape, nous allons voir les différents apports conceptuels générant ainsi le concept de la flexibilité tels que, la théorie de ressources, la théorie de ressources et compétences et le modèle de ressources et de compétences. Dans une troisième et dernière étape, nous aborderons le sujet de la Flexibilité, ses définitions, ses valeurs théoriques et différentes formes.

SECTION 01 : Sémantique et Concepts de la Flexibilité

En sciences politiques aussi bien qu'en sciences sociales, il existe une tendance à créer selon les besoins, des mots et des concepts dont l'absence se fait sentir pour l'analyse de l'identification de certains aspects des interactions économiques et sociales. La flexibilité est un bon exemple⁷. En fait, presque personne ne parlait de ce concept avant les années soixante-dix, c'est-à-dire, jusqu'à ce que son contraire, la « rigidité », commence à être perçu comme un problème et particulièrement comme, une contrainte dont les employeurs, veulent se débarrasser.

Bien que tout le monde soit maintenant enclin à parler de flexibilité, et que même les syndicalistes soient prêts à en reconnaître le besoin, il faut remarquer que la flexibilité n'a jamais été définie précisément comme une catégorie conceptuelle ? Elle demeure ainsi jusqu'à présent fondamentalement ambiguë. Si l'on n'est pas immédiatement convaincu par cette affirmation, il suffit alors de remarquer que « rigidité » correspond au concept contraire non seulement de flexibilité mais aussi, d'élasticité. Cela signifie-t-il pour autant, que la flexibilité et l'élasticité représentent la même chose ?

L'ambiguïté devient encore plus importante, d'un point de vue théorique, par le fait que la rigidité est reconnue non seulement comme la source majeure de nos difficultés microéconomiques actuelles, mais aussi comme la principale responsable de la crise macroéconomique depuis la fin des années soixante-dix. En effet, on explique souvent l'accroissement de l'inflation dans un contexte de stagflation comme la conséquence de la disparition des conditions d'une offre globale élastique, conditions qui prévalaient auparavant, durant l'âge d'or du keynésianisme.

Mais cela doit-il alors signifier que l'élasticité macroéconomique résulte directement de la flexibilité microéconomique ?

⁷ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, édition ECONOMICA, Paris, 1989, p 273 à 337.

L'étude des débats politiques ; ainsi que, de ce qui est écrit et dit au sujet des relations industrielles ne fait qu'augmenter les doutes. Il est alors évident que face à la confusion que nous venons de décrire, une base conceptuelle appropriée doit être constituée.

Nous trouvons utile, pour des raisons qui apparaîtront par la suite, de définir trois ensembles distincts de caractéristiques pures liées au concept de flexibilité :

- a) **Une première distinction** s'établit entre un concept de flexibilité qualitative structurelle et un concept de flexibilité quantitative conjoncturelle au cycle des affaires.
- b) **Une deuxième distinction** sépare un concept de flexibilité réelle physique qui se situe dans le court terme marshallien et un concept de flexibilité dynamique.
- c) **Une troisième distinction** s'établit entre le concept de la flexibilité individuelle et celui de la flexibilité du système.

La flexibilité communément évoquée concerne toujours certains aspects concrets des processus de production relatif à la flexibilité réelle physique. En associant cette dernière avec le concept de la flexibilité quantitative conjoncturelle, nous obtenons ce qui est habituellement appelé « **élasticité** »⁸. Plus une entreprise peut changer facilement son volume de production, et moins les coûts supplémentaires associés à une variation donnée de ce volume sont élevés, plus l'entreprise est « **flexible** » par rapport aux quantités, ce qui revient à dire plus son offre est « **élastique** ». Cela implique que nous pouvons déterminer le degré d'élasticité de l'offre d'une entreprise à partir de la rigidité de sa courbe de coût marginal.

⁸ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 273 à 337.

Aucune dimension temporelle n'est généralement donnée car tout se passe dans une même période analytique. C'est pourquoi, lorsque nous parlons d'élasticité de court terme, nous entendons la relation qui s'établit entre les variations de la production et des coûts, à la suite d'un accroissement de la production qui est rendu possible par une augmentation de la demande de travail pour la période au début de laquelle, la demande supplémentaire est apparue. Plus une entreprise parvient facilement à modifier la composition de sa production, ou de ses inputs, ou l'organisation de son processus de production, et moins les coûts supplémentaires associés à un changement donné sont élevés, plus l'entreprise est « **flexible structurellement** ».

I. Flexibilité microéconomique et rigidité macroéconomique :

1. Elasticité Macroéconomique et excès de capacité :

Toute la vision de Keynes se fonde sur l'idée d'une offre globale très élastique jusqu'au niveau du plein emploi ou de la pleine capacité et au-delà duquel elle devient très rigide. C'est pourquoi, l'affaiblissement de l'efficacité des politiques keynésiennes et l'accélération de l'inflation dans un contexte de stagflation, ont été interprétés, par les postkeynésiens contemporains en termes d'une rigidité accrue de la fonction d'offre globale⁹.

La solution à la crise actuelle est alors, exprimée en termes d'une réduction des coûts du travail et d'une flexibilité accrue de ce facteur. Le premier objectif est atteint par l'affirmation et la pratique d'une politique des revenus de différents types et par un affaiblissement des syndicats ouvriers, le second l'est, par une dérégulation des marchés du travail, le démantèlement des garanties des travailleurs et des avantages sociaux en leur faveur, et la révision de la gestion du personnel et des stratégies de relations sociales. Le modèle Keynésien a été conçu dans un cadre historique et analytique où des capacités de production excédentaires existent et le seul goulot d'étranglement, pour la croissance, incorporé dans ce schéma d'analyse, est le plein emploi.

⁹ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 273 à 337.

Les économistes du sous-développement ont accordé une attention justifiée à cette condition fondamentale. Pour eux, l'analyse de Keynes et surtout les politiques qu'elle suggère ne pouvaient pas être appliquées aux économies sous-développées car ces économies ont des contraintes en capital. Malheureusement les postkeynésiens ont accordé moins d'attention à ce problème. Ils ont adapté les idées de Keynes au contexte des pays industrialisés, dont la période d'après-guerre se caractérisait, par une période d'expansion exceptionnelle. En vérité, ils pouvaient apparaître comme ayant « dynamisé » l'approche de Keynes, soit en explorant la cohérence dynamique des principales variables macroéconomiques, soit par toute une série de modèles d'accélérateur-multiplicateur.

Dans cette approche, c'est la nature temporelle, du multiplicateur qui était utilisée ainsi que ses effets induits sur les investissements. Malgré le caractère multi période de ces analyses, aucun lien étroit qui aurait pu s'adapter aux conceptions de Keynes n'a été établi entre le processus d'accumulation du capital et la croissance de la demande de produits. En réalité, si l'on n'a pas établi ce lien, c'est qu'on ne le désirait pas. D'après Keynes, les décisions d'investissement dépendent des anticipations de long terme faites par les producteurs, et celles-ci sont fondamentalement non-rationnelles, et ne relèvent donc, pas de l'analyse scientifique. Keynes, lui-même, ne dit pas beaucoup plus en soutenant que le processus d'accumulation dépend de l'état de confiance.

2. Investissements, Capacité et Anticipations :

Les investissements, dans les modèles de multiplicateur-accélérateur, sont soit exogènes, soit, plus fréquemment, considérés comme une procédure résultant de l'anticipation d'un butoir. Lorsque le niveau de production approche le « mur » de la pleine capacité, des forces se mettent en action pour déplacer ce mur vers un niveau de production plus élevé. Le sens de la causalité est tel que l'accroissement de la demande finale implique une production accrue, et, sous certaines conditions, cet accroissement de la production entraîne l'augmentation de l'investissement, de façon à accroître les capacités de production existantes.

Selon ces modèles, les investissements suivent donc, les variations de la production. Cependant, lorsqu'on tient compte de la durée de gestation de la plupart des unités de production et des équipements productifs, des doutes apparaissent sur cette causalité. Elle ne peut en aucun cas être mécanique, mais elle doit transiter par l'état de confiance ; en d'autres termes, par l'état des anticipations à long terme.

3. La Microéconomie de L'Offre :

Pendant le premier quart de ce siècle, une nouvelle forme d'organisation des processus de production s'est développée. Beaucoup d'entreprises ont choisi de se concurrencer sur certains segments de marché, plus sensibles à la qualité et à la fiabilité des produits et des services qu'à leur prix. Ces entreprises ont eu tendance à établir une relation avec leur clientèle qui pouvait leur assurer, une élasticité finie de la demande pour leurs produits ou leurs services. Cette stratégie de marché nécessite de meilleures technologies, des activités de R&D, d'un respect continu des standards de qualité et une force de travail fiable et plutôt stable. Le turnover du travail devait donc être minimisé, au moins pour la masse des travailleurs¹⁰.

Les incitations au travail devaient être changées afin d'obtenir une coopération et d'intérioriser les intérêts de l'entreprise. L'ensemble de ces conditions a constitué de nouvelles stratégies de gestion du personnel, qui ont été par la suite appelées « marchés internes du travail ». Cet ensemble de stratégies innovatrices, initialement adoptées par une minorité d'entreprises, a été largement imité et est devenu dominant. L'apparition de ce phénomène au niveau des statistiques macroéconomiques s'observe dans le renversement de la relation qui existait entre la productivité du travail et la production.

Cette relation, qui était contra-cyclique devint pro-cyclique, conséquence de la quasi-fixité du travail. Ce phénomène, que l'on a introduit dans les modèles économétriques à l'aide surtout d'un ensemble d'hypothèses, n'a par contre, jamais été reconnu pleinement pour ses conséquences théoriques fondamentales.

¹⁰ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 273 à 337.

En fait, il change radicalement la microéconomie de l'offre de produits et par conséquent, les bases de la demande de travail aussi bien, micro que macroéconomique. Les processus de production tels qu'ils sont stylisés par la microéconomie classique de la production et dont Keynes a hérité, possèdent les caractéristiques suivantes en ce qui concerne, les relations du travail et les décisions :

- a) Les travailleurs peuvent être embauchés et licenciés librement, sans encourir de coûts supplémentaires, qu'ils soient fixes ou non ;
- b) Le salaire et les conditions de travail sont sujets à des contrats dont la renégociation est continue et gratuite ;
- c) Le salaire est fonction de la productivité individuelle, grâce à une rémunération à la pièce.

En revanche, les caractéristiques dans le nouveau contexte microéconomique sont :

- a) Les entreprises et les travailleurs s'appuient sur des engagements de long terme contractuels ou informels, au moins pour une part plus importante ou bien plus pertinente de la force de travail employée ;
- b) Les incitations ne sont plus basées sur des systèmes de rémunérations à la pièce, qui pourraient diminuer la qualité des produits. Elles sont au contraire basées sur des garanties d'une relation de travail durable et stable et d'un avancement à l'intérieur de l'entreprise ;
- c) Ces garanties ont comme contreparties des comportements considérés, par les gestionnaires, comme contribuant à la prospérité de l'entreprise ;

4. L'inversion de la séquence vertueuse Anticipations-Décisions-Evénements :

Après la fin de la seconde guerre mondiale, une séquence vertueuse anticipations-décisions-événements s'est établie, dont les caractéristiques ont déjà été décrites. Bien que notre intérêt soit centré sur la rupture de cette séquence et donc, que les causes qui ont joué un rôle dans la mise en place de cette séquence positive ne soient pas développées, on peut énumérer quelques unes des causes possibles¹¹ :

- ⇒ Le climat de reconstruction après la guerre ;
- ⇒ Le développement des marchés internationaux ;
- ⇒ La diffusion de technologies associées à des économies d'échelle significatives ;
- ⇒ L'adoption de la philosophie keynésienne pour gérer la demande finale par les gouvernements.

L'argument principal est que le cercle vertueux de la séquence positive a commencé à se rompre lorsque, les gouvernements de la plupart des pays industrialisés ont interrompu les cycles de croissance, afin de contrôler les premières pressions inflationnistes et les déséquilibres de la balance extérieure. Pour cela, ils ont pratiqué mesures macroéconomiques restrictives de façon spectaculaire et ce, par l'admission d'une théorie dite de « l'économie du contrôle » et dont, M. Kalecki fût l'un des précurseurs.

Malgré les chocs subis par les anticipations, il est difficile de nier la possibilité que la séquence anticipations-décisions-événements aurait pu, en principe, s'ajuster à un nouveau sentier d'équilibre, associé à un taux de croissance plus faible, plus approprié aux nouveaux taux de croissance de la population active et de la productivité.

¹¹ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 273 à 337.

Avec une offre illimitée de travail, les investissements n'ont pas besoin d'être contrôlés, étant donné un volume quelconque du flux d'investissement, il est nécessaire mais aussi suffisant, pour rester sur le sentier, que le volume de la demande totale continue de croître à un taux qui permette d'absorber l'accroissement potentiel de la production. Dans ce cas, aussi bien les flux de demande que d'investissements, doivent être maintenus sous contrôle, de façon à éviter le blocage du mécanisme de la séquence des anticipations. Pour briser cette séquence, il suffit d'avoir un flux d'investissement plus important que celui autorisé par un volume de demande pleinement contrôlé.

Si, dans ce contexte séquentiel fragile, nous faisons intervenir les répétitions de plusieurs politiques restrictives, alors nous comprenons aisément comment un cercle vicieux a pu apparaître et se substituer au cercle vertueux ; En particulier, lorsque les politiques restrictives étaient dues plus à la nécessité de maîtriser les déséquilibres extérieurs que de contrôler les pressions d'une inflation par les salaires, résultant du plein-emploi. En fait, dans cette situation, les politiques restrictives sont relativement moins prévisibles, car elles sont pratiquées loin d'une situation de plein-emploi ce qui a poussé les entreprises à réduire leurs capacités de production. Cette réduction rigidifie l'offre globale par rapport à la croissance de la demande, ce qui a provoqué des pressions inflationnistes et des déséquilibres extérieurs plus tôt que prévus, et, à leur tour, ces phénomènes entraîneront des politiques restrictives plus précoces et fortes.

5. La réduction du stock de travail et les processus de restructuration :

Lorsqu'une entreprise accroît son stock d'équipements et d'unités de production, elle fait face à une dépense immédiate. Cependant, une fois ce stock acquis, l'entreprise ne supporte habituellement plus aucun risque de dépenses supplémentaires par la suite, à l'exception des dépenses de maintenance, souvent modestes et de toute façon certaines.

Au contraire, lorsqu'une entreprise augmente son stock de travail, les coûts associés à la décision vont non seulement être répartis dans le temps, mais ils seront aussi sujets à des variations selon les modifications possibles de l'environnement¹². Ces coûts représentent une valeur actualisée qui dépend, du salaire courant espéré et de l'ancienneté moyenne des employés au sein de l'entreprise. Mais ces variables sont obligées de modifier leur schéma de comportement à la suite des nouveaux événements, et cela d'une façon qui mérite une plus grande attention :

- a) Lorsque le système s'approche du plein-emploi, les entreprises auront tendance à ne le percevoir qu'avec un certain retard. Entre-temps, elles se concurrenceront l'une et l'autre pour acquérir la force de travail donnée et/ou espéré. Ceci multiplie inutilement le coût associé à l'ensemble du stock de travail existant. De plus cet accroissement du coût devra être permanent en valeur ;
- b) Si, par la suite, le système se maintient proche du plein emploi, la dynamique du salaire espéré serait probablement peu favorable, augmentant ainsi, le risque associé au stock de travail.

II. Flexibilité, risque et incertitude :

1. Flexibilité et avenir certain :

Lorsque la firme est confrontée à un environnement où l'avenir est certain, la notion de flexibilité ne présente qu'un intérêt très limité. En effet, la décision optimale que doit prendre une firme est connue et tout écart durable constaté entre la situation observée à un moment donné et la situation optimale ne peut en toute rigueur provenir que de la non prise en compte de certaines contraintes au moment du choix initial. La nécessité d'un retour vers la situation optimale ne se pose donc pas en général dans ces conditions et l'intérêt de la flexibilité ne peut être mis en évidence que dans des cas très particuliers.

¹² Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 273 à 337.

Ceux ou l'on compare une décision « A » avec une décision « B » sur un ensemble de choix relativement plus restreint que, l'ensemble de choix associé à la décision « A ». Cette dernière est qualifiée alors, de plus flexible que la décision « B ». Ce point de vue est illustré par le modèle « d'investissement irréversible » de K. Arrow (1968) qui compare deux politiques d'investissement, l'une flexible et l'autre irréversible due à l'introduction d'une contrainte supplémentaire de rigidité du capital qui peut être par exemple, l'impossibilité de revendre des biens capitaux spécifiques¹³.

2. Flexibilité et avenir aléatoire :

Lorsque la firme est confrontée à un avenir aléatoire, la notion de flexibilité devient nécessairement un élément à prendre en considération dans le processus de décision et ce, avant la réalisation d'un aléa. Et même si la décision repose sur des critères classiques d'optimalité, la nature aléatoire de l'environnement implique que le décideur constate généralement, après la réalisation de l'aléa, un écart par rapport à la situation optimale. Le problème des conditions de retour d'ajustement à cette situation optimale peut donc, être soulevé d'où la nécessité de traiter la flexibilité. Il s'agit d'une part, de la distinction entre « Flexibilité interne et Flexibilité externe » dont la première qualifie le degré de contrôle de la firme sur ses structures productives et la deuxième qualifie quant à elle, la position de la firme par rapport à son environnement.

Il s'agit d'autre part de distinguer entre une situation de risque ou d'incertitude qui dépend de la nature des phénomènes aléatoires auxquels le décideur est confronté. Pour mieux différencier entre la flexibilité interne et la flexibilité externe, il est nécessaire de distinguer au sein d'une même firme deux unités opératoires jugées très actives, à savoir :

- a) Une unité de décision qui pourra d'autant mieux, s'adapter à son environnement qu'elle bénéficiera au moindre coût d'informations fiables sur ce même environnement. Elle disposera donc, d'une « flexibilité Externe ou Décisionnelle ».

¹³ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

- b) Une unité de production qui confère une autre forme flexible à l'unité de décision en modifiant au moindre coût, la structure productive. Elle disposera donc, d'une flexibilité « Interne ou Organisationnel ».

On peut poser le problème de flexibilité d'une manière différente tout en restant dans le même type d'environnement risqué ou incertain. On montrera donc, que **le premier cas relève** d'une flexibilité que l'on peut qualifier de « Statique » et répond d'une manière générale à la loi de la « Variété requise » énoncée par Ashby :

La condition nécessaire pour qu'un système de variété « A » (firme) puisse contrôler un système de variété « B » (l'environnement) et que la variété « A » soit au moins égale à la variété « B ».

Dans ce contexte, l'un des problèmes majeurs de la firme est de se constituer un portefeuille optimal de produits ou de processus susceptibles de lui assurer la flexibilité par rapport à un environnement maîtrisable. Quant au **deuxième cas**, il relève la nécessité pour le décideur de se constituer un portefeuille optimal d'options lui permettant à la fois de préserver le maximum de réponses possibles vis-à-vis des modifications de l'environnement et d'assurer une réaction dans les meilleurs délais, par rapport à la vitesse d'évolution des paramètres de cet environnement.

On parlera donc, de la « Flexibilité Dynamique » et on pourra constater que, dans ce cas, la réflexion sur la flexibilité est inséparable d'une réflexion sur le temps économique. A partir de ces critères, on retiendra une présentation analytique qui distingue quatre cas principaux d'analyse de la flexibilité que l'on peut repérer fréquemment dans la littérature et que l'on peut schématiquement représenter dans le tableau suivant :

Tableau 01 : Typologies des Flexibilités

Nature des Phénomènes Nature du Contrôle sur les Structures Productives	Aléatoires	Situation de Risque	Situation d'incertitude avec apprentissage
Firme sans contrôle des structures productives		Cas N° 1 Flexibilité Statique sans Flexibilité Interne	Cas N° 3 Flexibilité Dynamique sans Flexibilité Interne
Firme avec contrôle des structures productives		Cas N° 2 Flexibilité Statique avec Flexibilité Interne	Cas N° 4 Flexibilité Dynamique avec Flexibilité Interne

3. Flexibilité Statique et Risques :

La recherche de la flexibilité comme réponse de la firme à un environnement risqué ne revient en définitive qu'à se poser, avec un autre point de vue, des problèmes classiquement abordés par la théorie économique¹⁴. Ainsi, lorsque la firme ne dispose pas de flexibilité interne et doit s'adapter de la meilleure façon possible à son environnement, on retrouve un problème analogue à celui de la courte période marshallienne. A l'inverse, lorsque la firme est confrontée ex-ante à la réalisation de variables aléatoires mais dispose de la possibilité de choisir sa technologie, on retrouve un type de problème proche de celui de la théorie du choix de portefeuille d'actifs financiers.

Cependant, l'analyse de la flexibilité dans les conditions de risque permet, de cerner la manière dont « germe » le problème de la flexibilité, et de comprendre les liens que ce concept entretient avec les autres variables prises en compte lors d'une décision.

¹⁴ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

Pour faire apparaître les caractéristiques spécifiques de la flexibilité, l'examen des cas de flexibilité statique envisagera dans un premier temps, des firmes dont l'unité de décision est neutre vis-à-vis, du risque est un environnement de concurrence pure et parfaite ou le seul aléa est le prix sur le marché d'un produit. Mais, par la suite, ces hypothèses simplificatrices seront relâchées.

3.1. Cas de la flexibilité statique sans flexibilité interne : « la position flexible »

3.1.1. Situation de concurrence pure et parfaite (le prix est le seul aléa) :

Lorsqu'une firme confrontée à une telle situation de risque, possède une structure productive donnée qu'elle ne peut modifier, la seule flexibilité qu'elle peut atteindre est une flexibilité de type externe qui dépend de sa position vis-à-vis des informations en provenance de l'environnement¹⁵. Pour une firme dont, l'instance de décision est neutre vis-à-vis du risque, les conditions d'apparition de la flexibilité, supposent deux cas extrêmes :

- ⇒ Soit la firme peut déterminer la quantité d'output à produire après avoir observé le prix et peut donc agir « Ex-post ». Ce cas est naturellement équivalent à deux autres conditions, celle d'un ajustement infiniment rapide de la part du décideur via son environnement, ou celle d'un parfait degré de prédiction du décideur sur l'aléa. Dans ce type de situation, la flexibilité « externe » de l'unité de décision de la firme est « parfaite » ;
- ⇒ Soit la firme doit se décider « Ex-ante » avant de connaître le prix sur le marché. Cette position pose de manière beaucoup plus aiguë, le problème de la flexibilité chez le décideur qui demeure étroitement liée à son degré de prédiction sur l'aléa.

¹⁵ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

Entre ces deux situations extrêmes, on souligne les situations les plus fréquemment constatées, celles des firmes devant prendre leurs décisions de production avant d'avoir observé la réalisation du prix de marché et disposant d'un certain degré de prédictabilité sur ce prix aléatoire.

Un très grand nombre de travaux permettent de préciser cette situation de flexibilité « **Mixte** » située entre les hypothèses de W.Y Oi et Tisdell et qui permettent aussi, de retrouver des résultats classiques de la théorie de la firme.

3.1.2. Situation de concurrence parfaite et équilibre de l'industrie :

Un certain nombre de travaux envisage l'hypothèse, que l'aléa n'est pas le prix. Ainsi, J.H. Dreze et J.J. Gabszewcz (1967), puis E. Sheshinski et J.H. Dreze (1976) supposent que sur un marché donné, les firmes observent la demande puis décident dans une position de flexibilité parfaite « Ex-post », de leur niveau de production¹⁶.

Ils montrent que dans une telle situation les variations de la demande impliquent la présence d'un plus grand nombre de firmes sur chaque marché que dans le cas où la demande est stable, car les variations de la demande tendent à accroître les profits des firmes déjà sur le marché et donc, à favoriser l'entrée d'un plus grand nombre de firmes concurrentes sur chaque marché donné.

Le nouvel équilibre se caractérise par ailleurs, par les propriétés suivantes :

Chaque firme produit à un niveau moyen qui est inférieur au niveau de production moyen correspondant au cas d'une demande stable. Ce niveau est appelé aussi « **Niveau de Capacité** » et correspond à la minimisation du coût moyen. Ainsi, chaque firme présente en moyenne à l'équilibre une « Capacité de production excédentaire ». Enfin, on peut également montrer que dans ces conditions, le coût espéré par unité d'output produit est plus grand que dans le cas où, la demande est stable.

¹⁶ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

3.1.3. Situation de monopole ou de concurrence oligopolistique :

Lorsqu'on quitte le cadre de la concurrence parfaite, on peut constater que, les travaux portant sur la caractérisation des positions flexibles des entreprises sont relativement peu nombreux. E.S Mills (1961) part de l'idée que, pour tout niveau de prix, on suppose que la demande est composée d'une fonction de demande sans risque, plus un aléa qui déplace la fonction de demande parallèlement à elle-même. L'output est déterminé avant d'observer la quantité demandée et s'il est inférieur à la demande, certains consommateurs seront non satisfaits¹⁷. Enfin, si l'output dépasse la demande, la partie en excédent est supposée périssable. Il montre que le revenu marginal sans risque est égal à une valeur plus grande que le coût marginal. Si le coût marginal est constant, la firme demandera un prix plus faible que si la demande était certaine.

3.2. Cas de la flexibilité statique avec flexibilité interne : « F. Technologique » :

Jusqu'à présent la flexibilité prise en considération était de nature « externe », reflétant ainsi, la position du décideur via son environnement en supposant, en particulier que la technologie de la firme concernée était une donnée. L'idée que, pour une firme donnée, les ingénieurs de production sont parvenus à optimiser l'arrangement optimal des techniques de production, quel que soit le niveau de l'output, est en effet implicite dans de nombreux travaux. Or, cette hypothèse d'indépendance entre la technologie de l'entreprise et les modifications de son environnement, se trouvent de plus en plus infirmées par l'évolution actuelle des processus de production.

3.3. Autres composantes de la flexibilité statique :

3.3.1. Flexibilité statique et stock :

Dans l'ensemble des modèles précédents, particulièrement ceux relatifs à la flexibilité technologique à la Stigler, l'hypothèse implicite était que l'output n'était pas un bien susceptible d'être stocké.

¹⁷ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

A l'inverse, la technique de production est donnée une fois pour toutes. Certains auteurs tel que R.W. Fraser (1983) ont considéré le choix technologique d'une entreprise comme une décision concernant à la fois la fonction de coût marginal et le fait de détenir ou non les stocks. Les résultats du modèle montrent bien que lorsque les fluctuations de la demande s'accroissent, le recours au stockage est une stratégie supplémentaire de flexibilité pour la firme qui complète la possibilité de choisir une fonction de coût marginal croissant lentement.

3.3.2. Introduction d'une possibilité d'irréversibilité :

Dans un univers statique, un développement intéressant de la théorie du consommateur provient des controverses sur l'existence et le signe de la valeur d'option statique, qui est susceptible d'émerger en cas d'irréversibilité due à l'arrêt de l'offre. Cette valeur d'option en faveur des biens irremplaçables provient donc, d'une perte de flexibilité de choix du consommateur.

On pourrait ainsi, aspirer à définir dans le cadre qui nous intéresse ici, celui de la théorie de la firme, un type de concept équivalent lié à une irréversibilité qui serait due à l'arrêt de la demande dans un marché marqué non solvable.

4. Flexibilité Dynamique, incertitude et information croissante :

Le rôle de la flexibilité devient réellement significatif lorsque l'environnement s'enrichit. Dans un contexte statique, tel qu'il a jusqu'ici été défini, nous ne parvenons qu'à une caractérisation de la flexibilité soit en terme « Ex-ante / Ex-post », soit en terme de variabilité des coûts de production¹⁸. Dans un contexte dynamique, la flexibilité notamment décisionnelle pourra prendre toute son ampleur : elle participera au processus de décision en devenant une dimension supplémentaire du choix de l'entreprise.

Qui dit, environnement plus complexe dit, conditions d'optimalité plus difficiles à définir. Cela est d'autant plus vrai que, nous introduirons une information croissante.

¹⁸ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

Ainsi, l'optimalité d'une décision dépendra d'au moins trois facteurs importants fortement corrélés :

- **Premièrement** : de la structure d'information, de son évolution et de son coût ;
- **Deuxièmement** : des coûts d'ajustement pour corriger les écarts éventuels ;
- **Troisièmement** : du degré de dépendance inter temporelle des décisions.

Pour définir et analyser les flexibilités dynamiques, nous sommes amenés à introduire une dimension temporelle. Si nous retenons la typologie de K.J. Arrow (1957), il s'agit de deux des trois formes de temps qu'il distingue :

⇒ **Un temps séquentiel** : Par cela, nous entendons une interdépendance temporelle des décisions, c'est-à-dire le fait qu'une décision aujourd'hui détermine les conditions initiales des décisions à venir ;

⇒ **Un temps cumulatif** : C'est celui de l'accumulation, de la constitution d'un stock.

Dans notre contexte, nous aurons une information croissante sur les lois de variables de décisions. Cette information se constituera progressivement par des observations successives ;

⇒ **Un temps de l'information exogène et endogène** : selon que l'accumulation d'information est simplement liée au passage du temps ou aux décisions de recherche d'information du décideur, l'implication de ces différentes conceptions du temps économiques va modifier à la fois, les caractéristiques de la flexibilité et sa valeur.

4.1. Flexibilité « à la Hart » :

Cette conception est chronologiquement la plus ancienne puisque les premiers écrits d'A.G Hart sur ce sujet datent de 1937. Elle consiste essentiellement à introduire une information croissante dans le processus de décision.

Selon F.H. Knight (1921), le risque étant compatible avec l'emploi de la probabilité contrairement à l'incertitude, et en accord avec J. Arrous (1978), on peut constater que les deux démarches analytiques foncièrement différentes sont possibles dont, l'une est une approche normative, définissant ainsi, la rationalité axiomatique du comportement et la seconde se base sur la constatation.

En effet, selon A.G Hart, la conception de la flexibilité dynamique, peut donc, se résumer par l'affirmation suivante « un programme de décision sera d'autant plus flexible que l'information prise en compte au moment des décision, est importante »¹⁹.

L'introduction de structure d'information pose la question des fondements axiomatiques de la fonction inter temporelle de décision. En effet, il existe un certain nombre d'incohérences aussi bien théoriques qu'empiriques à utiliser, comme c'est traditionnellement les cas d'utilité de J. Von Neumann, O. Morgenstern (1947) ou celle de L.J. Savage (1954). Ces incohérences théoriques peuvent s'analyser à deux niveaux :

⇒ **Premièrement** : Selon l'interprétation de F. Anscombe et R. Aumann (1953), il s'agit d'un « axiome de réversibilité de l'ordre pour la combinaison des loteries ». Cet axiome implique donc, une indifférence de la part du décideur à prendre sa décision avant ou après que, le résultat de la première loterie soit révélé. Il est sensible à la composition des distributions de probabilités. En d'autres termes, le décideur est différent au degré de flexibilité selon A.G. Hart.

⇒ **Deuxièmement** : cette difficulté est liée à sa précédente. En effet, il peut être démontré que la nécessité d'un axiome comme celui des actes consultants dans l'axiomatique maintenant traditionnelle de L.J. Savage (1954), implique l'inexistence d'une valeur de l'information telle qu'elle est définie par J. Marschak. Par conséquent, la valeur de la flexibilité selon Hart, comme la valeur de l'information, soit elles ont un fondement axiomatique différent des axiomatiques traditionnelles, soit elles sont toujours identiquement nulles.

¹⁹ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

4.2. Flexibilité dynamique en termes d'ensemble d'actes :

Lorsque A.G. Hart compare la valeur d'un programme rigide à celle d'un programme flexible, il suppose que, dans le cas d'une planification rigide, toute nouvelle décision est impossible après l'apparition de la nouvelle information. Mais, de manière générale, il est possible d'envisager des situations intermédiaires où une planification sera dite « plus rigide » qu'une autre dès lors que l'ensemble des actes possibles après l'accroissement de l'information est plus restreint que pour la solution alternative²⁰.

Pour simplifier, nous ne considérons ici que, deux périodes successives. La situation à laquelle, le décideur doit faire face, sa décision donc, à la période initiale va déterminer l'ensemble de ses actes futurs possibles. Il existe donc, un temps séquentiel sous la forme d'une séquentialité des décisions. Ainsi, soit « A » l'ensemble des actes possibles, à la période initiale, le décideur choisit un sous-ensemble « D » et constituera l'ensemble des décisions possibles à la seconde période.

La théorie de valeur d'option est une « théorie de la décision avec incertitude et irréversibilité ». A l'origine B.A Weisbrod (1964), elle s'est surtout développée dans le cadre de l'économie de l'environnement mais ses applications aux décisions de la firme se sont multipliées. La valeur d'option correspond donc, au prix maximal qu'un agent est prêt à payer pour maintenir une option pour la période à venir. Cette valeur doit être incorporée dans le calcul économique des agents. Elle résulte d'une prise en compte du degré de flexibilité des décisions et de l'existence d'une information croissante.

La théorie dynamique de la valeur d'option trouve sa source dans les articles de K.J. Arrow, A.C. Fischer (1974) et C. Henry (1974 a, b). Les sources de la flexibilité sont multiples et dépendent des décisions considérées.

En économie de l'environnement, il peut s'agir d'une destruction irréversible d'un site naturel. Pour l'entreprise, dans le cas des décisions d'investissement, le degré de flexibilité résulte de deux facteurs :

²⁰ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 08 à 37.

4.2.1. L'imperfection des marchés de capitaux :

Qui peut s'expliquer par l'existence d'une information imparfaite des banques, d'une part et des actionnaires potentiels d'autre part. L'émission d'actions nouvelles peut être très mal perçue par les actionnaires actuels et potentiels.

4.2.2. L'imperfection de biens d'équipements d'occasions :

Pour les agents possédant des ressources limitées dont les biens d'équipement sont des actifs illiquides. Pour eux, la valeur d'un actif dépend de la valeur actualisée des Cash-flow futurs anticipés.

S'ils veulent revendre un de leurs actifs, les Cash-flow ne seront plus satisfaisants pour justifier le maintien de l'équipement dans l'entreprise. Mais pour pouvoir le revendre, il faut trouver un acheteur ayant d'autres anticipations ou d'autres coûts.

4.3. Flexibilité dynamique et coût d'ajustement : « vers une flexibilité interne »

Selon les définitions précédentes, la flexibilité dynamique s'exprime en terme de « tout et rien ». Pour un acte, seuls deux états sont possibles ; Ou bien, il appartient à l'ensemble des actes possibles, ou bien il n'y appartient pas. Son appartenance ou son exclusion dépend en fait, des caractéristiques technologiques des décisions antérieures qui ont bien des conséquences économiques, notamment sur les critères de décision mais, ne sont pas elles-mêmes de nature économique. L'hypothèse implicite est que « le coût de transition d'un acte à l'autre à l'intérieur de l'ensemble des actes possibles est nul ». Mais, qu'il devient infini pour une transition vers un acte exclu l'ensemble²¹.

²¹ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 47-48.

SECTION 02 : Apports Conceptuels

I. Théorie des Ressources :

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie.

En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences. On relève en particulier :

- ⇒ L'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée par Spender et Grant (1996) ;
- ⇒ L'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) dont, les éléments fondamentaux proposés par Teece et al. (1997) sont actualisés par l'article de Teece (2007) ;
- ⇒ Et l'approche par les compétences (Competence-Based Management) qui s'appuie sur l'article de Prahalad et Hamel (1990), et qui a été diffusée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez et al., 1996). Ainsi, en France, par l'ouvrage coordonné par Quélin et Arrègle (2000), et qui commence à être proposée comme théorie indépendante de la théorie des ressources (Freiling et al., 2008)²².

Ce foisonnement ne doit pas apparaître comme source de confusion mais plutôt comme une richesse. Nous nous proposons de revenir sur l'histoire de cette théorie, depuis les premières formulations pour en venir à la situation actuelle de ce courant théorique qui se caractérise par un déplacement de l'approche qui passe de la question des ressources proprement dites à celle de l'hétérogénéité concurrentielle.

²²Franck BRULHART, Gilles GURIEU et Lionel MALTESE, Théorie des ressources, théoriques et applicabilités, revue française de gestion, Paris, France N° 204, 2010, P 184.

1. La formulation de la théorie par Wernerfelt :

En 1959 déjà, Penrose, s'intéressant à la diversification des entreprises, avait noté le rôle des ressources propres aux firmes dans le phénomène. L'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie reparait au début des années 80, en partie en réponse au livre de Michael Porter de 1980.

Ce dernier marque en effet l'aboutissement d'une longue tradition : lorsqu'on s'interroge sur la cause de la profitabilité des entreprises, les réponses viennent principalement du secteur, de la position de la firme dans son secteur (de son pouvoir de marché notamment) ou des produits qu'elle met sur le marché.

⇒ **Qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ?**

En essayant de répondre à cette question, dans son article de 1984, Wernerfelt ne trouve de réponse ni dans le secteur, ni dans la position de la firme sur le marché, ni dans les produits qu'elle développe. Il met finalement en avant un facteur de performance durable : chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrentes.

Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes, soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrentes cette acquisition.

⇒ **Comment les firmes créent-elles et gèrent-elles leurs ressources propres ?**

Le rapport ou la matrice ressources/produits était le point de départ de Wernerfelt, son principe était pourtant simple « une ressource peut servir au développement et au lancement de plusieurs produits, un même produit peut aussi nécessiter plusieurs ressources pour être conçu et développé ».

La stratégie sera alors celle du « stepping stone » qui est beaucoup plus utilisé dans la recherche opérationnelle des projets. Il s'agit d'une stratégie séquentielle qui consiste à maîtriser d'abord une ressource afin de lancer un produit, pour entrer ensuite sur des marchés que cette ressource permet aussi de pénétrer. Néanmoins, cette stratégie n'est pas mécanique, elle ne consiste pas à remplir, case par case, la matrice ressources/produits. En effet, une ressource à emplois multiples n'est pas forcément attractive si elle est facile à acquérir par les concurrents ; une ressource à caractère spécial peut, à long terme constituer un avantage plus fort et durable²³.

2. Les développements de la théorie :

Barney (1991) reprend le développement de la théorie là où, Wernerfelt l'avait laissé en voulant la rendre plus opérationnelle, sa question était la suivant :

⇒ **Comment une ressource peut-elle être à l'origine d'un avantage concurrentiel persistant ?**

Il précise tout d'abord que la théorie s'intéresse aux ressources organisationnelles (le capital physique, le personnel, sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables). Ces ressources organisationnelles sont à la fois hétérogènes et immobiles.

En effet, Barney fait ici un constat qui s'oppose à deux hypothèses fortes de l'analyse stratégique d'une part, les firmes d'une industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et connaissent des performances diverses, ce qui provient de l'hétérogénéité des ressources ; d'autre part, cette diversité des performances peut être durable, persistante, du fait de la faible mobilité des ressources.

Puis Barney cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par une firme un avantage concurrentiel persistant. Ces critères sont selon lui au nombre de quatre et constituent des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource.

²³ Colette DEPEYRE, retour sur la théorie des ressources, revue le Libellio d'Aegis, France, N° 01, Novembre 2005, p 09 à 14.

Tout d'abord, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. Elle doit deuxièmement, être rare en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée. Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney appelle l'« ambiguïté causale »²⁴. Par cette notion, il entend que, les dirigeants de l'entreprise et les concurrents savent qu'il existe, un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'entreprise, mais sans être capables d'expliquer exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance ; et c'est cette ambiguïté qui rend difficile, l'imitation par un concurrent.

Enfin, quatrième critère, il ne doit pas exister de ressource facilement substituable. Par sa typologie des ressources, son analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, et la formulation de ses quatre critères, Barney a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle²⁵. Makadok (2001) va poursuivre dans cette voie en introduisant une distinction qui fait se succéder deux étapes, la sélection et l'exploitation des ressources. Au cours du processus de sélection, les dirigeants d'entreprise repèrent les ressources disponibles et sous-évaluées par le marché, tout en s'efforçant d'éviter les mauvaises ressources.

La seconde étape consiste à déployer les ressources pour en faire des capacités dynamiques qui optimisent la mobilisation combinée des ressources. Ce sont ces capacités qui sont spécifiques aux firmes dans leur dimension organisationnelle et qui sont donc, difficilement transférables et imitables (voir Teece, Pisano & Shuen, 1997 la théorie des capacités dynamiques.). A ce stade de développement, la théorie des ressources stipule donc que, sous certaines conditions, les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources.

²⁴ Colette DEPEYRE, op.cit, p 09 à 14.

²⁵ Ces points seront traités d'une manière plus détaillée dans le point évoquant l'avantage concurrentiel.

Malgré ces approfondissements, le niveau d'abstraction de la théorie et les problèmes d'opérationnalisation encore présents ont entraîné une série de critiques telles que soulignée par Priem et Butler en 2001 qui attaquent le caractère tautologique du raisonnement. On cherche, disent-ils, à expliquer ce qui constitue l'avantage concurrentiel persistant d'une firme à l'intérieur même de cette firme. De plus, cette approche par l'intérieur de la firme sous-estime les facteurs exogènes, notamment la demande. L'emballement de la demande d'un produit peut par exemple brusquement survaloriser une ressource. Par ailleurs, se voulant une approche dynamique à l'origine, la théorie des ressources débouche sur l'idée de ressources quasi-immobiles. Que reste-t-il in fine de la capacité explicative de la théorie ?

Barney (2001) a tenté de répondre à ces critiques. Il écarte l'accusation de tautologie, en précisant que, tout se joue en fait dans le paramétrage des éléments de la théorie et dans les études empiriques qui confirmeront ou infirmeront ces paramètres. Il reconnaît que, des approches plus empiriques et plus dynamiques sont nécessaires²⁶.

3. Les développements récents :

Dutta, Narasimhan & Rajiv (2005) ont proposé de sortir du problème de la tautologie, en utilisant une mesure des capacités indépendante de la disposition à générer une rente. Par définition, on ne peut pas observer les capacités d'une entreprise. On ne peut qu'inférer leur existence à partir de ce que, les entreprises réalisent de manière observable, grâce à ces capacités qui permettent de combiner des ressources pour atteindre un objectif.

Sur un échantillon de 64 entreprises cotées en bourse, se centrant sur l'industrie des semi conducteurs, les auteurs cherchent à évaluer une fonction de transformation. Ils font appel à une mesure relative par un benchmark avec des firmes concurrentes, à conditions extérieures égales. Ils regardent pour chaque firme l'écart entre l'objectif potentiel maximum et la performance réelle de la firme. Ils constatent ainsi l'hétérogénéité des capacités en R&D.

²⁶ Colette DEPEYRE, op.cit, p 09 à 14.

En outre, la mesure des capacités concorde avec la mesure de la performance par le marché. Les firmes à forte capacité en R&D sont fortement valorisées par le marché, elles disposent d'un avantage concurrentiel. Cela a prouvé qu'il est empiriquement possible de montrer que les firmes disposent de capacités pour mobiliser des ressources, et générer des performances, à la fois hétérogènes et persistantes. Ray, Barney & Muhanna (2004) ont cherché à mieux spécifier la théorie en montrant qu'elle est plus féconde si, l'on ne prend pas pour variable dépendante, la performance globale de l'entreprise. Ils vont même plus loin en suggérant l'intérêt d'une recherche qui analyserait la relation inverse :

⇒ **De quelle manière les routines et activités peuvent-elles conditionner le développement et l'exploitation des ressources ?**

Ils visent ainsi à combiner l'approche par les ressources, qui met l'accent sur ce que les firmes sont, avec l'approche par les routines et activités, qui mettent l'accent sur ce que les firmes font. Les ressources, pour se transformer en avantage concurrentiel, doivent en effet, se traduire en routines, et les routines, pour procurer un avantage concurrentiel, doivent s'appuyer sur des ressources propres. C'est l'interaction des deux dimensions qui construit peu à peu le sentier suivi par l'entreprise (ce qui réhabilite l'ambition dynamique de la théorie des ressources).

Hoopes, Madsen & Walker (2003) cherchent ainsi à obtenir une image plus complète de l'émergence et de la persistance de l'hétérogénéité entre rivaux. Il s'agit d'identifier des sources d'hétérogénéité autres que des simples barrières à l'imitation. Toute stratégie qui augmente l'écart entre la valeur créée et les coûts permettra un meilleur positionnement concurrentiel qui, se fondera plutôt sur la valeur (les stratégies de baisse des coûts étant aisément imitables). Peteraf & Bergen (2003) abordent la question de la substituabilité des ressources, de même que leur valeur et leur rareté, en termes de fonctionnalité.

⇒ **Existe-t-il des ressources satisfaisant les mêmes besoins pour les clients ?**

Seule la réponse à cette question permet d'identifier correctement les substituts potentiels et donc d'atteindre et de maintenir un avantage concurrentiel au sein d'un environnement dynamique. L'approche en termes de fonctionnalité élargit la vision des managers qui peuvent mieux repérer d'éventuelles menaces au-delà même de leur industrie. Makadok (2003) incorpore quant à lui la dimension du gouvernement d'entreprise à la dimension des ressources, soulignant la complémentarité de deux perspectives. Il faut à la fois savoir ce qu'il faut faire et savoir motiver le personnel de l'entreprise pour qu'il le fasse. Pour lui, les deux dimensions sont liées, la performance venant des synergies entre l'une et l'autre, de leur combinaison.

La théorie de l'agence et les solutions apportées par la théorie des incitations interviennent donc en complément de la théorie des ressources.

En dernier lieu, Johnson & Hoopes (2003) essaient de montrer que des variations dans les croyances des managers peuvent entraîner des différences durables de performance, compte tenu de facteurs extérieurs à la firme. Ils s'appuient pour cela, sur la considération simultanée de la rationalité limitée des managers et de la structure économique de l'industrie, dont la première se traduit par le nombre restreint de concurrents qu'une firme peut observer et la deuxième se retrouve dans la présence ou non de coûts irrécupérables qui accroissent, le coût d'un changement de stratégie²⁷.

II. La Théorie des Ressources et des Compétences « TRC » :

Regroupe un ensemble de branches, principalement à savoir :

- ⇒ La « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986) ;
- ⇒ La « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990) ;
- ⇒ La « théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997) ;
- ⇒ La « théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996).

²⁷ Colette DEPEYRE, op.cit, p 09 à 14.

Ces divers courants de pensée ont tous pour particularité de déplacer l'attention vers l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. En effet, ces approches, et notamment la branche la plus ancienne, la « Resource Based View » apparaissent pour compléter l'analyse « industrielle » (Wernerfelt, 1984) avec la conviction profonde que la profitabilité des firmes émane également de ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur.

Un effort d'opérationnalisation de la théorie des ressources et des compétences a ainsi été progressivement déployé dans plusieurs champs de recherches en stratégie, dont celui relatif aux frontières de la firme et alors que, la décennie des années 80 a été nettement marquée par une vague de recherches testant le paramétrage de la théorie des coûts de transaction. Au cours des années 90, des travaux visant à tester, voir à découvrir les différents concepts constituant la théorie des ressources ainsi que les relations causales qui l'animent ont vu le jour. L'extension de la TRC à cette problématique s'est ainsi largement matérialisée à travers la remise en cause des principaux fondements de la « théorie des coûts de transaction ». Elle s'oppose ainsi à son unité d'analyse qu'est la transaction à la logique d'Economizing mise en avant par Williamson (1991), ainsi qu'à l'importance du rôle qu'y tient l'opportunisme.

Williamson (1999) ne peut s'empêcher de souligner le manque de paramétrage de la TRC qui n'a débuté selon lui, que durant les années 70 et considérant que le premier article qui évoque le concept de compétences est de celui de Richardson (1972), il stipule que la théorie basée sur les compétences devrait alors voir aboutir son paramétrage dans les années 2000. La question que nous posons prend alors tout son sens. En effet, en 2008, dans quelle mesure la TRC est-elle parvenue à la construction d'un tel paramétrage, tandis que les travaux de synthèse faisant état des apports relatifs à la TRC en tant que théorie de l'avantage concurrentiel existent ?²⁸

²⁸ Houda GHOZZI, l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme, rapports, limites et aménagements nécessaires, CREPA, université de Paris Dauphine UMR CNRS, Paris, FRANCE N°7088, 2008, p 03.

Les apports de la TRC à la question des frontières de la firme sont attribuables à des travaux découlant de la forme première prise par la TRC, ceux-ci y faisant référence de manière indirecte ; mais aussi à des travaux de chercheurs ayant exclusivement abordé cette question de recherche. La première section relèvera ainsi, les premiers travaux conceptuels de la TRC.

1. Apports s'inscrivant dans la forme première de la TRC :

La RBV s'oppose à l'idée selon laquelle, les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des firmes, et souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elles-mêmes. C'est précisément autour de l'article de Wernerfelt (1984) que la « Resource Based View » s'est formée, comprenant des études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993) ainsi que de Dierickx et Cool (1989). Ces auteurs ont en effet largement contribué à la consolidation de ce qui est désormais connu, comme l'approche basée sur la quête de ressources et de compétences créatrices de l'avantage concurrentiel soutenable.

La TRC était ainsi dans sa forme première une théorie de « l'avantage concurrentiel », ou encore une théorie dite « de la performance de la firme » au sens d'Argyres et Zenger (2007) et les questions abordées ont d'abord été les suivantes :

- ⇒ **Comment mettre en place les ressources et les compétences créatrices d'un avantage concurrentiel soutenable ?**
- ⇒ **Quel type de ressources crée le plus de valeur ?**
- ⇒ **Quels sont les effets des capacités sur la performance ?**

La forme première de la TRC n'est pas constituée par les seuls apports de la RBV, puisque celle-ci regroupe l'ensemble des cadres théoriques plaçant les ressources et les compétences de la firme au cœur du raisonnement stratégique.

Comme le montre Rumelt (1991), la variance des profits intra industries est cinq à huit fois probantes que la variance des profits inter-industries, d'où le fait que, ce sont les facteurs spécifiques à la firme qui, sont plus importants que les effets de l'industrie. Ce résultat s'oppose à celui de Schmalensee (1985) dont la discussion de l'origine de la rente de la firme le mène à en conclure que, les facteurs liés à la firme ne sont pas statistiquement significatifs. Il en conclut que l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la rente.

Foss (2001) appelle cela, le modèle de la RBV orientée vers l'économie branches n'ayant pas les mêmes unités d'analyse, ni forcément les mêmes prédictions. Pour cela, une synthèse des différentes branches de la TRC a repris la catégorisation faite par Koenig (1999). Puis, pour chacune des branches retenues, les prédictions générales qui en émanent, ont été extraites, puis déclinées à la question des frontières de la firme qui doit, décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché²⁹.

2. Apports s'adressant à la problématique des frontières de la firme :

Comme l'explique Hodgson (1998), parmi les multiples approches traitant de la firme, une première bifurcation, et probablement la plus importante, concerne le traitement de la firme comme un ensemble de compétences plutôt qu'un ensemble de contrats, selon lui, la majorité des tests portent sur la performance et non pas l'avantage compétitif proprement dit.

Prahalad (1996) propose une dimension nouvelle, intégrant des réflexions relatives aux frontières de la firme. Ces apports s'articulent autour de travaux mettant en lumière trois principaux concepts directement applicables à cette question :

²⁹ Houda GHOZZI, op.cit, p 06.

2.1. Importance du concept de complémentarité des activités et de synergie :

Dans son article comparant la RBV à la théorie industrielle, Conner (1991) émet des suggestions quant à la façon d'appliquer cette première à la question des frontières de la firme. Elle stipule que c'est le fait que les firmes soient constituées différemment qui expliquent la performance différentielle. Il explique aussi à ce propos que :

« Le projet peut être conduit en interne car les équipes en interne créent des connaissances et détiennent des compétences, des savoirs et des routines proches des activités en cours.

La firme va donc intégrer les activités proches des savoir-faire et des routines qu'elle détient. C'est l'interdépendance avec les ressources en place appelée « relatedness » qui offre une opportunité de gain générée par la redéployabilité des ressources ». Par conséquent, cette redéployabilité dépendrait du degré auquel une nouvelle activité est spécifique aux activités déjà présentes dans la firme. Les limites de l'intégration verticale pourraient ainsi émaner d'un manque d'adéquation avec les actifs déjà détenus, générant des économies d'échelle et d'envergure. Mais, la théorie des coûts de transaction ne relève l'importance de la spécificité que, si elle est associée à de l'incertitude et donc à des risques d'opportunisme et c'est d'ailleurs, le point de rupture entre ces deux cadres théoriques.

L'émergence de synergies. Cette notion de complémentarité est également abordée par Dierickx et Cool (1989) à travers le concept d'« inter connectdness ». Ces derniers soulignent l'importance de l'accumulation des stocks d'actifs, ainsi que la mise en place d'actifs reliés au stock d'actifs préexistants de l'entreprise. Montgomery et Wernerfelt (1988) évoquent aussi le rôle de la complémentarité à travers le concept d'actifs « super-additifs ».

Richardson (1972) attribuait déjà le choix entre pures relations de marché, partenariat et hiérarchie à la similitude ainsi qu'à la complémentarité des activités. Il suggère ainsi que le choix entre ces formes est fonction du caractère semblable ou dissemblable des activités à coordonner ainsi que du degré de complémentarité des activités.

Il précise à cet effet, que les activités qui requièrent les mêmes compétences sont des activités semblables, tandis que celles qui constituent différentes phases d'un processus de production, nécessitant d'une façon ou d'une autre d'être coordonnées, constituent des activités complémentaires.

2.2. Importance du concept d'interdépendance des activités :

Selon Grant (1996), la firme doit être considérée comme une institution intégratrice de connaissance. L'extension de la firme à travers l'intégration verticale doit être analysée en fonction de l'efficacité de la connaissance utilisée, qui dépend en partie du potentiel d'agrégation de la connaissance.

Ainsi, au niveau individuel et organisationnel, l'absorption de la connaissance dépend de l'habileté du récepteur à ajouter une connaissance supplémentaire à la connaissance déjà en place. L'agrégation de la connaissance est ainsi facilitée lorsque celle-ci, peut être exprimée dans un langage commun à celui de la firme.

L'internalisation permettrait de mieux gérer cette interdépendance et d'harmoniser le processus de production à travers une meilleure synchronisation. Cet argument se rapproche fortement du raisonnement transactionnel où certains comportements opportunistes peuvent être à l'origine d'un blocage entre les étapes d'un processus.

Néanmoins il semblerait que la TCT insiste davantage sur l'internalisation par anticipation d'un comportement opportuniste, tandis que Grant évoque plutôt une plus grande « fluidité » des activités lorsqu'elles sont jointes au sein d'une même structure. Cela rejoint d'ailleurs la différenciation effectuée par Kogut et Zander (1996) lorsqu'ils décrivent la firme comme « A creator of positive » plutôt qu'un « Avoider of negative ».

2.3. Importance des concepts d'aptitude et de connaissance :

Même si Hodgson (1998) considère que, ce sont les échanges de 1996 qui ont véritablement été à l'origine de l'extension de la TRC à la question de la firme, cette réflexion peut au moins être remontée aux travaux de Demsetz (1988).

Ce dernier évoque la notion de compétences à travers le concept de « Knowledge Based Consideration » et fournit un important éclairage sur la notion d'aptitude différentielle. Il stipule que l'explication apportée par la TCT ne constitue qu'une réponse possible, et ajoute que le différentiel de coûts de production est au moins aussi important.

Kogut et Zander (1992, 1996) considèrent que l'organisation est une entité sociale et historique, où la connaissance qui est en fait, accumulée à travers l'expérience est plus aisément produite et transférée. Ils ajoutent que le concept d'opportunisme ne peut constituer un point de départ réaliste et que, la firme n'existe pas « par défaut » au marché, mais plutôt parce qu'elle procure une « action volontariste », s'appuyant sur des principes d'organisation supérieurs à ceux du marché.

Ainsi, c'est au travers des échanges que les individus et les groupes à l'intérieur de la firme développent une compréhension commune, facilitant par là-même, la transformation des idées. Ce raisonnement sous-tend donc que les connaissances et les aptitudes encadrées dans cette communauté vont déterminer les frontières de la firme.

Foss (1996) souligne également l'importance de l'aptitude et précise que, le choix entre « faire » ou « faire faire » dépend de trois variables :

- ⇒ L'aptitude d'une firme dans l'activité qu'elle entreprend ;
- ⇒ L'aptitude d'une firme dans l'apprentissage ;
- ⇒ Les aptitudes spécifiques sur le marché.

Cette dernière variable laisse « A higher order of organizing principles » suggérer que, l'aptitude serait une condition nécessaire mais, non suffisante, puisqu'elle doit être valorisable sur le marché.

3. Limites de la TRC en tant que théorie de la firme :

Cette synthèse de la littérature permet de mettre en lumière différents apports de cette approche mais aussi des limites certaines dans la construction d'un paramétrage du choix entre produire ou acheter ainsi que la prise en compte d'un important éclairage. Parmi les limites évoquées, nous citons³⁰ :

3.1. Multiplicité des unités d'analyse :

Ce problème est accentué par la multiplicité des définitions des ressources et compétences. En effet, alors que certains se basent sur les ressources, d'autres se basent sur les compétences clés, les capacités dynamiques, les routines ou encore la notion de savoir et de connaissance, comme le relève Newbert (2007).

3.2. Difficulté de mesure et raisonnement tautologique :

La fragilité des apports de la TRC est aussi en grande partie due au fait que celle-ci reste pour le moment une théorie explicative ex post. Ainsi que le notent Godfrey et Hill (1995) la proposition centrale de la théorie de la RBV est la suivante :

« Plus les barrières à l'imitation sont élevées et plus l'avantage compétitif basé sur les ressources sera soutenable ».

La force de la théorie à expliquer la performance sera donc, basée sur l'hypothèse que certaines ressources sont par nature inobservables, et c'est ce qui crée des barrières à l'imitation. Ces ressources se doivent d'être inobservables puisque leur observation baisserait inéluctablement leurs barrières à l'imitation. En effet, s'il n'y avait pas de ressources inobservables, la théorie perdrait aussitôt de son pouvoir explicatif. Comme le relève Williamson (1999).

³⁰ Houda GHOZZI, op.cit, p 22.

3.3. Limite de l'aptitude différentielle effective :

Suite à une plus ample réflexion sur la mesure de l'aptitude différentielle et à l'éclairage de Jacobides et Hitt (2005) et d'Argyres et Zenger (2007), il semble important de signaler que le test de la TRC doit prendre en compte le temps de la décision. Argyres et Zenger (2007) défendent notamment l'idée selon laquelle l'identification des aptitudes comparatives ne peut expliquer l'origine de ces aptitudes, ni même le rôle qu'une décision antérieure a pu jouer dans son développement.

En effet, selon eux, la distribution de compétences spécialisées entre les firmes à une période de temps donnée, reflète en fait une série de décisions passées de développement ou pas de ces aptitudes en interne. Ainsi, la possession d'une aptitude supérieure aujourd'hui, indique un choix de développement de cette capacité hier, et cette décision peut largement résulter de considérations transactionnelles ou autres.

Il en découle que l'aptitude supérieure peut ainsi difficilement être à l'origine d'une décision d'intégration, et qu'elle peut seulement expliquer la persistance de l'intégration une fois la compétence largement « routinisée ».

III. Le Modèle des Ressources et Compétences MRC :

1. Hypothèses fondamentales :

Le Modèle des Ressources et des Compétences, entretient des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie. Ces liens sont apparents lorsqu'on examine les quatre hypothèses fondamentales du MRC.

1.1. Les processus organisationnels forment un ensemble de routines :

Les processus organisationnels sont envisagés comme un ensemble de routines (Grant [1991, p. 122], [Nelson & Winter, 1982, p. 400]. L'ensemble des routines constitue une forme de 'mémoire organisationnelle' [Girod, 1995].

Les routines sont mises en œuvre quasi automatiquement et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible (Polanyi [1967]). La régularité du bon fonctionnement de l'organisation dépend donc de ces 'séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité' [Cohen & Bacdayan, 1994, p. 555]. Cela entraîne deux conséquences³¹ :

- ⇒ **Premièrement**, la firme évolue selon un itinéraire contraint « path dependency » Teece, Rumelt, Dosi & Winter (1994) puisque les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui.

- ⇒ **Deuxièmement**, en cas de modification de l'environnement, la survie de la firme dépend de son habitude à modifier ses routines ou à en inventer de nouvelles, c'est le rôle de ces routines particulières que Nelson et Winter (1982) appellent activités de recherche ce que l'organisation sait faire (les routines) n'est donc pas figé, mais procède d'un apprentissage expérimental au cours du temps (Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994]), et le changement organisationnel prend la forme d'une série d'équilibres ponctués.

Les routines présentent trois caractéristiques principales :

- **Premièrement**, elles impliquent des acteurs multiples et sont à ce titre des phénomènes sociaux complexes.
- **Deuxièmement**, elles prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus émergent d'apprentissage expérimental plus que prise de décision explicite.
- **Troisièmement**, les routines incorporent du savoir tacite, inarticulé, ce qui rend problématique leur programmation intentionnelle (Cohen & Bacdayan [1994]).

Ces trois caractéristiques des routines ont des conséquences importantes pour la manière dont les firmes, sont abordées dans le MRC.

³¹ Stéphane A. TYWONIAK, le modèle des ressources et des compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique, QUT e-Prints, Angers, France, 2005, p 02 à 04.

Tout d'abord elles imposent des limites au management, certaines caractéristiques des organisations ne peuvent être parfaitement maîtrisées. Ensuite, chaque organisation est idiosyncratique et le pilotage organisationnel doit en tenir compte. Enfin, les routines peuvent entraîner des comportements sub-optimaux par l'application irréfléchie ou automatique d'une série d'actions inadaptées au contexte (Leonard-Barton [1992]).

1.2. La rationalité des acteurs est limitée :

La rationalité organisationnelle est limitée et procédurale. Le lien entre les processus organisationnels comme ensemble de routines et les limites de la rationalité apparaît ici clairement, une routine est une solution satisfaisante à un problème donné de l'organisation. [Simon (1945, 1955) et Quinet (1994)].

Les membres de l'organisation sont les dépositaires ultimes des routines et leurs créateurs. L'entreprise ne peut apprendre, créer de nouvelles routines, que par le biais de ses membres, soit par l'apprentissage des membres existants, soit en absorbant de nouveaux membres. L'apprentissage est donc le 'moteur' de la firme et ce qui justifie son existence. [Teece, Rumelt, Dosi & Winter (1994)].

L'une des propriétés de l'apprentissage organisationnel est qu'il permet à l'entreprise, en tant qu'ensemble, de surmonter la rationalité limitée d'individus particuliers. Les routines sont enregistrées sous forme de mémoire procédurale [Cohen & Bacdayan (1994)]. Ce n'est donc pas, seulement la capacité de raisonnement, mais toutes les fonctions cognitives qui sont concernées par ces limites de la rationalité³² :

1.3. La firme évolue dans un environnement sélectif ex-post :

L'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré et par des facteurs endogènes, plus ou moins contraignants. Il joue ainsi le rôle d'un filtre des routines et mutations des firmes. L'intensité de la sélection dépend "du niveau de compétition, des politiques publiques et de la fréquence des discontinuités technologiques" [Teece & al. (1994)].

³² Stéphane A. TYWONIAK, op.cit, p 02 à 04.

1.4. Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits :

Barney (1986) pose que l'éventualité d'un avantage concurrentiel dépend de l'existence de marchés de facteurs stratégiques imparfaits, Les firmes ne peuvent obtenir des résultats supérieurs de la mise en œuvre de leurs stratégies que lorsque le coût des ressources nécessaires est significativement moindre que leur valeur économique, c'est-à-dire lorsqu'elles créent ou exploitent des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques.

2. Intégration du MRC comme mode Flexible dans la firme :

Selon Grant (1991), le MRC se propose donc, de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant, sur la mise en œuvre de ressources. Cette intégration conduit à concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure qui ne correspond pas terme à terme avec la structure hiérarchique formelle de l'organisation, mais se décline en fonction du degré d'agrégation des compétences. Quélin distingue trois niveaux d'intégration :

- ⇒ Un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme : savoirs spécialisés, savoir-faire individuels et connaissances individuelles ;
- ⇒ Un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles : recherche-développement, production, marketing et niveau élémentaire ;
- ⇒ Un niveau supérieur, où résident les compétences impliquant une large intégration intra- ou inter fonctionnelle : développement de produits, service client et gestion de la qualité³³.

³³ Stéphane A. TYWONIAK, op.cit, p 06 à 09.

2.1. Une nouvelle définition des conditions de l'avantage concurrentiel :

Si la firme est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produits/marchés (Mintzberg [1994, p. 27]).

L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. En termes économiques, on peut résumer l'opposition ainsi :

« Alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il est plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes Ricardiennes ».

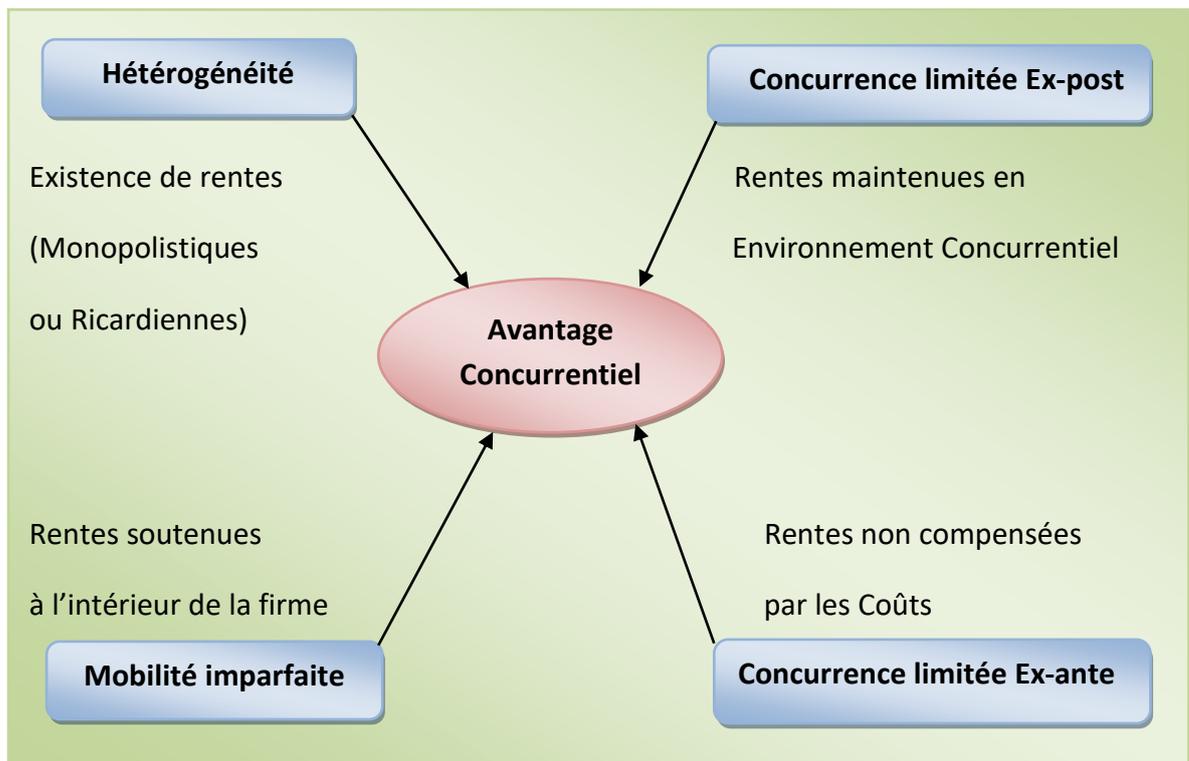
2.2. Les fondations de l'avantage concurrentiel :

Peteraf [1993] élicite quatre conditions de marché nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable :

- ⇒ **Premièrement**, les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation).
- ⇒ **Deuxièmement**, il existe des mécanismes isolants qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains (limites ex-post).
- ⇒ **Troisièmement**, les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite).
- ⇒ **Enfin**, les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori (limites ex-ante).

Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément afin de permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel³⁴.

Figure N° 01 : Les fondations de l'avantage concurrentiel



⇒ Source : *PETERAF [1993. P. 189]*.

La plupart des autres auteurs, dans une perspective complémentaire, définissent les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences. On peut identifier six conditions qu'une ressource ou compétence doit respecter pour apporter un avantage concurrentiel à une firme :

³⁴ Stéphane A. TYWONIAK, op.cit, p 06 à 09.

- ⇒ **Valeur** : La ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement,...Parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client, ...Ou bien, parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente [Barney (1991), Hamel (1994) et Collis & Montgomery 1995] ;
- ⇒ **Rareté** : La ressource doit être rare, c'est à dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney [1991]). Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée (Grant [1991]).
- ⇒ **Imitation** : La ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie.
- ⇒ **Longévité** : Selon Grant [1991], les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources. Lors de l'obsolescence d'une ressource, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe.
- ⇒ **Substitution** : Pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles [Barney (1991), Collis & Montgomery 1995)].
- ⇒ **Appropriation** : Selon Barney (1995), la firme doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. Grant [1991] et Collis & Montgomery [1995] insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale³⁵.

³⁵ Stéphane A. TYWONIAK, op.cit, p 06 à 09.

3. Vers une approche dynamique du MRC :

Il s'agit alors de poser les fondements d'une approche plus dynamique et processuelle, où les ressources ne sont plus perçues comme des « boîtes noires » mais sont indissociables de projets de connaissance stratégique³⁶.

3.1. Les ressources comme projets de connaissance stratégique :

Considérer les ressources stratégiques suivant une perspective dynamique revient à souligner un point central : **le statut et l'identité des ressources n'est pas donnée mais se transforme au fil du temps**. L'exemple du marketing permet d'introduire plusieurs éléments centraux de notre approche : le marketing, comme toute ressource stratégique, est un construit historique en évolution permanente. Cette ressource, ainsi que sa valeur stratégique, sont profondément transformés au fil du temps, à travers des processus d'apprentissages collectifs. Initialement développée de manière confinée dans certaines entreprises, la connaissance en marketing est progressivement explicitée, codifiée et systématisée (Nonaka et al., 1997).

Dans cette perspective dynamique, la notion d'ambiguïté causale qui renvoie à des situations dans lesquelles, les déterminants de l'avantage concurrentiel sont inconnus et mal maîtrisés doit être, considérée comme un attribut historiquement situé des ressources et non, comme une propriété naturelle. En engageant des processus d'exploration et d'apprentissage collectifs, les acteurs peuvent en effet, chercher à lever l'ambiguïté causale qui entoure certains actifs de l'entreprise pour les rendre gouvernables.

³⁶ Aurélien ACQUIER, vers une approche dynamique de la théorie des ressources, le cas de l'internationalisation des ressources de l'ingénierie chez un constructeur d'automobiles, thèse de doctorat en management stratégique, centre de gestion scientifiques, mines Paris Tech., septembre 2000, P 04.

3.2. L'identification des ressources stratégiques et agenda des dirigeants :

Ces propositions font écho à un programme de recherche, étudiant et intervenant sur le pilotage des ressources au sein de différentes entreprises [Lefebvre, Roos, & Sardas, (2005); Roos, (2006)]. Ce programme a notamment permis de structurer une démarche systématique de pilotage des « dynamiques de métier ».

S'appuyant sur des collaborations avec des entreprises industrielles, Lefebvre, Roos & Sardas (2003) avant de s'étendre aux métiers de service et des prestations intellectuelles (Gand, 2008), ces démarches visent à pérenniser les expertises existantes, ou à gérer le renouvellement des savoirs au sein de collectifs de métiers traversant des crises de différentes natures. Ce programme s'apparente ainsi à une démarche identifiant une nouvelle ressource stratégique « **le métier** » et proposant les bases de son pilotage.

3.3. Action stratégique et apprentissages sur la dynamique des ressources :

La nature aléatoire du processus d'accumulation des ressources peut provenir de notre incapacité à identifier certaines des variables pertinentes, tout comme notre incapacité à contrôler ces variables. En effet pour certains stocks d'actifs, il peut être impossible de spécifier entièrement quels facteurs contribuent aux processus d'accumulation, même pour les firmes qui possèdent de tels actifs (Nelson & Winter, 1982).

Le cas d'internationalisation de la R&D peut offrir une lecture à deux niveaux. Bien que la structuration internationale des activités de R&D soit susceptible de contribuer à l'avantage concurrentiel, elle peut aussi, être interprétée comme un exemple des difficultés que les entreprises rencontrent lorsqu'elles cherchent à agir sur une ressource rare et causalement ambiguë. Les ressources de R&D constitueraient ainsi, un bon exemple de ressources imparfaitement mobiles, que les décideurs sont incapables de reconfigurer à leur guise dans un horizon de temps restreint³⁷.

³⁷ Aurélien ACQUIER, op.cit, P 09 à 13.

SECTION 03 : La Flexibilité : Définition, valeur théorique et formes.

I. Définition Générale.

La flexibilité est une notion complexe, multiforme. Le mot « flexibilité » vient du verbe latin « *flectere* » qui veut dire « fléchir » et qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre. Cette idée est toujours vraie dans le cas des organisations. En effet, toute organisation doit comporter les procédures qui accroissent sa flexibilité et sa souplesse afin d'éviter l'amplification des rigidités contraignantes mais elle doit aussi jouir d'une certaine stabilité pour éviter le chaos.

Par analogie, au sens d'Osborn (1998), cité par Torset (2003), l'entreprise doit être flexible pour répondre rapidement aux menaces mais elle doit être également stable pour apprendre et croître à partir de ses forces. En fait, les chercheurs en gestion se sont préoccupés de cette notion dès le début des années 70 (Ansoff, 1973 ; Reix, 1979) et depuis de nombreux travaux lui ont été consacrés.

Dans cette partie, nous allons essayer de présenter une conception développée de la notion de flexibilité. Pour ce faire, dans un premier temps, nous proposons une analyse de la littérature portant sur la notion de flexibilité ; d'où, plusieurs visions de plusieurs auteurs, seront proposées. Dans une seconde étape, nous mettrons le point sur l'étendu rapide du concept par rapport aux nouvelles mutations environnementales telle que la globalisation. Dans une troisième étape, nous donnerons une clarté du concept qu'on considère comme étant, critère de l'évaluation rejoignant ainsi, la capacité potentielle de ce concept.

Aussi, et dans une quatrième étape, nous citerons la valeur théorique de la notion faisant partie ainsi, du concept à étudier. A l'effet de signaler sa divergence, une cinquième étape sera dédiée aux avatars de la flexibilité. Ensuite, une sixième et une septième étape seront réservées respectivement à définir le concept par l'approche appelée « des trois A », et à mettre en évidence, ses différentes formes. Enfin, nous mettrons le cap, sur les freins au développement du concept dont nous provoquerons les points qui contraignent la flexibilité.

1. La valeur théorique de la notion :

Selon Hempel, les concepts ne doivent pas être considérés séparément des théories dont ils font partie. Si on les évalue par rapport à la contribution qu'ils donnent à la compréhension et à l'explication des phénomènes, alors il faut surtout faire attention à la place que ces concepts occupent en tant qu'éléments d'une théorie, c'est-à-dire à leur valeur systématique³⁸. La traduction opérationnelle des concepts est nécessaire à la recherche empirique, mais elle ne peut pas être disjointe de l'évaluation de leur signification théorique.

Or, très peu d'auteurs utilisant la notion de flexibilité pour interpréter les transformations de l'entreprise et du travail, se préoccupent d'évaluer sa valeur théorique. Il y a quand même bien que, rares et rapides des citations de repères théoriques. Le cadre de la théorie organisationnelle dite « des contingences » (contingency theory) est cité pour souligner le rôle de la flexibilité de l'entreprise face à l'incertitude environnementale, par exemple par Gerwin (1993).

L'approche qui fonde l'interprétation du comportement de l'entreprise sur l'emploi des ressources (resource-basedview) est de même citée, par exemple par Sanchez (1995) qui s'y réfère pour développer ses dimensions concernant la flexibilité des ressources et de leur coordination flexible, ou par Tarondeau (1999a ; 1999b) qui l'évoque à côté de la notion de flexibilité pour la réflexion sur les stratégies de l'entreprise.

Les approches de « l'organisation organique » opposée à l'organisation mécaniste, ainsi que du « système sociotechnique », sont le plus souvent rappelées, et notamment par Tarondeau (1999b), comme source de la réflexion sur la flexibilité dans les domaines de l'organisation et du travail.

Pour évaluer la valeur systématique de la notion de flexibilité il faut répondre à ce type de questions. Il est d'abord nécessaire de situer les théories évoquées. Nous suivons l'ordre chronologique.

³⁸ Bruno Maggi, « Critique de la notion de flexibilité », LAVOISIER, revue française de gestion, N°162, 2006/3, P 35 à 49.

La théorie du « système sociotechnique » est proposée par le Tavistock Institute of Human Relations de Londres, et notamment par Emery et Trist (1960). Elle interprète la variabilité de la structure sociale de l'entreprise en termes d'adaptation à la technologie, et par son intermédiaire, à l'environnement³⁹.

La théorie qui oppose le « système mécanique » et le « système organique » est due à Burns et Stalker (1961) : elle présente les caractéristiques organisationnelles sur une échelle de variabilité permettant, d'évaluer la meilleure adaptation à des différentes situations environnementales. Ces deux théories marquent le courant des « nouvelles relations humaines » les premières « human relations » étant, celles de l'école d'Elton Mayo dans les années 1930-1940.

La théorie de contingence est présentée avec ce label par Lawrence et Lorsch (1967). L'idée des contingences exprime en effet l'ensemble des contraintes exogènes sur la structure organisationnelle. La « vision contingentiste » a une vaste diffusion, et est déjà propre, avant la dénomination de « contingency theory », à des approches précédentes, comme celles citées des nouvelles relations humaines.

La « ressource-based view » débute à la fin des années 1970 (Pfeffer et Salancik, 1978) et met l'accent sur la « dépendance des ressources », interprétée selon deux dimensions : le contrôle des ressources et leur influence pour l'organisation.

La théorie de l'organizational ecology, fondée notamment par Hannan et Feeman (1977, 1989), s'éloigne pour plusieurs raisons des approches précédemment citées. D'une part, elle propose une « écologie des populations d'organisations » : l'unité d'analyse est la « population », non l'organisation singulière. D'autre part, le rapport entre ces ensembles d'organisations et l'environnement n'est pas vu de manière adaptative, mais en termes de processus de « sélection naturelle ».

³⁹ Bruno Maggi, op.cit, P 35 à 49.

Voyons la place et la valeur de la notion de flexibilité dans ces théories. Elle est au centre, voire au fondement, des approches des nouvelles de relations humaines. Ce sont proprement ces approches qui proposent l'axe rigidité / flexibilité comme explication de la variabilité de la structure organisationnelle et de sa vocation adaptative :

La flexibilité n'est plus une notion centrale dans les approches contingentiste. Étant empruntée aux propositions des relations humaines, elle est toutefois, utilisée pour expliquer des aspects de l'adaptation structurelle. L'écologie organisationnelle, quant à elle, présentant une théorie évolutive qui concerne, le niveau des populations d'organisations, ne fait aucune référence à la notion de flexibilité.

Considérons enfin l'étendue et la clarté de la notion par rapport à sa valeur théorique. L'étendue actuelle peut apparaître plus large que dans les propositions de départ, mais rien n'empêche d'élargir les domaines d'application d'une notion si cela ne se révèle pas contradictoire par rapport à sa signification systématique. Quant aux articulations récentes de la notion en dimensions et indicateurs, plusieurs d'entre eux semblent s'éloigner de la signification systématique et basculer de l'idée de flexibilité c'est-à-dire, vers les changements, les options, les variations, qui peuvent permettre une meilleure adaptation. L'idée de flexibilité semble alors devenir un présupposé général, justifiant à priori toute modification, à la fois de réponse, d'adaptation, et proactive ce qui contredit la théorie.

2. La notion de flexibilité :

L'examen rapide des propositions de G. Stigler (1939) relatives à la flexibilité du capital et de J. Marschak et R. Nelson⁴⁰ (1962) relatives à la flexibilité du capital et de la décision, met bien en évidence les hypothèses à l'intérieur desquelles, la notion de flexibilité garde un sens (Reix, 1997).

⁴⁰ Bruno Maggi, Op.cit, P 35 à 49.

Le problème abordé par Stigler est celui de la flexibilité des équipements dans lesquels la firme doit faire face à des fluctuations du niveau de la demande. Cette flexibilité est définie comme une propriété du capital productif, traduisant son aptitude à absorber les variations de volume de la production. Pour Marschak et Nelson, une décision qui laisse ouvertes davantage d'alternatives, doit être considérée comme flexible⁴¹. Dans cette perspective, la contribution de Coriat et Boyer (Cohendet et Llerena, 1989) constitue une tentative ambitieuse d'interpréter le développement économique capitaliste récent et de déterminer le rôle joué dans ce développement par les systèmes de production flexibles.

Mintzberg (1994) évoque, entre autres, le recul enregistré de la planification devant l'émergence d'une pensée stratégique face à un environnement instable et imprévisible, des démarches de planification ont été progressivement discréditées dans la mesure où elles contrarient le développement d'une pensée stratégique.

Newman, a écrit en 1951 : « la création de plans anticipés a tendance à rendre l'administration inflexible ; plus les plans sont détaillés et couvrent un domaine large, plus l'inflexibilité est grande ». ⁴²Veltz et Zarifian (1993) définissent la flexibilité statique comme, l'exploitation à un moment donné, des opportunités existantes, et la flexibilité dynamique comme, la capacité de l'organisation à se modifier, par l'enrichissement continu des capacités de traitement de l'incertitude⁴³.

Cohendet et Llerena (1989) distinguent entre la flexibilité statique et la flexibilité dynamique selon le contexte : « La flexibilité statique relève de l'existence, à un instant donné, d'un ensemble plus ou moins vaste d'opportunités. Elle est une réponse à une qualité particulière de l'environnement : les situations risquées, c'est-à-dire les situations où la variabilité de l'environnement est parfaitement appréhendée par une distribution de probabilités.

⁴¹ Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, étude de la flexibilité dans les sciences de management, revue des sciences économiques et de gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, université d'Oran, N° 05, 2005, p 40 à 55.

⁴² Henry MINTZBERG, grandeur et décadence de la planification stratégique, édition DUNOD, PARIS, 1994, p 184.

⁴³ Pierre Veltz et Philippe Zarifian, Sociologie du Travail, édition DUNOD, PARIS, 1993, p 98.

La flexibilité dynamique est une flexibilité temporelle qui caractérise une capacité à gérer dans le temps l'adéquation de l'entreprise à son environnement »⁴⁴.

Reix (1979), cité par El Akremi et al. (2002), distingue entre les degrés opérationnels et stratégiques. La flexibilité opérationnelle est associée à la variation de volume ou du niveau d'activité, c'est -à- dire que les modifications portent sur le montant des ressources utilisées. Elle correspond alors aux deux problèmes de coût d'ajustement et du temps d'ajustement. La flexibilité stratégique porte sur la nature même des activités organisationnelles. Le problème essentiel devient alors celui de la réaffectation des ressources et des propriétés particulières qu'elles doivent avoir.

Reix (1997) reprend cela en définissant, la flexibilité de la manière suivante :

- 1- La flexibilité est un moyen de faire face à l'incertitude ;
- 2- Elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ;
- 3- Elle peut s'exprimer en termes d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état ;
- 4- Sa valeur est assimilable à une valeur d'option⁴⁵.

Dans la même approche, Gerwin et Tarondeau (1984) considèrent la flexibilité opérationnelle comme étant, un moyen qui permet à l'entreprise industrielle de produire une grande diversité de produits, de modifier et renouveler rapidement, de s'adapter aux variations du volume de la demande sans créer de stocks ou de retards, d'ajuster ses compétences et modifier ses méthodes et s'adapter aux variations non anticipées, dans les inputs provenant de l'extérieur⁴⁶.

Gerwin (1987, 1993) note que, la flexibilité a été généralement proposée comme la réponse d'adaptation à l'incertitude de l'environnement et plus précisément, comme un ensemble de réponses à différentes manifestations de l'incertitude.

⁴⁴ Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, op.cit, p 30 à 45.

⁴⁵ Robert REIX, informatique appliquée à la gestion Tome 2, édition FOUCHER, Paris, 1997

⁴⁶ François AMBADA, la personnalisation de masse, édition L'HARMATTAN, France, 2014, p 119 à 123

Il propose de considérer non seulement une flexibilité de défense mais aussi une flexibilité proactive, c'est-à-dire capable de modifier l'environnement.

Tarondeau (1999a) définit la flexibilité comme étant, « l'aptitude d'un système à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi, sa probabilité de survie ». Il ajoute que «la flexibilité d'un système placé dans un environnement incertain se définit et se mesure par :

- a) Le nombre des états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les finalités qui lui sont prescrites ;
- b) Le coût et le temps consommés lors des changements d'états ».

Enfin, il oppose une flexibilité externe à une flexibilité interne⁴⁷.

Ansoff (1989), quant à lui aussi, distingue entre la flexibilité interne et la flexibilité externe. La flexibilité interne correspond à une capacité de réaction aux contingences externes, sans aucune possibilité de les influencer. La flexibilité externe est générée par la diversification de façon défensive ou offensive. La flexibilité externe défensive correspond à une option stratégique de multi-activités⁴⁸.

La participation à des marchés et l'usage de technologies multiples permettent alors de protéger l'entreprise contre les défaillances éventuelles d'un marché ou d'une technologie. La flexibilité externe offensive est orientée vers le développement de nouvelles technologies et la recherche-développement (R&D), afin de renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

Cohendet et Llerena (1999) distinguent également la flexibilité statique, réactive, et la flexibilité dynamique, temporelle, proactive⁴⁹.

⁴⁷ Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, PUF, France, 1999, p 03 à15.

⁴⁸ Igor ANSOF, Stratégie de développement de l'entreprise, une approche méthodologique du management dans le dernier quart du XXe siècle, éditions d'Organisation, France, 1989, p 52.

⁴⁹ Patrick COHENDET et Patrick Llerena, la conception de la firme comme processeur de la connaissance, revue d'économie industrielle, N° 88, 1999 p 211 à 235.

De Toni et Tonchia (1998) trouvent, dans une large revue de la littérature, que la flexibilité est définie comme :

- a) La caractéristique du rapport entre un système et son environnement, où elle opère en termes d'amortisseur de l'incertitude ;
- b) Le degré de contrôle homéostatique d'un système, c'est-à-dire comme degré d'adaptation cybernétique ;
- c) La capacité de changement et d'adaptation.

Ces énonciations visent ce que l'on pourrait appeler, les caractères généraux de la flexibilité, et semblent converger en les identifiant selon, la capacité d'adaptation, et la finalité de faire face à l'incertitude. Plusieurs auteurs préfèrent par ailleurs, mettre en avant, l'existence de différentes manifestations ou aspects de la flexibilité. Par exemple :

Mandelbaum (1978) distingue une flexibilité d'état, qui permet au système de faire face au changement en changeant d'état. Slack (1983) distingue à son tour une flexibilité de range, concernant le nombre des états que le système peut atteindre, et une flexibilité de réponse, concernant le temps de changement d'état⁵⁰.

Zelenovich (1982) met en évidence une nature exogène de la flexibilité lorsqu'elle considère l'adaptation du système aux changements des conditions environnementales, et une nature endogène concernant l'utilisation des opportunités technologiques à l'intérieur du système.

Mariotti (1994), oppose à la flexibilité statique, d'adaptation passive, la flexibilité inter temporelle permettant une meilleure ouverture aux évolutions de l'environnement et aux processus d'apprentissage et d'innovation, et la flexibilité d'efficience dynamique, qui agit sur l'environnement afin de le transformer en modifiant les réactions d'interdépendance stratégique.

⁵⁰ Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, op.cit, p 40 à 55.

Cet aperçu des définitions proposées de la notion de flexibilité, ne se veut absolument pas être exhaustif, mais tout simplement une tentative de mise en évidence de propositions en soulignant d'ores et déjà, la convergence concernant la signification et la finalité de la flexibilité, ainsi que, deux lacunes qui nous semblent importantes.

En premier lieu, l'attention partagée par les divers auteurs en définissant la notion, donc en précisant les caractères de la flexibilité oublie, en général, de préciser l'autre notion qui est capitale dans toutes les définitions qui est l'incertitude. Mariotti (1994) s'en préoccupe en partie en distinguant une incertitude objective, fondée sur le manque d'information et une incertitude venant des limites cognitives des sujets de la décision.

En second lieu, ces définitions ne font généralement pas référence à l'étymologie du terme « flexibilité », alors que la référence étymologique nous semble toujours nécessaire pour la définition d'une notion. Flexible se dit de ce qui fléchit aisément et, par extension, de ce qui s'adapte à différentes conditions, à différentes circonstances.

Or, l'étymologie légitime les définitions de la flexibilité en termes d'adaptation. Par contre, elle pose des problèmes à la définition de flexibilité proactive à la Gerwin (1993) ou lorsque Mariotti (1994) évoque l'étymologie pour critiquer la vision passive de la flexibilité mais garde la notion pour en proposer une déclinaison active ou dynamique, comme le font ensuite de même Cohendet et Llerena (1999)⁵¹.

Etant définie, la flexibilité est comme « **la fable du chêne et du roseau appliqué à l'entreprise « le roseau plie mais ne rompt pas** ». En cas de fortes turbulences dans l'environnement, les entreprises dotées d'une grande flexibilité s'adapteront de manière à maintenir des niveaux satisfaisants de performance alors que les plus rigides seront menacées de rupture fatale.

Les notions liées à la flexibilité sont donc : la capacité à changer rapidement le produit réalisé, la capacité à produire efficacement, en petites quantités chacune des versions d'un produit et la capacité à accepter un changement dans la conception d'un produit.

⁵¹ Bruno Maggi, op.cit, P 35 à 49.

3. L'étendu de la flexibilité :

Avec le temps, la flexibilité est devenue une stratégie face à un environnement de plus en plus incertain, à la globalisation des marchés, à la variation de la demande qui exige des produits de plus en plus diversifiés, mais dont la durée de vie ne cesse diminuer. De nos jours, la flexibilité tient une part importante au sein même de l'organisation, des produits et des horaires et est devenue une stratégie pour l'entreprise lui permettant de répondre aux besoins sans cesse croissants de l'environnement.

Quelques auteurs semblent mettre sur le même plan, les types, les dimensions et les domaines de la flexibilité. C'est à Tarondeau (1999a ; 1999b) que l'on doit une liste articulée des domaines concernés par la notion.

D'une part, il considère à la fois les domaines de la stratégie de l'entreprise où la flexibilité peut intéresser toutes ses fonctions (R&D, finance, etc.), l'utilisation des ressources à l'intérieur ainsi que les relations avec les partenaires vers l'extérieur et les domaines des opérations. D'autre part, il met en avant que, aussi bien pour les décisions stratégiques que pour les décisions opérationnelles, la flexibilité investit les grands domaines des produits, des processus et de l'organisation.

Concernant les produits, la flexibilité s'applique à la conception comme à la fabrication, concernant les processus, elle s'applique aux technologies, aux équipements et aux machines et concernant l'organisation, elle s'applique aux relations entre les sous-ensembles de l'entreprise et à l'emploi des ressources humaines à l'intérieur, ainsi qu'aux relations avec des partenaires extérieurs.

Enfin, la flexibilité peut concerner le travail et l'emploi : dans un sens quantitatif lorsqu'on fait référence aux volumes et aux relations de travail, et dans un sens qualitatif lorsqu'on fait référence au contenu même du travail. Cette étendue de la notion de flexibilité est décidément impressionnante. Néanmoins, on peut se poser la question de savoir si elle concerne toujours le rapport entre l'entreprise et son environnement.

La réponse est certainement positive lorsqu'il s'agit des stratégies, des choix opérationnels, technologiques et organisationnels, des politiques de ressources humaines. Mais lorsqu'on parle des relations de l'entreprise avec ses partenaires et sous-traitants, il nous semble qu'il faudrait tenir compte de la possibilité de demande rigide à ces derniers, d'être eux-mêmes flexibles, pour s'adapter à cette demande venant d'une entreprise-guide⁵².

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

Reix (1999) recommande la constitution de structures transversales et temporaires sous forme de groupe de projets afin de concilier la stabilité de la structure avec la reconfiguration fréquente de l'agencement des ressources humaines⁵³.

Pour Mayère (1999) les nouvelles organisations productives suscitent une économie du temps qui construit la productivité sur la flexibilité, en privilégiant la productivité globale sur celles des tâches élémentaires. Piore et Sabel (1989), cités par El Akremi et al. (2002), évoquent le postulat de la spécialisation flexible qui désigne une alternative à la production de masse, un nouveau mode de croissance qui correspond à un système de consommation et de production à la fois spécialisé et différencié.

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

⁵² Bruno Maggi, op.cit, P 35 à 49.

⁵³ Robert REIX, systèmes d'information et management des organisations, édition VUIBERT, France, 1999, p 453-454.

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

Par ailleurs, les technologies flexibles de production agissent à la fois sur l'automatisation et la flexibilité des processus de production. Un automate peut effectuer de multiples opérations en faisant appel au programme de pilotage adéquat parmi une multitude de programmes. La programmation permet, selon El Akremi et al. (2002), de doter à l'avance les technologies d'une variété de modes opératoires qui assurent une différenciation rapide des produits demandés (Coriat, 1990; Tarondeau, 1990)⁵⁴.

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

Les technologies de l'information offrent, selon Reix (1999), un rapport performance-coût en croissance rapide et régulière, quatre propriétés essentielles : la compression du temps ; l'expansion de l'information stockée (supports magnétiques ou optiques); une importante flexibilité d'usage et la compression de l'espace. Néanmoins, l'amélioration de la flexibilité d'une entreprise par l'utilisation des technologies avancées n'est pas forcément toujours vérifiée.

Le problème se trouve au niveau des hommes. Les employés doivent avoir la connaissance nécessaire de ces technologies et l'autorité nécessaire pour changer leur fonctionnement en cas de besoin. Ils doivent également avoir les moyens pour exercer une veille technologique permanente pour faire face aux éventuels changements rapides et brutaux en provenance de la concurrence ou de l'environnement d'une manière générale.

⁵⁴ Jean-Claude Tarondeau, op.cit, p 03 à15.

La flexibilité est apparue en réponse à un système rigide ne pouvant s'adapter aux impératifs d'aujourd'hui, changement rapide de la conjoncture, variation de la demande. En effet, il fallait des remaniements très lourds d'adaptation à des changements non anticipés de l'environnement qui devient de plus en plus incertain et concurrentiel.

J.C Tarondeau compare l'entreprise à un roseau qui doit plier mais ne pas se rompre. Ainsi, les entreprises dotées d'une grande flexibilité s'adapteront de manière à conserver des niveaux de performance satisfaisants tandis que les entreprises rigides seront menacées de rupture définitive.

4. La clarté de la notion :

Ce critère d'évaluation, rejoint la capacité potentielle du concept de descendre l'échelle d'abstraction pour atteindre une définition opérationnelle ayant le caractère de mesure objective (dimension). Cette évaluation doit évidemment être mise en rapport avec l'étendue.

Comme le met en évidence Tarondeau (1999b), la question est moins traitée en ce qui concerne la flexibilité des stratégies de l'entreprise où des indicateurs sont présentés en termes d'options possibles ou d'aptitude et capacité de changement ; mais, pour lesquels on ne disposerait pas de mesures tandis que les propositions sont nombreuses concernant la flexibilité des systèmes de production⁵⁵.

Concernant la flexibilité des stratégies, Sanchez (1995) identifie deux dimensions : articulées en sous-dimensions : Flexibilité des Ressources, afin de poursuivre des cours d'actions alternatifs en réponse à un environnement compétitif et Flexibilité de Coordination ou coordination des ressources disponibles.

Concernant la flexibilité des systèmes de production, Browne et al. (1984) proposent huit dimensions : La Flexibilité des Machines, du Process, des Produits, des Inputs, de Routines, de Volumes, des Opérations et de Production.

⁵⁵ Jean-Claude Tarondeau, op.cit, p 03 à15.

Gerwin (1987) articule sept dimensions concernant : le mix, la variation de gamme et les changements fonctionnels des produits, l'utilisation des machines, les volumes, les matériaux à transformer, les séquences du processus ; et pour chacune de ces dimensions, l'auteur indique des possibilités de mesure.

Ces mêmes dimensions reprises par Gerwin et Tarondeau (1989) et par Gerwin (1993) apparaissent par ailleurs mieux articulées au regard du critère de la clarté du concept⁵⁶. Des revues des différentes contributions (Gupta et Goyal, 1989 ; Sethi et Sethi, 1990, De Toni et Tonchia, 1998) mettent en évidence à la fois, la convergence sur les conditions de changement et de complexité environnementale, et des combinaisons des critères adoptés pour identifier les dimensions, le type de changement quantitatif et qualitatif, l'entité du changement, le temps considéré (bref, moyen et long terme), le type et le degré d'aléa à parer, etc.

Tarondeau (1999b) distingue, une flexibilité quantitative, ou souplesse des effectifs et salariale et une flexibilité qualitative, qui porte sur l'extension des qualifications et compétences des employés et sur leur mobilité interne.

D'une part, la flexibilité est rendue possible par les formes d'emploi dites atypiques et le recours au travail intérimaire, au travail indépendant, à la sous-traitance. Elle s'applique au volume de travail, et se mesure par le nombre des employés, les coûts et les délais de variation.

D'autre part, la flexibilité s'exerce sur le contenu du travail, la définition des tâches, les savoir-faire et les capacités des travailleurs. Cette série de références est suffisante pour permettre quelques commentaires concernant le critère de la clarté de la notion⁵⁷.

Selon De Toni et Tonchia (2001), l'existence de différentes dimensions ne porterait qu'à des mesures partielles, qu'il faudrait rassembler par un classement unitaire en considérant conjointement :

⁵⁶ Bruno Maggi, op.cit, P 35 à 49.

⁵⁷ Jean-Claude Tarondeau, op.cit, p 03 à15

- 1- Les « objets » du changement (volumes, produits et processus) ;
- 2- Les caractéristiques du changement (conditions d'état de départ et type de transition, à bref et à long terme).

Il nous semble que l'on peut partager ces critiques, mais qu'il faut accepter que différents chercheurs proposent des traductions différentes de la notion en dimensions, sous-dimensions et mesures, et que l'on peut accepter que ce travail ne soit pas accompli.

L'évaluation de la clarté doit être, mise en rapport avec l'évaluation à la fois de l'étendue et de la valeur théorique de la notion de flexibilité. Or, l'application de la notion à de nombreux domaines devrait impliquer des niveaux d'abstraction communs à tous ces domaines, et dérivant de la théorie qui a produit la notion. Les dimensions et les indicateurs empiriques différemment proposés apparaissent, au contraire, hétérogènes, s'appuyant sur des définitions plurielles de la flexibilité, voire mêmes opposées (passive, active, statique, dynamique).

5. Les avatars de la flexibilité :

La flexibilité n'augmente pas que dans la sphère professionnelle. On la voit aussi dans les pratiques de la vie, notamment dans les pratiques familiales. Ceci aboutit à une flexibilité des situations de vie. On la voit aussi, dans les choix et les opinions des individus ; que ce soit dans les votes, dans le domaine de la consommation, ou encore dans les pratiques religieuses... etc.

5.1. Manifestation contemporaine Vs Processus dynamique :

Tous les auteurs de La société flexible font en première analyse, le constat que la flexibilité des organisations productives est présentée par ses promoteurs, non pas comme une, mais comme l'unique réponse à l'implosion du compromis fordien. Elle serait la seule alternative rationnelle à une incertitude radicale.

L'entreprise flexible serait un pari. Ce serait celui de l'adaptabilité constante en aval de crises, qui auraient emporté toutes les rationalités antérieures : la programmation industrielle, la prospective, le modèle social rhénan... au point d'être devenu un dogme.

Pour les promoteurs de la flexibilité, le marché optimiserait la circulation des marchandises et il symboliserait la rationalité dominante. Seul dispositif de nature à comprimer le temps et l'espace, il garantirait en toutes circonstances l'équilibre économique et serait gage de créativité.

De manière symétrique, les individus seraient invités à développer leur polyvalence, à construire leur « employabilité » et à être mobiles. Ainsi, ils assureraient leurs emplois de demain. F. de Coninck associe ce mouvement à celui de modernité. En relisant Durkheim, Weber et Simmel, l'auteur montre que, déjà, ils observaient les débuts d'une société flexible. Aujourd'hui nous ne sommes que dans la poursuite d'un état émergent. Ce processus peut être vu sous trois angles⁵⁸ :

- a. **Un rétrécissement du temps** : Notre société valorise le temps court plus que le temps long qui est désabusé. Par ailleurs, les interactions sociales de courte durée sont privilégiées. Les échanges sont instantanés et moins fidèles. Ceci aboutit à un modèle de relations éphémères.
- b. **Une déritualisation de la vie** : Dans le même temps, les rites constitutifs de la vie sociale se diluent peu à peu. Aussi bien, pour individus que pour la personne elle-même. Cela oppose à nouveau une flexibilité choisie, voulue par une demande sociale, à une flexibilité imposée, souvent à des individus déjà fragiles.
- c. **Un élargissement des horizons** : c'est-à-dire « un élargissement des horizons géographiques et du possible ». Celle-ci avait déjà été soulignée par Simmel dans la multiplicité des situations dans lesquelles se trouve l'homme des métropoles.

⁵⁸ Hélène DELAHAYE et François GRANIER, la flexibilité au risque de la désaffiliation, presses de sciences politiques, sociologie pratique, France, N° 12, 2006, p 81 à 87.

Finalement, les cercles sociaux qu'habite et que fréquente quelqu'un se sont multipliés et élargis, grâce aux télécoms et aux transports. Il y a un rapport plus flexible à chacun des cercles, l'homme est moins dépendant, plus malléable. Les investissements possibles se multiplient avec l'amplification des cercles.

La flexibilité est donc un fait ancien, sa mise en œuvre contemporaine s'avère abusive. Elle entraîne dès lors, un vécu des inégalités plus dur. Le rapport qui opposait les gens d'en haut à ceux d'en bas se transforme en opposant les gens dedans à ceux de dehors, sans appartenance ni ressource.

5.2. La double face de la flexibilité :

Pour Matthieu de Nanteuil, l'individu au travail est conduit à un double arbitrage, l'un sur l'axe du temps, l'autre sur celui de la nature de ses activités. Il lui est demandé d'une part soit de privilégier une acception personnalisée du travail soit d'accepter la réversibilité de ses engagements professionnels. D'autre part, l'individu au travail, soit favorisera la conciliation entre ses différents temps sociaux (travail, famille, loisirs...), soit sera astreint à répondre aux sollicitations professionnelles dans l'immédiateté.

Il met ainsi en évidence des logiques d'action refondées sur les identités construites non pas seulement au travail mais dans une appréhension plus globale, celle des temps sociaux. Ces logiques d'action seront plus ou moins contraignantes selon que l'individu dispose de marge d'autonomie dans ses choix d'arbitrage. C'est une réflexion que soulève également F. de Coninck⁵⁹.

D'un côté, cette flexibilité correspond à une certaine « demande sociale » : On maîtrise un plus grand nombre de situations ; On découvre de nouvelles choses ; On gagne en autonomie personnelle... nous sommes moins liés par des contraintes de temps et d'espace.

⁵⁹ Hélène DELAHAYE et François GRANIER, op.cit, p 81 à 87.

D'un autre côté, ces effets positifs de la flexibilité nécessitent un niveau d'abstraction, de pouvoir la repérer et en profiter. Cette flexibilité est élitiste et donc, pour certains, elle produit de la fragilité.

5.3. Reconstruire des appartenances à différents niveaux :

Selon F. de Coninck, la première voie, celle qu'il appelle une nouvelle subjectivité, propose d'aider l'individu à augmenter ses capacités d'action afin de lui permettre de faire face, de se prendre en main.

Cependant cette capacité d'action dépend d'atouts sociaux possédés a priori (diplôme, Travail, famille..), qui permettent d'étendre la gamme des espaces accessibles. C'est pourquoi, il pointe l'intérêt de l'État qui contrebalance les logiques élitistes de la société des connectés et des branchés. C'est donc, l'État pourvoyeur d'argent et d'assurance qui, garantit des temporalités de long terme. Cependant, l'affaiblissement du rôle de l'État, dans le rapport clientéliste qu'il entretient avec les citoyens, ne lui permet pas d'être un lieu symbolique de vivre ensemble.

Le dilemme porte moins sur le type d'articulation possible entre flexibilité et sécurité que sur la manière de produire les règles collectives, la façon d'instituer le sens de l'intérêt général dans un jeu global gouverné par les ajustements interindividuels.

Cette option fixe un cap. Celui de la nécessaire articulation de l'action politique et des régulations de marché, mais un tel projet ne se réalisera que, si chaque acteur, apporte ses contributions et s'engage dans des débats et négociations pour un mieux-vivre ensemble dans un monde certes plus incertain mais pas moins solidaire⁶⁰.

5.4. Un regard différent mais complémentaire :

Les temps se raccourcissent et les espaces se diluent, entraînant une lecture plus complexe de la société, explicitée dans l'ouvrage L'homme flexible et ses appartenances. L'approche pluridisciplinaire qui caractérise La société flexible nous apparaît par conséquent complémentaire.

⁶⁰ Hélène DELAHAYE et François GRANIER, op.cit, p 81 à 87.

Néanmoins, nous pourrions être déroutés par l'approche experte de certains contributeurs. Les sociologues praticiens, seront particulièrement sensibles aux articulations, conduites par Frédéric de Coninck, entre ses analyses de terrain et sa lecture théorique.

Par ailleurs, Matthieu de Nanteuil les alertera sur des propositions trop explicitement opérationnelles (dispositifs législatifs, outils de management...etc). Finalement, tous les deux cherchent à nous donner des clés de compréhension d'un processus trop souvent décrit et perçu de façon déterministe⁶¹.

II. Définition de la flexibilité par l'approche des trois A :

La flexibilité est vue comme : « la capacité d'une entreprise à s'adapter aux turbulences de l'environnement, en se dotant d'une capacité d'apprentissage individuel et organisationnel durable et en montrant une capacité à anticiper, avec confiance revue en permanence, les évènements à venir ».

A ce niveau là, on peut se permettre de dégager certains éléments récurrents, qui peuvent fonder cette définition générale de la flexibilité à savoir :

- La flexibilité désigne une capacité d'adaptation ;
- La flexibilité désigne une capacité d'apprentissage ;
- La flexibilité désigne une capacité d'anticipation⁶².

1. Capacité d'adaptation :

Dans un environnement de plus en plus turbulent (Emery et Trist, 1964 ; Terreberry, 1968 ; Joffre et Koenig, 1981 ; Gueguen, 1999) où l'expérience se dévalue rapidement, les repères traditionnels n'ont plus cours, les lignes de démarcation entre secteurs économiques n'ont jamais été aussi floues.

⁶¹ Hélène DELAHAYE et François GRANIER, Op.cit, p 81 à 87.

⁶² Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, Op.cit, p 40 à 55.

Les frontières sont devenues à géométries de plus en plus variables, les connaissances se périment aussi vite que l'on ne puisse imaginer « le dernier savoir en date est l'ignorance de demain » ; les besoins des clients, ont changé et changent sans cesse, des clients qui veulent tout et tout de suite, et où l'aspiration des entrepreneurs ont évolué et continueront de le faire, une politique d'adaptation adéquate est plus qu'indispensable.

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

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

- ⇒ Drucker P. (2000), « A propos du management », Ed. Village mondial.
- ⇒ Cova B., (1996) « Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post- moderne, » Ed. Economica.

En premier lieu, les « sciences de la vie » où la vie est considérée comme un ensemble de processus adaptatifs face aux changements de l'environnement. En fait, la vie est en soi-même une source d'adaptation (un symbole d'adaptation par excellence) (sans la vie, on ne peut pas parler ni d'adaptation, ni de processus adaptatifs). La non adaptation est en quelques sorte une navigation contre le courant de la vie « ce qui ne s'adapte pas finit un jour par mourir » (Spitezki, 1995).

En second lieu, la « psychologie » où l'intelligence est considérée comme un processus et une capacité adaptative. Les processus d'adaptation d'un système visent essentiellement l'adaptation d'une partie du système à court terme (équilibre) afin d'aboutir à assurer une adaptation globale pour le long terme (équilibre stable)⁶³.

⁶³ Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, op.cit, p 40 à 55.

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

- a. L'élasticité, qui est une déformation exercée de façon réversible (modification temporaire) (c'est le cas du roseau face au vent) ;
- b. La flexibilité, qui est une déformation à caractère irréversible. Elle se manifeste de deux façons :
 - Soit on modifie sa structure pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (*Coca Cola* change sa politique de communication d'une entité culturelle à une autre pour un seul objectif « tout le monde boit *Coca Cola* ! »).
 - Soit on modifie ses objectifs pour lui permettre de conserver sa structure (on conserve en Europe des centrales nucléaires non pas pour des raisons militaires mais afin de les utiliser pour l'alimentation en électricité (source d'énergie).
- c. La plasticité, il s'agit là d'une structure transformable, bien plus que déformable ; en d'autres termes, une transformation profonde des structures et des finalités (c'est le cas du réaménagement d'une usine pour une nouvelle activité).

Néanmoins, chacune doit conserver sa culture managériale et son image de marque. A titre d'exemple, malgré les transformations successives de ses structures, « Shell » a su combiner ses préoccupations éthiques avec celles économiques, comme l'indique son dernier slogan « des profits et des principes » (Surply, 2002)⁶⁴.

L'adaptation consiste donc à résister (système rigide) ou bien à se déformer (système élastique ou flexible), ou encore à se transformer (système plastique), afin de procurer un certain consensus entre le système et son environnement. La capacité d'adaptation permet aux entreprises de jouer ou de mener le jeu par l'assouplissement des structures, l'acquisition des compétences distinctives, l'adoption de l'innovation et la créativité.

⁶⁴ Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, op.cit, p 40 à 55.

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

2. Capacité d'apprentissage :

Autour d'une problématique liée au changement et à l'insertion dans un environnement incertain et complexe voire même turbulent, le recours à l'apprentissage paraît plus qu'utile. L'apprentissage assure et pérennise l'harmonie de l'organisation avec son environnement ; une harmonie qui se trouve parfois dommagée sous les auspices d'un environnement hostile. Le besoin d'apprentissage fait appel, au savoir « le but du savoir est la reconnaissance de soi et l'épanouissement de la personnalité » (Socrate)⁶⁵.

Nombreux sont les auteurs qui distinguent entre apprentissage individuel et organisationnel et la relation paradoxale qui les lie. « Il est clair que l'apprentissage organisationnel n'est pas la même chose que l'apprentissage individuel, même lorsque les individus qui apprennent, sont membres de l'organisation.

Pour Koenig « l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Bounfour, 1998). Donc, il s'agit là d'une force interactive propre à l'organisation qui contribue activement à l'amélioration de sa position psycho-économique c'est-à-dire à son évolution. Koenig (1997) ajoute : « il existe plusieurs manières pour une organisation d'acquérir des compétences. Celles-ci peuvent être innées, avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité ».

Quoi qu'il en soit, l'entreprise ne doit pas systématiquement opérer des raccourcis d'apprentissage en achetant à l'extérieur ressources et compétences.

⁶⁵ Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, op.cit, p 40 à 55.

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

En résumé, l'apprentissage basé sur le savoir et l'action constitue une condition primordiale de tout engagement d'entreprendre ayant comme but l'amélioration des performances et l'acquisition des flexibilités convenables. Pour y aboutir, il faut tenter en permanence des démarches d'anticipation face à un environnement dont nous sommes soit les créatifs, c'est-à-dire les hypnotiseurs, soit les hypnotisés.

3. Capacité d'anticipation :

L'anticipation permet la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures ou discontinuités qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. L'anticipation éclaire l'action et lui donne un sens avec le double sens du mot : direction et signification. S'il n'a pas de sens futur, le présent est vide de sens.

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

Ansoff (1975), revisité par Lesca et Blanco (2002) insiste sur le fait que la capacité d'anticipation suppose de développer une intelligence collective de l'environnement passant par l'exploitation des signaux faibles⁶⁶.

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

Pour Kalika (1991) toute entreprise anticipative est confrontée à des freins qui relèvent des quatre stades du processus décisionnel à savoir : la perception, la compréhension, la prise de décision et la mise en œuvre⁶⁷.

⁶⁶ Igor ANSOF, op.cit, p 78.

Conclusion du Chapitre Premier :

La réalisation des anticipations devient alors la clé du maintien sur le fil du rasoir de la croissance d'après-guerre. De plus, il devient crucial d'essayer de mieux comprendre comment les anticipations se forment et comment elles changent en réponse aux signaux provenant d'un environnement pertinent aussi bien micro que macroéconomique. Deux phénomènes successifs ont inversé les anticipations et conduit les entreprises à réduire de plus en plus l'excès de capacités planifiées, jusqu'à le rendre même négatif. Il s'agit d'abord du passage d'une situation caractérisée par une offre illimitée de travail à une situation où le travail est une contrainte, il s'agit ensuite de l'arrêt de l'expansion par des politiques macroéconomiques restrictives plus intenses et plus fréquentes. Mais, plus l'excès de capacité planifié était faible, plus l'offre globale devenait rigide, plus par conséquent les gouvernements étaient amenés à interrompre tôt leurs invocations expansionnistes. Un cercle vicieux tendait à se substituer au cercle vertueux qui prévalait auparavant.

Si l'on reprend d'ailleurs les cinq dernières années de cette publication, on a le sentiment que la théorie des ressources est un des courants dominants de la recherche en stratégie. Si la littérature sur les ressources appelle à étudier les déterminants internes de la performance des firmes, ce courant est confronté à de vives critiques concernant la difficulté à en extraire des recommandations managériales précises, ses catégories d'analyses trop larges et globalisantes, le caractère tautologique du lien entre ressources et performance, ou l'incapacité à nommer et à comprendre les ressources stratégiques de manière suffisamment fine.

Pour les uns, la flexibilité symboliserait la capacité des individus et des groupes à relever sans cesse les défis de la postmodernité. Elle ferait leur éloge en mettant en avant leurs capacités à combiner sans cesse et de manière originale des ressources. Pour d'autres, la flexibilité résumerait la perte inexorable de repères temporels et spatiaux. C'est cette ambiguïté qui fait le débat actuel, auquel les ouvrages actuels, se proposent de contribuer.

⁶⁷ Hamid BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, op.cit, p 40 à 55.

Chapitre Deuxième

L'Environnement & Stratégies de l'Entreprise

Introduction du Chapitre Deuxième :

Les recherches antérieures sur les stratégies dans les secteurs en déclin et dans les secteurs en dérégulation mettent l'accent sur la nécessité de faire un choix stratégique clair. Les stratégies performantes consistent, sauf exception, à faire un choix entre une stratégie de différenciation, une stratégie de domination par les coûts et une stratégie de spécialisation. Contrairement aux résultats de ces recherches empiriques, l'approche par l'hypercompétition recommande aux entreprises de développer simultanément des avantages concurrentiels de nature différente. L'opposition entre ces deux recommandations conduit à reposer la question de la nécessité du choix entre les stratégies concurrentielles.

La firme « prédatrice » vise à prendre le contrôle de fournisseurs indispensables pour ses concurrents, ceci pour leur imposer les prix des biens ou des services intermédiaires supérieurs aux coûts qu'elle a pour sa part à supporter. Les concurrents subissent un pouvoir de marché et voient leur profit se réduire d'une part, par le jeu de l'augmentation de leur coût de revient, et d'autre part, par la diminution des prix de vente des produits finis qui auront été proposés par la firme prédatrice sur le marché. Dans ce cadre, les firmes jouent un rôle actif dans le sens où elles ont la capacité de peser sur leur environnement institutionnel et sur l'organisation des relations entre agents, et pas seulement de s'y adapter (Perroux, 1973).

Notre objectif dans ce chapitre constitué de trois sections, est de démontrer les différents types d'environnements que peut avoir l'entreprise actuelle, comment peut-elle les analyser que ce soit en interne ou en externe et quelles seront les stratégies adoptées et mises en œuvres par cette même entreprise à l'effet de pouvoir s'adapter aux bouleversements divers.

SECTION 01 : L'Environnement de l'entreprise

I. Présentation de l'environnement de l'entreprise :

⇒ L'environnement comme variable exogène analysable :

Dans la lignée de l'école classique de la gestion, avec Taylor et Fayol au début du XXe siècle, l'entreprise est vue comme une organisation qu'il est possible de piloter à l'aide d'outils ou d'instruments de gestion, élaborés dans le cadre d'une démarche rationnelle. Sur le plan externe, l'entreprise doit faire preuve de capacités d'adaptation à son environnement. Plusieurs outils ou modèles d'analyse ont successivement été développés.

Jusqu'au milieu du XXe siècle, la gestion s'inspire de la stratégie militaire et l'environnement est vu comme un champ de bataille, avec des concurrents qu'il faut dominer à défaut de les éliminer. L'environnement se limite aux marchés de l'entreprise et le marketing constitue l'arme stratégique majeure. A ce titre, le **cycle de vie du produit** constitue un modèle d'analyse du marché qui, en fonction des différentes phases – lancement, croissance, maturité, déclin – énonce un certain nombre de prescriptions stratégiques à suivre.

Au milieu des années 60, la pensée en stratégie d'entreprise émerge à Harvard avec notamment le modèle de formulation stratégique **LCAG**, qui fut proposé par quatre professeurs (Learned, Christensen, Andres, Guth). Ce modèle propose un diagnostic de l'environnement en termes d'opportunités/menaces qu'approfondira plus tard la **matrice SWOT**, acronyme des termes anglais « Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats » (forces & faiblesses, opportunités et menaces), l'équivalent en français de « A.F.O.M ». Il invite également à retenir les notions de responsabilité sociale et de valeurs des dirigeants dans le choix d'une stratégie, aspects encore d'actualité⁶⁸.

⁶⁸ C. EVERAERE, management de la flexibilité, op.cit, p14.

Au début des années 70, les **matrices de portefeuille** (élaborées par les cabinets de conseil Boston Consulting Group, Mac Kinsey, A.D. Little) offrent, une grille d'analyse de l'environnement qui s'inspire du modèle du cycle de vie. Toutefois, la notion d'environnement s'élargit avec la prise en compte des aspects sociaux, politiques, technologiques (notamment avec la matrice de Mac Kinsey).

La crise des années 74-75, met fin aux « Trente Glorieuses » et l'environnement, auparavant certain et peu complexe, devient de plus en plus incertain et complexe. Les dirigeants d'entreprise sont désemparés devant cette « turbulence » de l'environnement. La compréhension des évolutions de l'environnement devient alors un gage de survie de l'entreprise. Deux principaux outils d'analyse sont proposés au début des années 80 : la **matrice des industries du BCG** et la **dynamique des cinq forces concurrentielles** de l'universitaire **M. Porter**⁶⁹.

⇒ **L'environnement comme variable contraignante et surdéterminante :**

Deux auteurs, Hannan et Freeman (1977) sont à l'origine de l'école de l'écologie des populations. Ils se demandent pourquoi il existe plusieurs espèces d'organisation (ou types d'entreprise) et comment elles apparaissent et meurent. Ces auteurs s'inspirent du darwinisme. L'environnement est hostile et doté de ressources rares : les entreprises cherchent sans cesse à capter ces ressources pour leur survie et, ce qui complique encore plus la tâche, dans un contexte de concurrence. C'est donc la capacité à trouver la forme organisationnelle qui captera un flux de ressources suffisant qui déterminera la survie ou la mort des entreprises. Pour chaque type d'environnement, à long terme, il ne peut subsister qu'un seul type d'entreprise car il n'y a qu'une seule forme d'organisation possible compatible.

Mais des variations se produisent sans cesse et elles expliquent l'évolution des espèces d'entreprise.

⁶⁹ unt.unice.fr/aunege/contentu_241, L'environnement dans la stratégie d'entreprise, théories et outils d'analyse, p 01.

⇒ **La première cause** de variation est que certaines organisations se transforment et trouvent une structure mieux adaptée à l'environnement (par hasard ou par apprentissage). Les organisations qui n'évoluent pas se trouveront alors dépassées et condamnées.

⇒ **La deuxième cause** de variation est une modification de l'environnement (innovation, nouveaux besoins...). Cette variation de l'environnement génère une ou plusieurs espèces nouvelles d'entreprise. La nouvelle espèce la mieux adaptée survivra et prendra la place de l'ancienne espèce. En bref, les entreprises sont soumises au processus brutal et implacable de la sélection naturelle.

Le point essentiel que développe cette école⁷⁰ est que les entreprises n'ont qu'une capacité limitée d'adaptation à l'environnement. Les choix des gestionnaires n'ont que peu d'impact sur le devenir de l'organisation et le rôle de la stratégie est réduit à néant. De plus, il existe une inertie interne qui freine les tentatives d'adaptation : taille de l'organisation, importance des investissements réalisés, résistances des individus au changement, information imparfaite des dirigeants sur fonctionnement interne et sur les évolutions de l'environnement.

Au final, ce sera toujours l'environnement qui en dernière instance, et par le jeu de la sélection, choisira les organisations qui survivront. Les dirigeants n'ont pas d'impact sur le devenir de l'entreprise ; ils n'ont qu'un rôle symbolique qui consiste à persuader les différents publics (salariés, actionnaires, clients...) que l'entreprise est bien gérée.

⁷⁰ unt.unice.fr/aunege/contentu_241, op.cit, p 02.

⇒ **L'environnement comme écosystème :**

Avec l'école de l'écologie des organisations, d'autres auteurs comme Trist (1976) ou Astley et Van de Ven⁷¹ (1983) ont une vue plus mesurée que les précédents sur le rôle de l'environnement, ce qui permet de réhabiliter quelque peu le rôle des dirigeants.

D'une part, l'environnement n'est pas considéré comme une variable indépendante, surdéterminante, face à laquelle les organisations doivent s'adapter ou mourir. En fait, l'environnement et les organisations sont en perpétuelle relation et forment un écosystème. Il existe des effets de rétroaction : l'environnement contraint les organisations et les organisations modifient en retour l'environnement. C'est un processus incessant de codétermination. Le problème de l'adaptation est alors posé de façon nouvelle. Il ne se pose pas ponctuellement mais, constamment, l'organisation doit certes s'adapter au présent mais elle doit aussi se préparer aux futurs possibles. Cette capacité à préparer le changement, qui dépend de la direction de l'entreprise, déterminera la survie de l'organisation.

D'autre part, la conception d'un environnement hostile où règne la concurrence est également considérée comme réductrice de la réalité. Les ressources peuvent être abondantes et surtout, les organisations peuvent développer des stratégies de coopération. La collaboration est justement une réponse à la complexité et à l'incertitude de l'environnement.

Certains, comme Trist, estiment qu'il faut stimuler cette coopération entre organisations confrontées aux mêmes problèmes. Cela permettrait de construire l'avenir de façon commune et d'éviter la multiplication d'actions individuelles et concurrentes menaçant l'équilibre de l'écosystème des organisations (pollution, secteurs industriels en crise, etc.).

⁷¹ unt.unice.fr/aunege/contenu_241, op.cit, p 02.

Cette école a donné naissance à ce qu'on appelle désormais, l'**éco-management** : gérer l'entreprise afin de la mettre en adéquation avec son écosystème. La responsabilité sociale de l'entreprise est réaffirmée : préserver ou ne pas mettre en danger son environnement (physique, social, culturel...).

⇒ **Nouvelle vision de l'environnement :**

Depuis le début des années 90, une nouvelle théorie de l'entreprise émerge en sciences de gestion et dénommée « resource based analysis » (RBA) ou « resource based view » (RBV). Cette théorie des ressources internes provient à l'origine des travaux de deux économistes américains, Nelson et Winter⁷² (1982) qui proposent une autre façon de voir l'entreprise en se centrant sur le facteur humain et sur un facteur de production oublié : le savoir.

Ce qui fait la force d'une entreprise, son efficacité, sa compétitivité, sa réactivité face à l'environnement, c'est la façon dont elle combine les savoirs et les savoir-faire des individus qui la compose. Autrement dit, **l'entreprise est avant tout un assemblage de compétences** et chaque entreprise est donc unique. Si ces compétences sont bien assemblées, l'entreprise sera performante sur le long terme.

La performance d'une entreprise dépendra de sa capacité à assembler/coordonner des compétences diverses. Sa survie dépendra de sa faculté à acquérir, transférer, exploiter de nouveaux savoirs et savoir-faire. On parle alors d'entreprise apprenante ou d'entreprise intelligente.

1. Notion de l'environnement et ses variantes :

Selon R. de Bruecker (1995), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ».

⁷² unt.unice.fr/aunega/contentu_241, op.cit, p 03.

L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. « Son objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement » (J.R. Edighoffer 1998).

A. Desreumeaux (1992) a procédé à une typologie de l'environnement de l'entreprise en citant quatre variantes :

- Environnement stable et aléatoire qui fait appel aux petites entreprises ;
- Environnement stable et structuré qui fait appel aux grandes entreprises ;
- Environnement instable qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées ;
- Environnement turbulent, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité analogue.

Bien avant, A. E. Emery et E. L. Trist⁷³ (1965) ont distingué des types d'environnements allant de très calmes à très perturbés. Pour eux, le plus complexe est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution. Jusqu'aux années soixante, les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés. L'intensification des relations entre les entreprises a changé la donne.

Ainsi l'évolution de l'environnement des entreprises est inéluctable. S. Terreberry⁷⁴ (1968) pense que, l'environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent. Cameron, Kim et Whetten⁷⁵ (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus.

⁷³N.G. GUEGUEN, Communication sur le management des turbulences, Toulon, France, 22 et 23 mai 1997, p 02. La typologie de TRIST sera choisie comme répartition référence dans notre projection sur les formes de flexibilité que, l'entreprise devra appliquer pour mieux se positionner dans son environnement.

⁷⁴Ces turbulences ont fait leur apparition d'un point de vue conceptuel dans les années soixante avec EMERY et TRIST (1965) et TERREBERRY (1968). Par la suite, elles furent popularisées par des auteurs tels que DRUCKER (1969) ou TOFFLER (1981). Ils les qualifieront de « défis majeurs ».

⁷⁵N.G. GUEGUEN, op.cit, p 02.

I. Ansoff (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise.

Finalement l'environnement est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise. L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise.

Selon M. Porter (1985), « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise) ». Dans ce cas l'environnement « spécifique » représente l'environnement pertinent.

2. Le niveau d'étude de l'environnement :

L'environnement de l'entreprise est abordé à trois niveaux⁷⁶ :

⇒ **Le Macro environnement**, représente le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international et les évolutions techniques. Le macro environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité.

Certains auteurs tels que J. D. Thompson, (1967) appellent ce niveau, **l'environnement général** et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle.

Il concerne généralement les aspects suivants : politique, juridique, économique et socioculturelle. Ces facteurs environnementaux conditionnent le niveau macro et le niveau méso environnement.

⁷⁶ Bertron GIBOIN, la boîte à outils de la stratégie : Diagnostic et capacité stratégique Micro, Méso et Macro environnement, DUNOD, FRANCE, 2016, p 17 à 30.

⇒ **Le Micro environnement**, ou **l'environnement spécifique** est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs et des partenaires (parties prenantes). La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes.

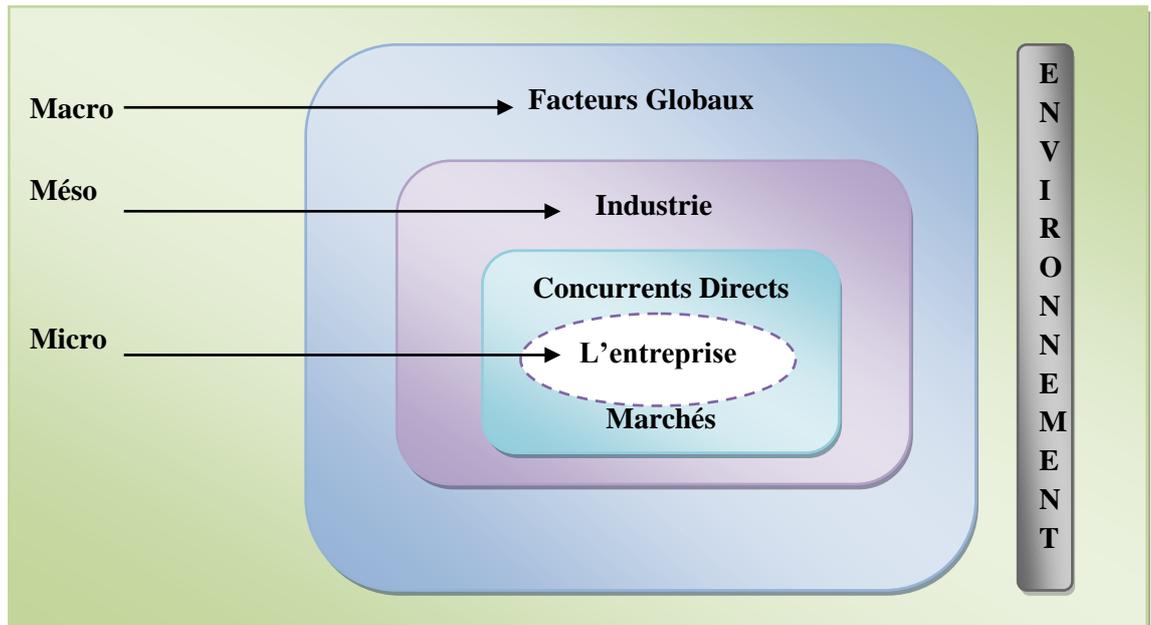
En effet, depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent : montée des services, information en réseaux, mondialisation de l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche : le méso- environnement.

⇒ **Le Méso environnement**, représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso environnement, caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité.

Le méso- environnement met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles : des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement. L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, différente de celle de la micro-économie et de la macro- économie. Il s'agira d'expliquer le comportement des agents du système productif et de comprendre la stratégie des pouvoirs publics.

La méso-analyse intègre mieux les « structures » et les « stratégies » puisqu'inspirée par l'analyse de système, elle suppose des effets de « feedbacks » continuels.

Figure N° 02 : Comment analyser le monde qui entoure l'entreprise ?



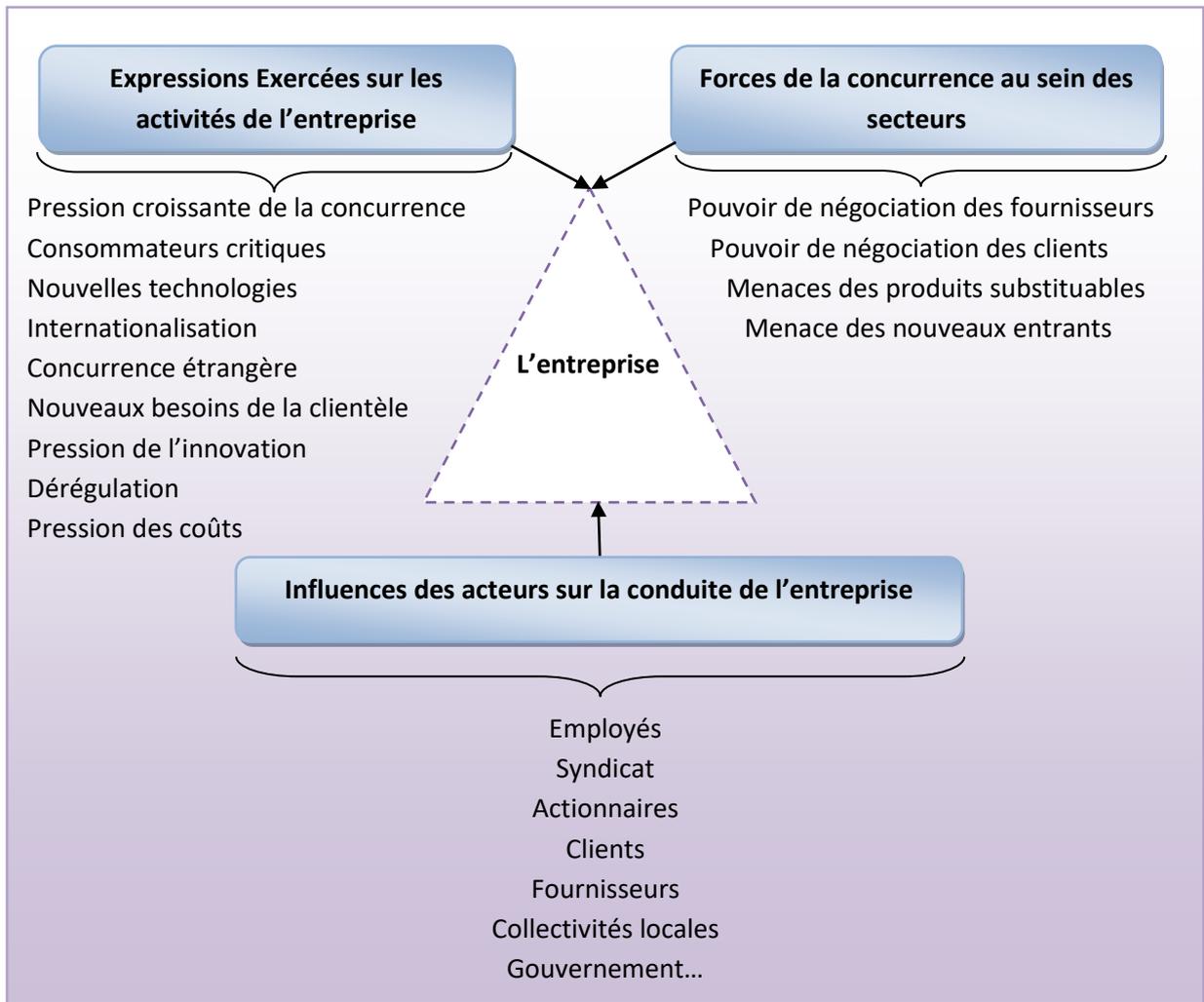
⇒ **Source** : D'après Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SEHOLES, Ducan ANGIN, Patrick REGNER, Frédéric FRERY, « Stratégique pearson, 10^{ème} édition 2014 ».

Il faut retenir à travers cette vision de l'environnement que ce ne sont pas les effets directs ou indirects qui importent. Après tout, une variable du macro-environnement peut avoir un effet direct sur l'organisation. Il faudra considérer l'importance de l'impact et la capacité de modification de l'organisation.

En sciences de gestion, l'environnement est l'ensemble de facteurs socio économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'Etat, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc. (A. SILEM, 1999, P. 265).

En d'autres termes, ces composantes ne sont pas isolées, elles s'imbriquent et forment un environnement à trois variables : domaine, acteur, force comme l'indique le schéma ci-après :

Figure N° 03 : Les trois composantes de l'environnement.



⇒ **Source : proposée et composée par l'auteur.**

Il faut préciser que la nature de l'environnement de l'entreprise n'est pas statique. L'environnement de l'entreprise que nous venons de définir change de nature : il est turbulent. La turbulence entraînera des modifications dans l'environnement qui auront un impact sur l'organisation de l'entreprise.

Selon G. G. Dess et D. W. Beart (1984), les causes des turbulences, généralement relevées dans la littérature sont :

- ⇒ **La complexité**, qui correspond à l'hétérogénéité et à l'étendus des activités d'une organisation ;
- ⇒ **L'incertitude**, qui est le manque d'information sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation ;
- ⇒ **Le dynamisme**, qui entraîne l'absence de modèles en renforçant le caractère imprédictible de variations des facteurs constituant l'environnement.

Selon L. J. Bourgeois⁷⁷ (1985), le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies. Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur Chaque domaine exerce une expression Sur les activités de l'entreprise. Les acteurs influencent la conduite de l'entreprise.

II. L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise :

Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature interne et externe. Ainsi, pour avoir une idée claire de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise qui, cherche à trouver sa place, il faut en analyser toutes les facettes.

1. L'environnement interne :

L'analyse de l'environnement interne doit permettre de faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle met en évidence les compétences dont on peut tirer parti et les faiblesses que nous chercherons à pallier. L'exercice consiste donc à faire une analyse approfondie des forces et faiblesses de différentes fonctions de l'entreprise en tenant compte des ressources de chacune.

⁷⁷ Bertron GIBOIN, Op.cit, p 17 à 30.

2. L'environnement externe :

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- ⇒ L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- ⇒ L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Plusieurs facteurs extérieurs sur lesquels il n'y a aucun contrôle, influencent aussi l'orientation de l'entreprise. Il faudrait donc, analyser sommairement les facteurs externes de l'environnement qui ont ou pourraient avoir une influence sur les perspectives de croissance et de rentabilité de l'entreprise ; ainsi que, sur sa situation dans le marché.

L'analyse de l'environnement externe conduira, à identifier les opportunités externes du marché ; ainsi que, les menaces externes pouvant affecter les opérations de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

2.1. Variables de l'environnement externe :

L'analyse **P.E.S.T** devient **P.E.S.T.E**, lorsqu'on ajoute l'Ecologie ; Puis, **P.E.S.T.E.L**⁷⁸, lorsqu'un sixième axe s'ajoute. C'est l'axe de Législation qui, vient se greffer à l'analyse. Elle permet donc, de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.

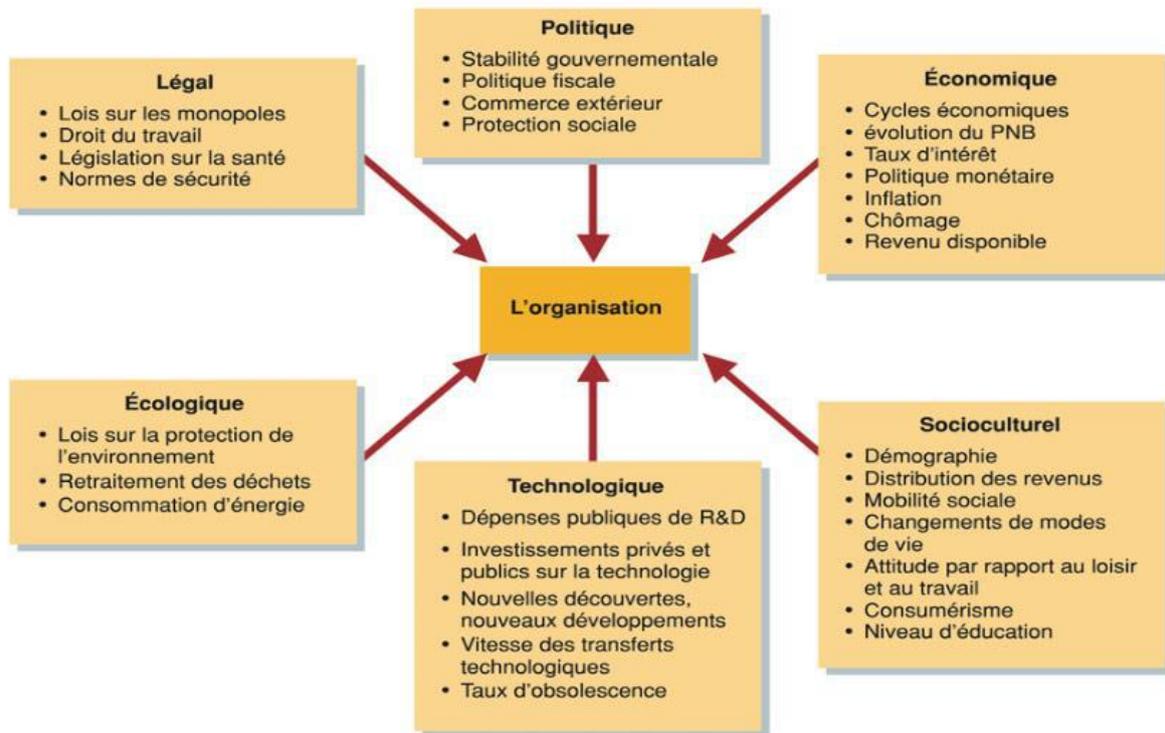
⁷⁸J. M. PERETI, Gestion des ressources humaines, 8^{ème} édition VUIBERT, France, 1999, p 13.

Modèle PESTEL : Définition et exemples d'analyse, <http://www.manager-go.com>pestel>

Le diagnostic externe : Analyse de l'environnement de l'entreprise, BTS, <http://www.surfecto21.com>

Analyse PESTEL : Outils d'analyse stratégique de l'entreprise, http://www.créer_mon-business_plan.fr

Figure N° 04 : les Facteurs de l'environnement externe.



⇒ Source : (voir note de bas de page de la page précédente).

⇒ **Politique Environnement :**

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit, qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit, qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, climat politique, accords internationaux (Libre-échange, OMC, KYOTO), endettement de l'état, recherche déficit zéro, politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.), politiques fiscales (impôts, taxes) ou contrôles gouvernementaux.

⇒ **Economique Environnement :**

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes ».

En effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

⇒ **Socioculturel Environnement :**

Il s'agit ici, de l'évolution du style de vie des consommateurs ; ainsi que, des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi et de ce point de vue, une entreprise peut directement ou indirectement, participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours, l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

⇒ **Technologique Environnement :**

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine, de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés), que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

⇒ **Ecologique Environnement :**

La progression à l'ordre actuel des entreprises, est subordonnée par le respect de l'environnement. A cet égard, la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité, Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités.

Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre)⁷⁹.

⇒ **Légal Environnement :**

Il s'agit des normes juridiques (décrets, lettres circulaires, textes...etc), régissant les relations de travail et d'investissements (sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux, participation du gouvernement dans l'industrie, engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics...etc). La législation sociale par exemple, est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux. Il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations de consommateurs.

De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

⁷⁹ Ce point sera développé séparément au volet réservé à la performance environnementale et économique de l'entreprise.

2.2. Application du modèle :

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels, elle peut adapter sa stratégie de développement.

L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'anticipation et l'adaptation. Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement dès la réalisation du Business Plan et de mettre en place une veille informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

3. L'intensité concurrentielle :

A l'effet de mesurer l'intensité concurrentielle d'une entreprise, Michael Porter (1973), a synthétisé les facteurs influant sur la performance d'une entreprise et les a représentés en 5 forces⁸⁰ :

- **Les menaces liées à la concurrence intra-sectorielle :**

Les concurrents luttent pour progresser ou même maintenir leur position au sein d'un même secteur.

⁸⁰ Stéphanie MUCHAUX, les 5 forces de Porter et l'avantage concurrentiel, Comment se positionner face à la concurrence dans une industrie ?, édition 50 minutes, Gestion & Marketing , Paris, juin 2015, p 08 à 32.

⇒ **Les menaces liées aux nouveaux concurrents :**

Les nouveaux concurrents peuvent provenir d'entreprises souhaitant effectuer une diversification de leurs produits, de la création d'une nouvelle entreprise, ou de l'arrivée d'un concurrent étranger. Les normes et barrières techniques compliquent parfois l'arrivée dans un secteur de nouvelles entreprises, ces entreprises peuvent toutefois apporter de nouvelles idées et nouvelles technologies et donc menacer les acteurs du secteur.

Pour évaluer cette menace, on peut se renseigner sur les barrières technologiques, les brevets à déposer, les formalités qu'un concurrent doit remplir pour arriver sur le marché national. On peut aussi se rendre compte de l'attrait que le secteur représente pour des entreprises et donc de la probabilité de voir le secteur pris d'assaut par de nouveaux concurrents.

⇒ **Le pouvoir de négociation des clients :**

Il est primordial de savoir quel est le pouvoir des clients auxquels on s'adresse et de bien les connaître. Leur pouvoir sera plus grand s'il s'agit d'un petit nombre de clients principaux. Ils seront plus à même de négocier les conditions, les prix, les services...

Cela peut être dangereux également de dépendre de ses clients. Les petits producteurs agroalimentaires par exemple, dépendent souvent d'un petit nombre de grandes enseignes de distribution qui peuvent donc, imposer leurs conditions.

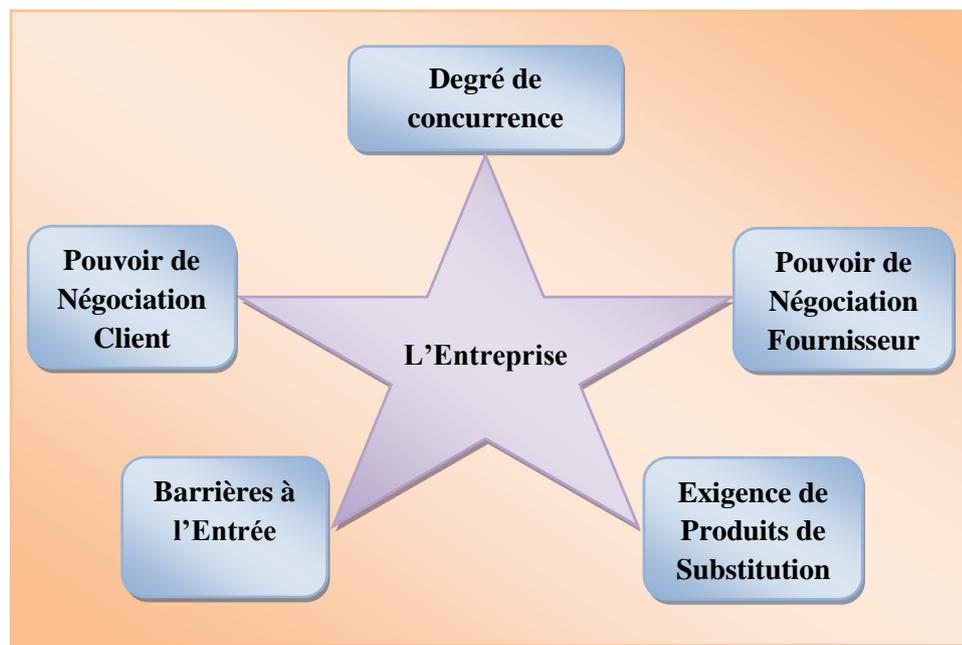
⇒ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Pour bien comprendre un domaine d'activité, il est aussi important de bien connaître les caractéristiques principales des fournisseurs. Comme pour les clients, certaines entreprises peuvent s'adresser à un petit nombre de fournisseurs, comme à un très grand nombre. Le rapport de force entre fournisseurs et entreprises peut également être déséquilibré... Si les fournisseurs sont puissants, ils pourront imposer leurs règles et conditions.

⇒ **La menace des produits de substitution :**

Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais, constituent une menace pour les produits du marché. Ils peuvent apporter une solution alternative. Il peut s'agir de produits différents ou de produits issus d'une évolution technologique (lecteurs MP3 remplaçant les baladeurs-cassette). Pour contrer cette menace, il faut en permanence se renseigner sur les nouvelles tendances du domaine d'activité (veille technologique) et s'adapter aux demandes des consommateurs.

Figure N° 05 : Présentation des facteurs mesurant le degré d'intensité concurrentielle d'un marché selon M. Porter (1973).



Source : Schéma proposé par l'auteur

III. Les caractéristiques de l'environnement actuel :

Pour comprendre l'évolution des théories et des pratiques de gestion, il faut d'abord comprendre, les nouvelles caractéristiques de l'environnement actuel.

1. Mondialisation, technologie et évolutions sociologiques :

- ⇒ **La mondialisation** : Elle correspond à une extension du champ d'action géographique des entreprises ou organisation. Toutes les régions du monde sont touchées par la mondialisation. L'image actuelle de l'économie mondiale se fonde sur les trois pôles : la zone Europe de l'Ouest, la zone Amérique du Nord et la zone Asie du Sud- Est.

- ⇒ **La technologie** : L'accumulation des connaissances et l'interdépendance des domaines ont permis de progresser rapidement dans les techniques et la technologie. Les entreprises doivent réagir vite et bien pour faire les choix techniques qui leur permettront, durant un temps, d'exploiter un avantage concurrentiel. Les transferts de technologie sont nombreux entre entreprises de tous les pays.

- ⇒ **L'impact des évolutions sociologiques** : On constate une évolution des mentalités et des demandes des clients des consommateurs et plus largement, des citoyens vers la qualité et vers un comportement plus individualiste. La conception du travail a changé (émergence du télétravail, etc.) ; l'augmentation des niveaux de vie avec une exacerbation des activités de consommation par rapport aux autres activités sociales.

L'imbrication des cultures qui provoque simultanément une diversité des produits disponibles ; par exemple la multiplication des restaurants à cuisine exotique et une homogénéisation des modes de vie avec l'émergence de marques mondiales (Coca- Cola, Microsoft, Sony, etc.).

2. Performance Environnementale et Economique de l'entreprise :

Les activités des entreprises peuvent avoir des impacts néfastes sur l'environnement à travers l'émission de produits polluants ou l'exploitation de ressources naturelles telles que les énergies fossiles, les forêts, les pêcheries ou l'eau. Il est généralement admis que réduire ces impacts, impose des coûts supplémentaires aux entreprises, ce qui érode leur compétitivité.

La théorie économique de l'équilibre général nous enseigne que, dans une économie de marché où l'entreprise maximise son profit, celle-ci utilise au mieux les ressources rares (en particulier les facteurs de production) et fait les meilleurs choix technologiques. La protection de l'environnement nécessite un changement de technologie et/ou une modification des facteurs de production qui par conséquent, réduira le profit. L'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise se ferait donc, au détriment de sa performance économique.

Certes, la théorie économique admet que la protection de l'environnement est bénéfique pour la société dans son ensemble ce qui justifie d'imposer des réglementations environnementales pour forcer ou inciter les entreprises à réduire leurs impacts néfastes sur l'environnement. Mais cet objectif de protection de l'environnement est orthogonal à celui de maximisation de profit de l'entreprise. Par conséquent, les réglementations environnementales sont perçues comme préjudiciables aux entreprises qui y sont soumises.

Cette vision antagoniste de la protection de l'environnement et de la performance économique de l'entreprise est contestée par de nombreux scientifiques, dirigeants d'entreprises et responsables politiques. En particulier, Michael Porter (1995), Professeur de management stratégique à l'Université Harvard, et son coauteur Claas van der Linde⁸¹ avancent que la pollution constitue souvent un gaspillage de ressources et qu'une diminution de la pollution est généralement associée à une amélioration de la productivité avec laquelle, les ressources sont utilisées.

⁸¹ Stefan AMBEC, Performance environnementale et économique de l'entreprise, la Doc. Française/économie et prévision, N° 190-191, France, avril 2009, P 71 à 94.

Ceci implique que des réglementations environnementales plus strictes, mais bien pensées, en particulier, l'utilisation d'instruments économiques comme les taxes ou les permis d'émission échangeables, devraient inciter les firmes à innover pour réduire ces sources de gaspillage ainsi que leurs coûts de production.

Des réglementations environnementales plus sévères peuvent donc associer **bénéfices sociaux et bénéfices privés** pour les firmes qui y sont soumises. La combinaison d'une argumentation théorique avec une synthèse d'analyses empiriques et des études de cas, a permis de distinguer, quatre leviers d'amélioration simultanée de la performance économique et environnementale, à savoir :

2.1. La demande :

L'entreprise peut contribuer à la protection de l'environnement et des ressources naturelles, en améliorant la qualité environnementale de ses produits, en produisant par exemple, avec des facteurs de production moins polluants ou des technologies plus propres. Ces choix peuvent être influencés par les politiques environnementales qui encouragent ou obligent la consommation de ce type de bien. **Ces politiques publiques créent une demande pour des produits plus « verts »**⁸². Mais cette demande peut également être motivée par la sensibilisation des consommateurs aux problèmes environnementaux.

Un des exemples les plus pertinents est le développement des technologies de production d'**électricité vertes**, principalement l'éolien et le solaire. Cette croissance de l'offre est principalement due, à des engagements forts au niveau mondial en faveur des énergies renouvelables qui se sont concrétisés à travers une politique environnementale très active de promotion de l'éolien et du solaire. Cependant, la pression réglementaire et les politiques publiques environnementales ne sont pas les seuls moteurs du développement des énergies vertes éoliennes et solaires. La sensibilisation des consommateurs à ces problèmes l'est aussi.

⁸² Stefan AMBEC, op.cit, P 71 à 94.

Certaines entreprises et des administrations ont adopté des pratiques de gestion socialement responsables par lesquelles elles s'engagent à privilégier les sources d'énergie renouvelable. Sur le marché de l'électricité des ménages pourraient être prêts à payer plus cher des kWh produits à partir du vent ou du soleil. La libéralisation de ce marché a ouvert aux producteurs l'opportunité de différencier leur offre d'électricité sur la base de la qualité environnementale.

2.2. La technologie :

L'innovation technologique est au centre de l'hypothèse de Porter. Une stratégie audacieuse d'innovation est une condition nécessaire pour qu'une réglementation environnementale plus sévère mène à des gains de productivités profitables.

Pour soutenir son hypothèse, Porter et à l'aide de van der Linde⁸³ (1995) s'est appuyé sur des études de cas. Il énumère des success-stories d'entreprises qui, suite au durcissement de la réglementation environnementale, ont réalisé des innovations qui, même si elles se sont avérées coûteuses à court terme, ont été profitables à long terme.

On peut trouver de semblables success-stories en ce qui concerne les réglementations environnementales spécifiques à la prévention du réchauffement climatique. Par exemple, British Petroleum a réussi à réduire ses émissions de CO₂ de 10% par rapport au niveau de 1990 et ce, sans frais additionnels grâce à l'optimisation de ses méthodes de production, à l'élimination de fuites, à la réutilisation de certains sous-produits. Cette hypothèse n'est concevable dans le cadre analytique d'une économie de marché, qu'en présence d'au moins une imperfection de marché, (market failure) en plus de l'externalité liée à la dégradation de l'environnement.

La stratégie d'innovation, plus particulièrement, l'investissement en recherche et développement (R&D), est une variable de choix de l'entreprise qui conditionne de façon incertaine la future fonction de production. La défaillance de marché considérée est l'appropriation imparfaite des résultats du processus de R&D par l'entreprise due à des effets de débordement (spillovers).

⁸³ Stefan AMBEC, op.cit, P 71 à 94.

Dans ce cadre d'analyse de l'innovation avec effets de débordements à la Aspremont et Jacquemin (1988), une réglementation environnementale qui inciterait les entreprises d'une industrie à investir davantage dans la R&D leur serait profitable.

2.3. L'organisation :

L'organisation des activités de l'entreprise a un impact sur sa performance environnementale et économique. D'une part, la réussite d'une stratégie verte telle que l'accroissement de l'efficacité énergétique, la chasse au gaspillage de ressources, la réduction des déchets ou l'adoption de technologies plus propres dépend du fonctionnement interne de l'entreprise.

Par ailleurs, réduire les impacts néfastes d'un produit le long de son cycle de vie nécessite de mobiliser ses partenaires externes, fournisseurs et détaillants. D'autre part, les considérations environnementales peuvent susciter des changements organisationnels et modifier les relations d'affaire de la firme avec ses partenaires.

Sous la pression conjuguée des pouvoirs publics et des parties prenantes liées à l'entreprise, les entreprises mettent en place un système de management environnemental. Elles revoient leur hiérarchie, leur comptabilité, leurs stratégies de sous-traitance et sélectionnent leurs fournisseurs en fonction de leur performance environnementale, de diversification d'activités, ainsi que de contrats passés avec les fournisseurs et clients le long de la chaîne de valeur.

Cette pression peut fournir également à l'entreprise un prétexte pour imposer des changements douloureux, pour surmonter des inerties internes vers plus d'efficacité.

2.4. Le financement :

Une meilleure performance environnementale peut également réduire le coût du capital pour l'entreprise pour plusieurs raisons⁸⁴ :

⁸⁴ Stefan AMBEC, op.cit, P 71 à 94.

- ⇒ **Premièrement** avec la prolifération des fonds commun de placement verts ou fonds éthiques de placement, les entreprises vertes ont un meilleur accès aux marchés des capitaux. Les investissements socialement responsables (ISR) prennent de l'ampleur dans le monde. Aux États-Unis, entre 1995 et 2005, le capital investi dans les ISR a augmenté de 258 %, soit un taux de croissance plus rapide que la moyenne des autres fonds, gérés de façon professionnelle au pays. En France, l'augmentation entre 2002 et 2006 a été de 92%.
- ⇒ **Deuxièmement**, les entreprises ayant une meilleure performance environnementale, peuvent plus facilement emprunter aux banques. Aujourd'hui, la plupart des banques possèdent une équipe d'experts qui évaluent la performance environnementale des emprunteurs potentiels particulièrement, pour déterminer l'étendue des dettes possibles provenant d'actifs contaminés.
- ⇒ **Troisièmement**, les actionnaires peuvent être influencés par l'information sur la performance environnementale des entreprises et leurs réactions peuvent être observées sur les marchés financiers. À leur tour, ces mouvements sur les marchés peuvent influencer le coût du capital. Afin de mesurer la réaction des marchés financiers face aux informations sur la performance environnementale, trois approches dominent cette littérature :

2.4.1. Analyses de portefeuille :

L'analyse de portefeuille tente d'identifier si les fonds (ou les indices) d'ISR ont tendance à performer différemment, des fonds conventionnels. Ces analyses comparent la performance économique de portefeuilles composés d'entreprises qui ont une performance environnementale ou sociale plus élevée, avec des portefeuilles d'entreprises qui n'ont pas été examinées avec ces critères. La comparaison se fait à l'aide d'indices tels que l'alpha de Jensen et les ratios de Sharpe et Treynor.

Puisque les gestionnaires de fonds d'ISR sont restreints à un plus petit ensemble de portefeuilles de marché, on s'attend de façon générale, à ce que les fonds éthiques aient, un rendement moins élevé à long terme.

2.4.2. Études évènementielles :

La méthode d'étude évènementielle est basée sur l'hypothèse que, le marché des capitaux reflète adéquatement l'impact de toute information (évènement) sur les profits espérés des firmes. Ainsi, on soustrait du rendement observé la prévision d'un rendement normal.

Plus particulièrement, la réaction par rapport à l'annonce d'un évènement est obtenue en prédisant, le rendement normal de chaque firme pendant un intervalle de temps. On peut conclure que l'évènement a eu une influence significative sur le marché des valeurs s'il y a une différence significative entre les rendements prédits et ceux qui sont observés (c'est-à-dire, un rendement anormal). Les rendements normaux sont habituellement prédits en utilisant une version du Capital Asset Pricing Model⁸⁵ (CAPM).

2.4.3. Études longitudinales utilisant l'analyse par régression :

Dans ce type d'étude, les chercheurs examinent, à travers l'analyse par régression, la relation entre certaines caractéristiques d'entreprises (incluant leur performance environnementale) et leur performance économique et financière. Contrairement aux études évènementielles, l'analyse par régression se concentre, sur les caractéristiques des entreprises plutôt que, sur les évènements qui affectent les entreprises.

De manière générale, les résultats de diverses études empiriques, suggèrent qu'un mauvais rendement environnemental est associé, à long terme, à un plus faible rendement économique et ainsi, à une augmentation du coût du capital.

⁸⁵ Stefan AMBEC, Performance environnementale et économique de l'entreprise, op.cit, P 71 à 94.

SECTION 02 : Les Stratégies de l'entreprise

Au sein du système de production, les impératifs du jeu de la concurrence poussent en permanence, les firmes à attaquer ou à se défendre, à s'organiser ou se réorganiser continuellement. Dans l'analyse des processus de croissance des unités économiques, il est courant de distinguer les modalités de croissance afin d'identifier, les différents types de stratégies susceptibles d'être mis en place.

I. Les modalités de croissance :

1. La croissance interne :

1.1. Définition :

La croissance interne se définit «comme l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par adjonction de moyens de production complémentaires créés par l'entreprise ou achetés à l'extérieur »⁸⁶. La croissance interne est le principal procédé de croissance des PME qui sont sur des marchés en forte croissance pour des produits classiques ou nouveaux. Le cycle de vie de la plupart des produits offre, au cours des phases d'expansion et de maturité, des perspectives de croissance à l'entreprise. Toutefois, cette croissance interne n'est possible qu'à deux conditions :

- **Le potentiel des ressources de l'entreprise doit se développer**, au même rythme que le marché, faute de quoi la firme ne peut satisfaire la demande, et est progressivement marginalisée. Elle subit alors des handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible par rapport au marché et aux concurrents.
- **L'entreprise doit posséder un certain pouvoir de marché**. Si elle n'a pas le monopole d'un produit, elle risque d'être confrontée à des concurrents de plus grande taille, au potentiel de ressources et de compétitivité plus important.

⁸⁶ Diemer ARNAUD, Economie d'entreprise : les Stratégies des entreprises, université Blaise PASVAL, Clermont-Ferrand II, IUFM Auvergne, p 03, www.oeconomica.net.

L'existence de grandes firmes n'est toutefois, pas un obstacle à la croissance des PME, et ceci pour trois raisons. D'une part, la taille n'est pas un critère décisif pour la compétitivité d'une firme. Dans certains secteurs, la taille ne génère aucun avantage, et peut même créer des handicaps vis-à-vis, de la concurrence si elle se traduit par des structures trop lourdes et bureaucratiques. Ces éléments peuvent en effet augmenter les coûts de gestion et diminuer la flexibilité de l'entreprise.

D'autre part, lorsque la croissance du marché est très rapide, même les grandes firmes sont incapables de répondre à la demande qui se présente à elle. Leur capacité de production et de distribution sont généralement saturées, ce qui permet à de petites firmes de se développer à côté d'elles.

Enfin, de nombreux segments de marché étant négligés par les grandes firmes, ceci laisse de la place à de petites entreprises pour exploiter le sous-marché concerné.

1.2. Les atouts de la croissance interne :

La croissance interne présente un certain nombre d'avantages. Elle permet une expansion régulière de la firme étalée sur plusieurs années, dont l'entreprise maîtrise le rythme. Ce mode d'expansion se réalise en évitant de graves tensions, car le personnel est associé au développement et en bénéficie sous forme de promotions, de hausses des rémunérations, d'intéressement, d'avantages sociaux et de création éventuelle, d'une ambiance de travail dynamique et valorisante. C'est la recherche d'un climat de paix sociale.

L'adaptation de l'organisation se fait aussi progressivement ce qui permet d'atténuer les problèmes de structure. L'entreprise se développe par elle-même, sans qu'il y ait intervention de tierces personnes dans la gestion de l'entreprise. Ce qui est particulièrement apprécié par les dirigeants.

1.3. Les inconvénients de la croissance interne :

La croissance interne est cependant un processus relativement lent, qui risque de ne pas permettre à l'entreprise de se développer aussi vite que la concurrence. Cette lenteur risque d'être particulièrement importante dans le cas d'une diversification où il s'agit, d'aborder un domaine nouveau dans lequel l'entreprise ne possède pas d'expérience et/ou elle risque de progresser pas à pas, en commettant des erreurs coûteuses qui retarderont son arrivée sur le marché⁸⁷.

Elle implique donc tout un processus d'apprentissage que l'entreprise ne pourra assimiler que progressivement. Les PME ont souvent des difficultés à obtenir des moyens financiers qui leur sont nécessaires. Les risques liés à une activité nouvelle augmentent encore la méfiance des banquiers. De même, il est rare que, les diverses ressources d'une entreprise puissent progresser au même rythme. La croissance interne peut donc progressivement accentuer le déséquilibre entre les diverses catégories de ressources de l'entreprise et l'expansion de l'entreprise peut alors être limitée par des ressources manquantes.

Enfin, la croissance interne accentue généralement le degré de spécialisation de l'entreprise, qui est source de risques et de vulnérabilité lorsque l'entreprise est trop dépendante d'un seul produit ou d'un seul marché. D'un point de vue conjoncturel, l'irrégularité des taux de croissance du marché au cours du temps peuvent générer des problèmes de fonctionnement et de rentabilité.

2. La croissance externe :

2.1. Définition :

La croissance externe peut être définie comme « le processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété ou le contrôle de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement ».

⁸⁷ Diemer ARNAUD, op.cit, p 05.

Ces capacités peuvent être de vastes ensembles organisés sous forme d'entreprises, voire de groupes, avec une raison sociale, des activités, des marchés...etc. Elle diffère profondément de la croissance interne au regard de plusieurs critères :

- ⇒ **Elle est discontinue et épisodique** alors que, la croissance interne est un processus irrégulier mais continu.
- ⇒ **Elle est multiforme** quant aux modalités de sa réalisation, notamment du point de vue juridique (fusion, absorption, scission, filiale, participation).
- ⇒ **Elle est enfin complexe et longue à préparer puis à réaliser** notamment du point de vue des changements à opérer dans des structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.

2.2. Les différentes expressions de la croissance externe :

En ayant recours à la croissance externe, l'entreprise bénéficie de possibilités d'actions nouvelles en se rapprochant ou en s'associant à d'autres firmes. Les liens créés sont plus ou moins étroits selon les modalités juridiques retenues. Le rapprochement peut se faire à travers les combines suivantes⁸⁸ :

- ⇒ **Entre entreprises ayant une activité semblable**, il s'agit alors d'une **concentration horizontale**. Les regroupements d'entreprises « concurrentes » sont essentiellement dus à des motifs commerciaux. Il s'agit en effet d'éviter une lutte concurrentielle dévastatrice, d'éviter la pression concurrentielle sur d'autres concurrents, ou de réunir des moyens suffisants pour conquérir de nouveaux marchés et de chercher à minimiser des coûts...etc.

⁸⁸ Diemer ARNAUD, Op.cit, p 07 à 09.

⇒ **Entre des entreprises ayant une activité complémentaire**, il s'agit alors d'exploiter des synergies existant dans les quatre domaines suivants :

Marché, clientèle, produits et ressources. La réunion des moyens, des produits, des marchés et de la clientèle permet d'atteindre une meilleure productivité et d'assurer un meilleur service à la clientèle.

- **Entre des firmes ayant des activités rigoureusement distinctes**, on parle de **concentration conglomérale**. Sur le plan stratégique, c'est un moyen d'accéder à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur. C'est également un moyen d'opérer progressivement une reconversion d'activités.
- **Entre des entreprises utilisant une technologie similaire pour satisfaire des clients distincts**, il s'agit d'une **concentration technologique**. Les regroupements répondent ici à une logique industrielle. Ainsi, pour l'Algérienne des Eaux (ADE) et SEOR par exemple, il s'agit de l'exploitation de réseaux et de la gestion d'abonnés pour lesquels l'expérience acquise peut être mise à profit.
- **Entre des entreprises s'adressant au même marché mais avec des produits distincts technologiquement**, on parlera alors de **concentration marketing**. La croissance externe donne la possibilité à l'entreprise concernée d'acquérir plus rapidement la connaissance d'une nouvelle technologie, d'un nouveau marché, d'une nouvelle clientèle... Elle est donc, souhaitable pour une entreprise qui désire se diversifier.

3. L'environnement dans la stratégie : (du strategic fit au strategic intent)

Il s'agit de réduire constamment l'écart stratégique (strategic fit) entre l'évolution de l'entreprise et les évolutions de l'environnement. L'entreprise est ainsi dans une logique d'ajustement qui consiste à choisir le bon positionnement concurrentiel. Le décryptage des évolutions de l'environnement est alors essentiel dans la formulation de la stratégie.

Avec la théorie des ressources internes, le comportement de l'entreprise doit être un **comportement proactif**. Il s'agit d'anticiper les évolutions de l'environnement et surtout, de le modifier à son avantage. Le point de départ de l'analyse n'est plus celui d'un écart qu'il faut réduire mais celui d'une volonté ou intention stratégique (strategic intent) de la part des dirigeants. L'idée est de développer des compétences organisationnelles ou collectives qui donneront à l'entreprise des marges d'action sur son environnement. L'analyse de l'environnement devient à la limite secondaire.

3.1. La Réactivité :

Comme le souligne Denis (1990), Zaleznik distinguera trois stratégies principales qui permettront de remédier aux déséquilibres entre organisation et environnement⁸⁹:

- ⇒ **Stratégies homéostatiques**, qui répondent au besoin de préserver l'organisation des bouleversements internes.
- ⇒ **Stratégies médiatives**, là où l'organisation se modifie intérieurement pour faire face aux perturbations venues de l'environnement.
- ⇒ **Stratégies proactives**, qui vont agir sur cet environnement pour le modifier.

La réactivité s'inscrit, dans le cadre d'une stratégie médiative. Celle-ci sera basée sur une position défensive. À l'inverse, l'attitude offensive sera le fait d'entreprises choisissant une stratégie prospective. Soit l'entreprise se préparera à un changement anticipé, on parlera alors de **préactivité**, soit l'entreprise agira pour provoquer un changement souhaité, il s'agira de la **proactivité** (Godet, 1991).

L'attitude proactive aura pour ambition de maîtriser l'environnement en imposant des règles. L'attitude réactive permettra à l'entreprise de s'adapter afin de ne pas trop souffrir des déséquilibres. Pour résister aux différents chocs environnementaux, l'entreprise essaiera de converger en mettant tout en œuvre pour y arriver.

⁸⁹ G. GUEGUEN, Op.cit, p 02.

3.2. L'aptitude à réagir :

Différents facteurs influenceront sur le degré de réaction de la firme. Ces facteurs peuvent être classés en deux ordres. Ceux favorisant la réaction et ceux diminuant l'adaptabilité de l'entreprise.

On pourra considérer ces facteurs comme des mutations de l'entreprise face aux évolutions de son environnement. En effet qu'il s'agit d'éléments externes ou internes, dont, l'entreprise aura une structure de réponse et essayera de tendre vers un équilibre permettant sa survie dans le jeu concurrentiel. D'autre part, l'évolution de l'entreprise doit être différenciée de la simple réactivité. L'évolution, dans le sens darwinien du terme, permet à l'entreprise de survivre. Il s'agit d'une dimension long terme et structurelle. L'adaptation y sera lente et sûre. La réactivité concernant le court terme, sera tendancielle. C'est l'environnement qui va obliger l'entreprise à être réactive. Ce ne sera pas un choix voulu car l'entreprise souhaite une certaine pérennité.

L'environnement pourra être tellement néfaste ou l'organisation profondément mal adaptée que dans cette situation, divers éléments enrayeront le processus de réaction de la firme. A ce niveau là, il faut analyser davantage, les divers facteurs influençant en bien ou en mal le degré de réactivité d'une entreprise.

3.3. Les facteurs permettant la réaction :

L'environnement laissera une certaine marge de manœuvre à l'entreprise. Elle essaiera de modifier son organisation dans ce sens. Hélène Denis (1990) identifiera trois stratégies liées à une adaptation de l'organisation aux turbulences. Il s'agira du design organisationnel, de la culture organisationnelle et de la technologie. Cette vision du plus large au plus étroit sous entend, une perception réelle des modifications. Plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate. Ce qui suppose la pratique une veille stratégique.

Humbert Lesca (1994) définira cette veille comme le moyen pour l'entreprise de scruter efficacement son environnement en vue de mieux s'adapter aux changements de celui-ci et d'être durablement compétitive.

Sous-jacent à cette définition, on pourra s'interroger sur les éléments auxquels l'entreprise devra s'intéresser⁹⁰. Cette perception ne devra pas seulement se concentrer sur l'externe, mais aussi sur l'interne. Des mouvements incontrôlables surgissent du sein même de l'organisation et peuvent endommager ses capacités (grèves, démotivation). La veille stratégique devra donc intéresser à l'externe pour réagir aux perturbations étrangères et également à l'interne pour réagir aux turbulences provenant de l'organisation.

Nous pouvons donc voir ici, une distinction entre turbulences externes et internes [Reilly, Brett et Stroh, (1993); Meyer, (1982); Goodstein et Boeker, (1991)]. Un facteur déterminant dans la capacité de réaction de la firme sera donc son potentiel d'écoute externe ou interne. La perception sera un élément important pour parvenir à une réaction efficace. Mais cette perception nécessitera la mise en place de structure coûteuse. Plus la veille technologique, à titre d'exemple, sera efficace plus elle devra être importante car les informations obtenues devront appartenir à l'entreprise organisatrice.

Le système de veille devra englober la connaissance des spécificités des marchés, des entreprises, des hommes importants... Beaucoup de dépenses seront nécessaires pour acquérir des informations pertinentes. D'une autre manière, la perception des modifications peut être laissée à l'entrepreneur d'une façon libre. C'est l'intuition du manager, comme l'avait précisé Mintzberg et en fonction des signaux du marché comme souligné par Porter (1980).

⁹⁰ G. GUEGUEN, op.cit, p 03.

La firme devra raisonner en termes d'opportunité-coût en essayant de dégager la solution la plus satisfaisante malgré une information limitée. La précipitation ne servira pas à grand chose. Une organisation fortement hiérarchisée (pyramidale par exemple) aura du mal à réagir même si cela fait partie de sa culture. Les réactivités partielles feront évoluer l'entreprise de telle sorte qu'une réactivité globale sera nécessaire. Une structure adhocratique subira moins l'influence des changements, comme le suggère Mintzberg.

L'indépendance des unités sera primordiale afin de permettre une réactivité en souplesse, sans bouleversements profonds. Il sera important cependant de noter que la cohérence de la grande entreprise risque d'être affectée. D'autres caractéristiques telles que, la valeur des économies d'échelles, la pratique culturelle d'une flexibilité des emplois, le constat de l'activité future explique qu'une entreprise sera plus réactive qu'une autre.

Un autre moyen d'être réactif serait d'utiliser d'autres formes stratégiques telles que, la sous-traitance ou l'impartition (faire-faire) afin d'externaliser les activités, les domaines de compétences les plus sujets à remise en question, à cause des modifications environnementales, mais la maîtrise du processus de production et de la création de la valeur ajoutée sera réduite.

3.4. La stratégie de réactivité n'est pas voulue :

La Stratégie et la tactique de réactivité divergent car, pour la première, ce sont les éléments fondamentaux de l'entreprise (buts, objectifs, métiers, mission, moyens...) qui seront tournés vers une capacité d'adaptation constante alors que pour la seconde, il s'agira de rééquilibrages partiels concernant essentiellement les moyens. Une différence entre buts à long terme et à court terme pourra être effectuée⁹¹.

⁹¹G. GUEGUEN, op.cit, p 04.

Ainsi, une entreprise sera considérée comme réactive dans la mesure où des critères émergent modifient, ses objectifs et entraînent l'adaptation permanente de ses moyens de production par exemple. Cette entreprise ne fera rien pour maîtriser l'incertitude. Elle suivra les évolutions, les modifications. Elle s'adaptera le mieux possible en ayant une **flexibilité efficace**, mais elle sera toujours à la traîne.

Les pertes de marché, la durée d'acquisition de compétences risque de lui faire connaître un certain danger. Cependant, une entreprise peut essayer de dominer le marché en le contraignant. Elle pourra, pour parer à tout glissement imprévu, se doter de **capacités flexibles**. Elle adoptera ainsi une tactique de réactivité.

Sa stratégie ne sera pas focalisée sur la réactivité. Elle aura des capacités de réaction qui lui permettront dans certain cas de ne pas subir trop de pertes. La stratégie de réactivité sera imposée par un environnement turbulent et indomptable pour l'entreprise en position de faiblesse par rapport à lui.

3.4.1. La réactivité est dangereuse :

D'une manière générale, nous pouvons considérer que l'entreprise, afin de progresser dans le bon sens, doit se doter d'ambitions nouvelles vis à vis de son marché, de son organisation. Ainsi, une entreprise qui aurait pour unique but d'être réactive serait très vite enclin à une démobilitation liée à une culture trop réactionnaire. Les dangers de la réactivité se manifestent au travers de la gestion en temps réel qui, bien que séduisante, nécessite, une parfaite coordination entre les services de l'entreprise.

La gestion en temps réel suppose, un allègement de la structure de l'entreprise qui l'handicaperait dans sa capacité à maîtriser ses marchés. Nous pouvons en déduire que la réactivité dominante d'une firme diminue sa capacité de pro activité. Une entreprise peut se doter d'éléments de flexibilité mais, elle essaiera de préserver une structure lui permettant à terme d'imposer ses propres règles. La réactivité est dangereuse dans la mesure où elle révèle que, l'entreprise est sous contrainte. La réactivité privilégiera le court-terme.

En effet l'insuccès temporaire de certains type de mesures (nouveaux produits, nouvelle organisation,...) peut conduire l'entreprise à se délester au plus vite de ces mesures.

De plus, à l'instar de la théorie du chaos, revue par les théories systémiques, on peut supposer que la réactivité entraîne la réactivité. En effet une entreprise qui prend des mesures réactives va modifier l'environnement sans le maîtriser. Les concurrents développent à leur tour des tactiques visant à répondre à l'entreprise. C'est la contre-réaction. De ce fait l'environnement évoluera encore sans que l'entreprise parvienne à imposer ses lois. Elle devra alors de nouveau réagir et ainsi de suite. La réactivité générera la turbulence.

3.4.2. La réactivité est une étape face aux turbulences :

L'entreprise subit son environnement. Elle s'y adapte mais, contrainte par celui ci, elle va essayer de se dégager de cette situation au plus vite. En effet l'entreprise n'a pas intérêt à avoir une attitude dictée par l'extérieur. Ce qui est couramment dit dans la littérature, **stratégies de suiveur**⁹². L'environnement conditionne l'entreprise l'obligeant, dès lors, à posséder une flexibilité lui permettant, de ne pas être trop en retard. En fonction de cette approche nous pouvons affirmer que, la stratégie influe sur le comportement puis, sur les performances. Il est vrai que la réactivité va s'imposer à certaines entreprises. Cependant, elle est conçue comme une tactique qui va permettre à l'entreprise de forcer à terme, une part de son environnement.

En effet, supposons le cas d'une entreprise qui évoluerait dans un environnement turbulent non pas à cause de l'activité des concurrents mais à cause, par exemple, du changement de goût des clients. Les entreprises du secteur seront contraintes par les clients. Ceux-ci dicteront leur loi.

Conscient de cet état de fait, l'entreprise pourra délibérément opter pour une tactique de réactivité en se dotant de moyens lui permettant de réagir au plus vite.

⁹² G. GUEGUEN, op.cit, p 05-06.

L'environnement turbulent ne sera pas encore maîtrisé mais cette tactique de réactivité permettra à l'entreprise, en augmentant continuellement ses parts de marché, d'affaiblir ses concurrents et ainsi de développer une stratégie de pro activité (agir pour provoquer un changement souhaité).

Ici l'entreprise n'a pas adopté une stratégie réactive mais une tactique de réactivité qui se trouve dans une situation plus générale guidée par une stratégie de pré activité (se préparer à un changement anticipé). La réactivité est donc vue comme une étape. Cette tactique peut être envisagée comme une période d'apprentissage. Mais même dans ce cas, l'étape suivante sera une étape de domination. La réactivité est dangereuse car elle condamne les buts de l'entreprise.

In fine nous pouvons donc considérer que l'entreprise a intérêt à développer une capacité de réactivité, mais son environnement aura tendance à transformer sa tactique en stratégie à long terme. Cependant, la proactivité recherchée devra prendre des formes d'institutionnalisation (Emery et Trist, 1964). Là encore, le caractère englobant de la stratégie doit être souligné.

II. Les types de Stratégies :

1. Les stratégies intersectorielles :

Les principes qui président au choix et à l'évolution d'un portefeuille d'activités constituent un domaine fondamental de décisions stratégiques pour l'entreprise puisqu'ils reviennent à fixer les grandes lignes de son développement. Le problème de la composition d'un portefeuille d'activités peut se présenter dans les termes d'une alternative simple : opter pour une activité unique, ce qui correspond à une stratégie de spécialisation (lorsque les produits sont différenciés et non plus standards, ceci peut déboucher sur une stratégie de différenciation) ou pour des activités multiples, on parle alors d'une stratégie de diversification.

1.1. La stratégie de spécialisation :

La stratégie de spécialisation consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités »⁹³. La spécialisation peut prendre différentes formes, il peut s'agir, par exemple :

⇒ D'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière.

⇒ De répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande.

On parle alors de **stratégie interstitielle**, c'est à dire destinée à occuper un interstice du marché en termes de produit ou de clientèle. Lorsqu'il s'agit d'un produit particulier, on emploiera le terme de **stratégie de niche**, dans le cas d'une clientèle spécifique, on utilisera le terme **stratégie de créneau**.

⇒ De proposer un produit standard à différents types de clients.

⇒ De se désengager ou d'abandonner des activités déficitaires. Ces actions passent par une **stratégie de dégage**ment et une **stratégie de recentrage** ; c'est-à-dire, concentration des ressources sur un métier ou une activité.

La spécialisation est étroite ou restrictive, lorsqu'elle limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité. Elle est extensive lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer de nouvelles compétences.

⁹³ Diemer ARNAUD, op.cit, p 10-11.

1.2. La stratégie de différenciation :

Au début de leur croissance, les PME adoptent une étroite spécialisation. Elles élaborent un produit indifférencié destiné à une clientèle homogène. Dans la phase de croissance, l'entreprise spécialisée acquiert une grande taille. Elle va ainsi, pouvoir différencier ses produits, constituer une gamme complète dans le cadre de sa spécialité et segmenter ses marchés et sa clientèle.

Les politiques de différenciation des produits, de gamme et de segmentation de la clientèle constituent ainsi, trois axes stratégiques pour obtenir un avantage concurrentiel.

1.3. La stratégie de diversification :

Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés ». Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'où de nombreux essais de typologie. Par exemple, si l'on caractérise un domaine d'activité initial par un produit, un marché et une technologie, les changements apportés à l'un ou plusieurs des termes de cette combinaison, conduisent à distinguer :

- ⇒ **La diversification horizontale** : Qui consiste à se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non, pour une même base de clientèle.
- ⇒ **La diversification concentrique** : Qui admet que, les produits nouveaux, à technologie identique ou non, s'adressent à des clients nouveaux pour l'entreprise.
- ⇒ **La diversification hétérogène ou conglomérale** : Qui fait que, le produit, le marché et la technologie sont simultanément nouveaux pour l'entreprise.

On peut également raisonner en termes de finalités poursuivies ou de contextes dans lesquels se trouvent les entreprises lorsqu'elles décident de se diversifier. Il peut ainsi s'agir :

- ⇒ **D'une diversification défensive**, motivée par la nécessité de compléter ou remplacer une activité de base défaillante ;
- ⇒ **D'une diversification offensive**, destinée à profiter d'un avantage concurrentiel et à maîtriser de nouvelles technologies.

2. Les Stratégies Interentreprises :

Ces formes de Stratégies permettent d'avoir pour objectif de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes. Elles peuvent également décider de s'associer dans des activités de partenariat tout en restant indépendantes.

2.1. Les Stratégies d'Impartition :

Tout en restant autonomes juridiquement, les entreprises peuvent, s'associer entre elles en vue, de réaliser des actions communes.

2.1.1. Les Accords Interentreprises :

Plusieurs formes d'accords interentreprises peuvent être utilisés, On parle de sous-traitance, de concession, de franchise ou encore d'externalisation. :

- **La Sous-traitance :** Il s'agit d'une extériorisation d'une partie des activités nécessaires au cycle d'exploitation d'une entreprise. L'entreprise et en raison de minimisation des coûts et/ou manque de compétence voire même le problème de délai qu'elle essaye toujours de respecter sinon, elle risque de supporter des pénalités de retard au maître d'ouvrage appelée dans ce cas là **donneur d'ordres** peut en confier la réalisation de certains lots à une autre entreprise qualifiée de **sous-traitant** qui demeure juridiquement, dispensé de certaines tâches d'études et de conception réalisées par le donneur d'ordres dans ses propres services.

- **La Concession :** C'est un contrat par lequel, une entreprise appelée **concedant** s'engage délibérément à garantir un stock en produits (pièces, accessoires...etc) de sa marque à son **concessionnaire** avec toute une assistance technique (formation, fourniture de logiciels...) en contrepartie des obligations souscrites par ce dernier (Chiffre d'affaire, service après vente..., etc).
- **La Franchise :** C'est un contrat qui lie durablement l'entreprise appelée **franchiseur** engagée à assurer d'une part, les approvisionnements, la position (marque) et à mettre en oeuvre les actions commerciales ainsi que les mesures d'accompagnement à la disposition des différents clients (publicité, promotion) et d'autre part, une assistance (formation, conseils, installations) à des **franchisés** qui sont en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées.

Cette forme est très répandue dans la grande distribution, dans les prestations de services et dans la distribution de produits de marques dans des boutiques spécialisées.

- **L'Externalisation :** Dans le cadre de **Stratégies de Recentrage** sur leur métier principal, beaucoup d'entreprise tendent à céder à des tiers, de nombreuses activités auxiliaires et qui ne relèvent pas des activités ou des métiers principaux comme par exemple, le gardiennage, l'entretien et la propreté, la messagerie.

Nous citons le cas des Banques et établissements financiers pour ce qui du transport de fonds. Elles s'accompagnent fréquemment de délocalisation des activités confiées aux entreprises prestataires, parfois à l'étranger, et de l'utilisation de travail à distance (UPS, DHL).

2.1.2. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) :

Il résulte d'un accord n'ayant pas un but lucratif, par lequel deux ou plusieurs entreprises décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, figurant entre la société et l'association, en vue d'actions communes.

L'objectif c'est la redistribution de quote-part de ses résultats en fonction des transactions réalisées avec chacune de ces entreprises associées.

2.1.3. Les Filiales Communes :

Ce vocable est utilisé pour une société laquelle, son capital social est détenu majoritairement (plus de 50%) par la société mère. Lorsque le capital détenu est compris entre 10 et 50%, il s'agit d'une participation.

2.2. Les Stratégies d'Intégration :

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise, à prendre en charge des opérations en amont, latérales ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit.

2.2.1. Définition et formes de l'intégration :

On parle d'intégration en aval lorsque l'entreprise s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui est jusque là, l'activité de ses clients, et d'intégration amont, lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs.

Lorsqu'elle est complète, l'intégration correspond à une **Stratégie de Filière**⁹⁴. La stratégie d'intégration verticale peut revêtir des formes multiples. Elle se caractérise en effet sur quatre dimensions principales qui sont autant de domaines de choix autorisant de multiples combinaisons :

⁹⁴ Diemer ARNAUD, op.cit, p 25.

- ⇒ La première dimension, est celle du nombre de stades d'intégration, c'est à dire du nombre d'étapes de la chaîne productive dans lesquelles l'entreprise s'engage. Il n'est pas nécessaire de maîtriser la totalité de ces étapes pour parler d'intégration verticale.
- ⇒ La deuxième, est la largeur de l'intégration, qui désigne le nombre d'activités que l'entreprise réalise au sein de chacune des étapes de la chaîne.
- ⇒ L'intégration se caractérise également par son degré, lequel s'apprécie par le pourcentage d'output qui ne fait pas l'objet d'achat ou de vente à l'extérieur. Une unité est généralement qualifiée de totalement intégrée lorsque cette proportion atteint ou dépasse 95%.
- ⇒ Enfin, la quatrième dimension est celle de la forme de l'intégration, ce qui désigne le mode de contrôle exercé sur les unités considérées.

Il existe de multiples arrangements, qualifiés de quasi-intégration, qui donnent un pouvoir de contrôle tels que, la propriété des unités partagées avec d'autres entreprises, les contrats de sous-traitance, les contrats à long terme en matière d'approvisionnements...etc.

2.2.2. Les incidences juridiques de l'intégration :

- ⇒ **La fusion** est la réunion de deux ou plusieurs entreprises qui donnent naissance à une société unique regroupant les actifs, les dettes et les capitaux propres des sociétés réunies. Elle regroupe généralement des entreprises appartenant au même secteur d'activité dans le cadre de stratégie de croissance horizontale permet ainsi, d'accroître les parts de marché de la firme et de réaliser des économies d'échelle.
- ⇒ **L'absorption** est l'association d'entreprises qui disparaissent à l'exception de l'une d'entre elles. La société absorbante réunie alors tous les actifs des sociétés absorbées et reprend à sa charge leurs dettes.

⇒ **La scission** entraîne la disparition d'une société qui, répartit ses actifs et ses dettes entre deux ou plusieurs sociétés déjà existantes, ou qui, se créent à l'occasion de la scission. **C'est un procédé de restructuration** des entreprises de façon à créer des sociétés spécialisées dans des métiers précis et ayant la taille critique⁹⁵.

2.2.3. La Constitution de Grands Groupes :

Les opérations de **Concentration** aboutissent généralement à la constitution de groupes, c'est à dire d'ensembles de sociétés contrôlées par un centre de décision unique. Il s'agit en fait, d'une société mère et de plusieurs sociétés contrôlées. Les limites du groupe sont souvent imprécises car les formes de contrôle sont multiples.

Un groupe peut comprendre un grand nombre de sociétés enchevêtrées par de multiples liens financiers. Les sociétés mères sont d'abord des sociétés exploitantes ayant une activité industrielle et commerciale. Puis, elles deviennent des holdings mixtes associant l'activité de production et la gestion de leurs filiales.

Puis, elles se transforment en holdings pures n'ayant plus qu'une activité financière, toutes les activités étant confiées à des filiales d'exploitation. Parfois, la holding poursuit une politique de diversification intégrale, par acquisition d'entreprises aux métiers sans rapport les uns avec les autres, selon une logique exclusivement financière, cherchant exclusivement à maximiser la rentabilité des capitaux investis.

3. La Stratégie Internationale :

Plus l'entreprise s'agrandie plus sa vision stratégique est révisée soit à l'échelle nationale ou internationale. Les stratégies internationales sont adoptées par l'entreprise qui envisage de conquérir le marché d'opportunités externes. Cette dernière doit analyser son environnement interne et externe pour que ces stratégies permettent de définir les orientations futures.

⁹⁵ Diemer ARNAUD, Op.cit, p 28.

SECTION 03 : Vers quels types de flexibilités ?

Notre objectif sera ici de mettre en rapport direct l'environnement avec les mesures de flexibilité décidées par les organisations. Cette problématique nous invite à réfléchir sur la notion d'environnement. L'incertitude de l'environnement pose problème du point de vue de la gestion des entreprises. Très souvent utilisé, le concept d'environnement est facile à saisir de façon intuitive, mais il répond cependant à des définitions différentes. Les théoriciens de l'organisation nous fournissent un certain nombre de cadres théoriques, mais dans l'intérêt d'une étude ouvertement penchée sur **la contingence** et des mesures de flexibilité, il semblerait plus juste d'accepter une définition de l'environnement qui nous permette d'opérer une typologie des différents environnements.

La plupart des théories tablent sur une confrontation environnement stable/instable, entraînant des structures de type mécaniste/organique comme proposé par Burns et Stalker en (1966) par exemple ou même, statique/dynamique tels que proposé par Llirena et Cohendet (1989)⁹⁶ ; mais l'étude de la flexibilité suppose déjà l'existence d'un environnement instable, voire turbulent, ce qui rend toute tentative de confrontation entre les deux types inutile.

A cet effet, nous prenons comme base théorique, la typologie d'environnement d'Emery et Trist⁹⁷ (1963) qui semble avoir des vertus interprétatives appliquées à notre cas, puisqu'elle vise à découper l'environnement incertain en plusieurs sous-groupes, « du moins stable, au plus instable ». Ces deux auteurs distinguent dans leurs travaux quatre types d'environnement :

⇒ **L'environnement placide aléatoire**, caractérisé par une incertitude faible et une répétition marquée des événements. Les situations diverses que peut rencontrer l'entreprise sont regroupées de façon aléatoire.

⁹⁶ La typologie de Llirena & Cohendet, a déjà été précédemment dans la partie réservée aux fondements économiques et conceptuels.

⁹⁷ GRAHAM VICKERY et Georgy WURZBURG, analyse des entreprises, flexibilité, compétence et emploi, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

- ⇒ **L'environnement placide regroupé** est également assez stable mais les situations dangereuses ou favorables ne sont plus regroupées aléatoirement. Une connaissance de l'environnement est donc nécessaire pour survivre.
- ⇒ **L'environnement mouvant réactif** est un environnement semblable au précédent mais beaucoup plus dynamique. Il nécessite la prise en compte du comportement des autres acteurs présents sur le marché.
- ⇒ **L'environnement turbulent** est complexe, dynamique et incertain. Toujours en mouvement, il empêche la prévision.

Cette typologie nous permet d'obtenir une « hiérarchie » dans l'instabilité possible de l'environnement. Nous pouvons donc déterminer quel type de flexibilité s'impose, en fonction des états de la nature, et quelles mesures concrètes sont envisagées pour répondre à cet impératif. Enfin, pour rendre l'analyse plus concrète, nous tacherons d'illustrer au fur et à mesure nos propos, par des exemples d'entreprises appartenant à chaque type d'environnement.

I. L'environnement placide aléatoire et regroupé.

1. Définition des environnements :

1.1. L'environnement placide aléatoire :

Les éléments pouvant avoir un impact positif ou négatif sur l'organisation sont stables, c'est à dire que ce sont le plus souvent les mêmes qui se répètent. Ils changent lentement, se produisent, mais leur probabilité d'occurrence est distribuée aléatoirement. L'incertitude est donc relativement faible, mais elle existe, et les entreprises doivent pouvoir réagir correctement aux évènements lorsqu'ils surviennent.

L'exemple type d'entreprise est ici la compagnie d'assurance. En effet, les compagnies ont pour objet de prémunir les individus contre la réalisation d'évènements, en contrepartie d'une cotisation régulière (accidents, catastrophes naturelles...).

1.2. L'environnement placide regroupé :

Toujours assez stable, il ne change que lentement, mais les événements dangereux ou favorables sont distribués selon certaines formes précises assez stables et non plus au hasard. La connaissance de l'environnement devient indispensable pour l'entreprise, qui devra veiller dorénavant à déterminer les formes des éléments favorables ou dangereux à éviter ou à approcher.

En effet, il importe ici de ne pas se jeter sur les avantages ou les opportunités immédiates ou d'éviter instinctivement les difficultés immédiates comme dans l'environnement placide aléatoire puisque cela peut mener à de nouveaux et plus graves dangers. L'exemple type d'entreprise est ici l'ensemble des entreprises subissant une forte saisonnalité de leur activité.

2. Vers quel type de flexibilité ?

2.1. La flexibilité quantitative :

A trait à la modification de la somme de travail. Les entreprises peuvent modifier soit le nombre de leurs employés, soit le nombre d'heures de travail de chaque employé.

La législation du travail peut être extrêmement importante à l'égard du choix du type de flexibilité quantitative de l'employeur et de la manière de l'appliquer. La décision de ne pas remplacer les travailleurs qui quittent l'entreprise prend du temps à se réaliser, alors que les mises à pied représentent la méthode traditionnellement la plus rapide pour réduire le nombre d'employés. Mais la direction peut aussi avoir recours dans ce dernier cas à un contrat de courte durée ou non renouvelable, à du travail temporaire ou à des contrats avec des firmes externes.

D'un autre côté, le travail à temps réduit et les heures de fonctionnement réduites permettent de répartir également entre tous les employés un nombre total identique d'heures de travail réduites, plutôt que de le faire porter sur les travailleurs marginaux qui jouissent souvent de peu d'ancienneté.

Les entreprises européennes ont tendance à avoir recours au partage du travail pour parvenir à la flexibilité quantitative parce que, d'une part, elles doivent verser d'importantes indemnités de départ lors de licenciements, et d'autre part, elles répondent à des raisons culturelles. Elles ont alors l'avantage de renforcer la cohésion de l'équipe et de conserver davantage les travailleurs compétents⁹⁸.

⇒ **Les mesures de flexibilité interne :**

Elle consiste à rendre un produit polyvalent, ainsi on multiplie les usages d'éléments ou de composants des produits finis. Cela réduit la diversité des composants d'un produit à l'autre et la diversité technique des produits. Les éléments ou composants que l'on peut retrouver dans plusieurs produits sont appelés des modules.

Un module sera d'autant plus flexible qu'il possèdera une « interface standard » lui permettant d'être assemblé à différents produits. Il s'agit donc d'un moyen de réduire la diversité des produits, mais également d'une évolution du concept de standardisation⁹⁹.

⇒ **Le recours aux heures supplémentaires**, lorsque la quantité de travail à fournir croît subitement. Toute heure travaillée au delà de la durée hebdomadaire du temps de travail constitue une heure supplémentaire, si aucune modulation particulière n'a été prévue par l'entreprise. Ces méthodes se révèlent efficaces surtout lorsque l'entreprise doit faire face à un surcroît d'activité ponctuel et pouvant être assumé par les salariés déjà présents dans l'entreprise.

⇒ **Le temps partiel**, qui permet d'augmenter la masse salariale, en l'adaptant aux variations de l'environnement, mais aussi de réduire la masse salariale sans procéder à des licenciements dont, le coût financier mais aussi psychologique est parfois élevé.

⁹⁸ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

⁹⁹ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, les nouveaux modes de gestion de production, sont-ils des facteurs de flexibilité ?, MSG1, 2002, p 04 à 06.

Est considéré comme travaillant à temps partiel, tout salarié dont la durée de travail est inférieure à la durée légale, ou si elle est inférieure à la durée collective fixée par convention. Le temps partiel peut cependant être synonyme de précarité, lorsque celui-ci est contraint par l'employeur et qu'il s'accompagne d'un volume important et imposé d'heures complémentaires, de salaires très bas...etc.

⇒ **Les mesures de flexibilité externe :**

La projection de cette forme de flexibilité est orientée vers les modes de fonctionnements suivants :

⇒ **Les Contrats à Durée déterminée**, qui peuvent être conclus pour l'accomplissement d'une tâche précise, mais qui ne peuvent avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise.

⇒ **L'intérim**, qui est un travail temporaire effectué par un travailleur, l'intérimaire, pour le compte d'un employeur, l'entreprise de travail intérimaire, chez un tiers, le client utilisateur.

⇒ **Les stages**, qui permettent de disposer d'une force de travail sur des périodes plus ou moins longues.

⇒ **L'alternance**, qui représente une main d'œuvre très bon marché, constituée d'étudiants en cours d'études.

⇒ **La sous-traitance de capacité**, qui permet à l'entreprise de bénéficier de la capacité de production de sous-traitants.

2.2. L'externalisation :

L'informatique, la comptabilité, la logistique, les centres d'appel, la restauration collective...etc. sont des activités typiquement concernées par l'externalisation. Il s'agit pour une entreprise de se défaire d'activités qu'elle considère, comme ne faisant pas ou plus partie de son « cœur de métier ».

L'objectif visé est de gagner à la fois en flexibilité (transfert à l'extérieur de la gestion des aléas de toute sorte), en productivité, en qualité et de réduire ses coûts, même si les résultats concrets ne sont pas toujours à la hauteur des espérances.

2.3. La flexibilité temporelle :

Pure mesure de flexibilité interne, l'objet consiste à moduler les horaires de travail des employés afin de satisfaire aux exigences de l'activité. L'organisation de quarts réguliers, dans des plages horaires clairement définies, même si ces heures sont très peu orthodoxes, requiert une main-d'œuvre flexible.

Mais cette flexibilité est différente de celle qui consiste à permettre aux travailleurs de choisir des heures de travail variables. Les modifications d'horaires à la discrétion de l'employeur, moyennant un court préavis, comme dans le cas des formules de travail occasionnel ou sur appel, ont trait à un autre type de flexibilité temporelle, qui a des conséquences sociales très différentes¹⁰⁰. Cela passe par des méthodes diverses :

⇒ Travailler le Week-end :

Le développement du travail le Week-end reste un sujet vaste. Les partenaires sociaux sont en constante négociation pour tenter d'établir des règles juste concernant cette pratique. Les principales professions concernées sont les établissements industriels ou commerciaux de quelque nature qu'ils soient, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les offices publics et ministériels et les associations de quelque nature que ce soit.

Certaines entreprises sont autorisées en raison de la particularité de leurs activités, de façon permanente à organiser le travail le dimanche. Sont notamment visées les entreprises industrielles utilisant ou fabriquant des produits susceptibles de s'altérer et de se déprécier rapidement, les entreprises à feu continu, les établissements de vente de denrées alimentaires au détail, les hôtels, les restaurants, les débits de boissons et de tabac, les pharmacies, les entreprises de spectacles, les hôpitaux.

¹⁰⁰ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

⇒ **Travailler la nuit :**

En application du principe d'égalité professionnelle entre hommes et femmes, les salariés des deux sexes peuvent travailler les nuits. Seul, le travail de nuit des jeunes de moins de 18 ans est interdit. Tout travail entre 21 heures et 6 heures est considéré comme travail de nuit.

3. Quelles entreprises ?

3.1. Pour l'environnement placide aléatoire :

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, au début de cette deuxième partie, les entreprises faisant face à cette forme d'environnement doivent mettre en place, diverses mesures de flexibilité afin de s'adapter aux évènements imprévus¹⁰¹. On peut considérer les compagnies d'assurances comme un bon exemple. Ainsi, les compagnies ont pour objet de couvrir les individus contre la réalisation d'évènements en contrepartie du versement de cotisations.

La compagnie doit donc pouvoir réagir à toute situation qui pourrait mettre son activité en danger. Le cas par exemple, d'une catastrophe de grande ampleur issue des inondations, des tempêtes ou même encore des explosions d'usines...etc, sont des évènements dont l'occurrence est purement aléatoire du point de vue d'une compagnie d'assurance, et leur réalisation oblige à un véritable effort d'adaptation à la situation.

Des mesures de flexibilité interne doivent être décidées rapidement, par le recours aux heures supplémentaire du personnel qui doit pouvoir gérer très rapidement de grosses masses de travail. Des mesures externes peuvent aussi aider à l'évolution de la situation, par l'appel à des experts extérieurs, par la mobilisation des entreprises agréées par les compagnies d'assurance en cas de sinistre. Elle doit pouvoir mobiliser tous les établissements financiers travaillant en collaboration avec elle, afin de pouvoir réunir les sommes nécessaires à l'indemnisation des assurés.

¹⁰¹ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

3.2. Pour l'environnement placide regroupé :

On peut ici regrouper les entreprises dont l'activité est marquée par une forte saisonnalité¹⁰². A titre d'exemple, nous pouvons aborder le cas des entreprises de transport de courrier, comme UPS, DHL, ...etc. L'environnement reste relativement stable, mais les évènements dangereux ne sont plus distribués de façon aléatoire, d'où l'obligation pour l'entreprise de les connaître afin d'optimiser chacune des décisions prises. Ainsi, certaines périodes sont sujettes à de fortes variations de l'activité (fêtes...), qui obligent les entreprises à adapter leur masse salariale en conséquence.

En période creuse, le travail à temps partiel permet de réduire les effectifs pour adapter les coûts de personnel à l'activité. En période de forte activité, l'entreprise doit pouvoir faire face au regain d'activité en mettant en place des mesures de flexibilité interne (heures supplémentaires), et externe (intérim, stagiaires, CDD, ...). La modulation des horaires est aussi de mise, par la continuité de l'activité le week-end ou même la nuit (services de tri postal ou d'acheminement des colis urgents...).

Dans ces types d'environnement, même si la recherche de rentabilité existe et que la concurrence peut s'avérer rude et notamment au niveau des coûts, la recherche de flexibilité est nécessaire pour faire face à des variations d'activité passagères et non pas pour faire face à une modification subite et fréquente de l'environnement engendrant, un changement total de stratégie. Ainsi la recherche de flexibilité au niveau des coûts s'avère être faible.

II. L'Environnement Mouvant Réactif.

1. Définition :

Beaucoup plus complexe que les deux précédents, il met en scène des firmes se trouvant dans plusieurs catégories d'organisations. L'environnement est beaucoup moins statique, davantage changeant et dynamique.

¹⁰² Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

Ainsi les organisations et autres éléments interagissent. L'équivalent en termes économiques est le marché oligopolistique : l'organisation doit non seulement trouver son optimum, mais aussi considérer les mouvements potentiels des autres et se déplacer en conséquence. L'exemple type de compagnie présente dans cette forme d'environnement est la firme automobile, ou encore les grands constructeurs de consoles de jeu.

2. Vers quel type de flexibilité ?

2.1. La flexibilité fonctionnelle ou flexibilité des tâches :

Nous avons déjà vu que la flexibilité fonctionnelle représente la capacité d'un organisme à redéfinir les tâches. Elle sert en général à décrire la capacité de travailleurs qualifiés à utiliser un éventail plus large de compétences tandis que, la flexibilité des tâches décrit plutôt, l'exécution par des travailleurs semi qualifiés et non qualifiés d'un éventail plus grand de tâches¹⁰³. Ses outils sont multiples :

- ⇒ Enrichissement/rotation du travail ;
- ⇒ Responsabilité des travailleurs par rapport à la planification, au budget, à la technologie de l'innovation.

L'intérêt est donc de faire, fructifier le capital humain déjà présent dans l'entreprise, par le biais notamment de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, par la formation et par la mise en place d'un système d'évaluation dans l'entreprise ; mais la flexibilité fonctionnelle n'est pas mise en œuvre dans 42% des lieux de travail. Parmi les autres, la plupart (36%) n'autorisent qu'une très faible flexibilité fonctionnelle, tandis que 6% des lieux de travail peuvent être considérés comme pratiquant la flexibilité fonctionnelle à un degré élevé parce qu'un grand nombre de responsabilités sont déléguées à des travailleurs individuels ou à des groupes. En effet, la pratique de la flexibilité fonctionnelle semble davantage associée au maintien de l'emploi qu'à sa croissance.

¹⁰³ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

2.2. La flexibilité organisationnelle :

Ou la capacité d'une entreprise d'adapter ses stratégies d'affaires à l'évolution de la situation, constitue un contexte plus large et propice à la flexibilité du milieu de travail. Les entreprises doivent surveiller constamment leur environnement pour y déceler nouveaux problèmes et occasions.

Pour évoluer, une organisation doit reconnaître les problèmes auxquels elle fait face, et concevoir et mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'affaires. Si elle est incapable de réagir, ou réagit trop lentement, elle risque de devoir fermer ses portes ou de mettre à pied des travailleurs.

D'autre part, si l'organisation reconnaît tôt que la demande pour un type de produits diminue et qu'elle peut se convertir rapidement à la production d'un produit de remplacement, elle aura beaucoup moins besoin de flexibilité quantitative et disposera de plus de temps pour effectuer les ré affectations internes¹⁰⁴.

Cette mesure implique donc toute l'entreprise et est menée à la stricte initiative de la direction générale. Du point de vue de la Direction des Ressources Humaines, l'attitude consiste à simplement veiller à la bonne adaptation du personnel aux évolutions souhaitées.

2.3. La flexibilité de réponse :

Correspond à la capacité de réagir de façon continue dans le temps aux variations de l'environnement.

2.4. La flexibilité d'initiative :

Repose sur la capacité de création et d'anticipation par rapport à l'environnement des produits et/ou des méthodes de fabrication et de commercialisation. C'est donc la capacité de l'entreprise à façonner son environnement¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

¹⁰⁵ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

3. Quelles entreprises ?

Notre objectif sera ici d'illustrer nos propos par deux exemples :

⇒ **Les firmes automobiles**¹⁰⁶ :

L'exemple de Peugeot montre bien la nécessité pour les concurrents de rester attentif à l'environnement et d'être prêts à changer de stratégie, de manière à rester concurrentiel. La firme Sochalienne a su, grâce à une stratégie spécifique, imposer à ses principaux concurrents, un rythme de sortie de nouveaux véhicules soutenu.

En effet, dans cet environnement, la sortie d'un véhicule est considérée comme un événement, connu, attendu, que les concurrents ne peuvent ignorer. Ainsi, alors que la stratégie des principaux groupes mondiaux était à l'acquisition de firmes concurrentes.

Peugeot en adoptant une stratégie consistant, à accélérer la sortie de nouveaux modèles et ainsi à renouveler ses gammes plus rapidement, a su accroître considérablement, ses parts de marché. Ainsi ses concurrents ont dû tenir compte de cette stratégie et doivent maintenant s'aligner sur des standards de production afin de conserver leur clientèle.

Ainsi cet exemple montre bien la nécessité pour les firmes concurrentes de posséder une faculté d'adaptation afin de pouvoir rapidement, répercuter un changement de l'environnement sur le mode de production de l'entreprise.

⇒ **Constructeurs de consoles de jeux :**

En effet chaque sortie d'un tel produit est annoncé à l'avance, obligeant donc la concurrence à tenir compte, de ce qui se fait sur le marché, non seulement en termes de produit, mais aussi en termes de coûts.

La sortie d'une console va par conséquent orienter la stratégie d'une firme qui va devoir répondre le plus rapidement possible et à moindre coût à la fluctuation de l'environnement causée par la sortie d'un produit.

¹⁰⁶ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

Il est ainsi nécessaire au vu des capacités technologiques d'une console de jeu de choisir de définir les principales caractéristiques de notre produit concurrent, et par conséquent, de faire preuve de flexibilité organisationnelle en changeant de fournisseur de microprocesseurs par exemple, ou bien en comptant sur la capacité des concepteurs internes à la firme à adapter le produit à se qui se fait de mieux sur le marché.

III. L'Environnement Turbulent.

1. Définition :

Il est le plus complexe, le plus dynamique, le plus incertain. Les organisations interagissent, mais l'environnement est lui-même, en mouvement constant. Les conséquences des actions deviennent nettement moins prévisibles et cette forme d'environnement semble se généraliser aujourd'hui, pour trois raisons principales¹⁰⁷ :

- ⇒ Les conséquences des efforts des organisations pour faire face, aux conditions de l'environnement mouvant réactif qui, elles-mêmes, le compliquent encore ;
- ⇒ L'interdépendance accrue entre les aspects économiques et les autres aspects de la société ;
- ⇒ Le rôle accru de la recherche et développement pour faire face à la concurrence.

Dans cet environnement, l'organisation doit continuellement, réévaluer sa position par rapport à l'environnement et développer sans cesse son offre. L'exemple type de compagnie du secteur est issu du secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

¹⁰⁷ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

2. Vers quel type de flexibilité ?

L'extrême complexité de cet environnement incite à faire appel à toutes les formes de flexibilité vues auparavant, en les adaptant évidemment de façon contingente aux politiques et aux stratégies des entreprises. D'autres formes de flexibilité permettent cependant de faire face à l'incertitude¹⁰⁸.

2.1. La flexibilité des Coûts de Main-d'œuvre :

Parce qu'elle représente une charge importante dans l'exploitation des entreprises, la question de la flexibilité des salaires est au centre de tous les débats : enjeu de conflits et objet d'expériences, le salaire constitue un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié.

La notion de salaire a été définie à de nombreuses reprises depuis le Moyen Age où, déjà, on avait mis en évidence l'une de ses fonctions essentielles, c'est de permettre au salarié d'assurer sa subsistance.

Le salaire et ses modalités restent donc, une notion vaste, au point qu'il semble nécessaire, de se demander dans quelle mesure les différents types de rémunération peuvent contribuer à la mise en place et à l'efficacité des mesures de flexibilité, compte tenu des rigidités potentielles que le socle contractuel suscite.

L'intérêt n'est pas de faire état de l'ensemble des moyens visant à réduire le coût de main d'œuvre. Le but est ici d'aborder les outils visant au contraire à « flexibiliser » les rémunérations, afin de les rendre au service des besoins de l'entreprise (baisser les coûts salariaux en cas de baisse de l'activité ou utiliser la rémunération en tant qu'outil de motivation).

¹⁰⁸ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

2.2. La Rémunération Contractuelle :

Elle procède du contrat de travail lui-même et implique donc, de ce fait, la subordination juridique du salarié à son employeur. Le montant du salaire est arrêté en fonction de deux critères principaux :

Le niveau de qualification nécessaire pour occuper le poste et le prix moyen de ce poste sur le marché du travail. D'autres éléments annexes entrent également en compte tels que, l'ancienneté, l'expérience personnelle du salarié ou encore sa performance, reflétée par la tendance récente à l'individualisation des salaires.

2.3. La Rémunération Conventiionnelle :

➤ **Les primes**, qui représentent un complément de salaire à périodicité variable, versé généralement dans le cadre de l'année. Elles peuvent être communes à plusieurs catégories de salariés, comme elles peuvent s'appliquer uniquement à certaines catégories de salariés. La flexibilité découle du fait générateur de l'octroi de la prime.

En effet, les primes peuvent être d'origine conventionnelle ou contractuelle, mais l'obtention se fait généralement en fonction de la réalisation d'objectifs commerciaux ou productifs permettant à l'entreprise de rémunérer effectivement ces efforts. Calculées sur l'activité (chiffre d'affaire ou résultat de l'entreprise), ces primes peuvent permettre d'assouplir les coûts salariaux en cas, de tension de la conjoncture ou alors d'adapter la rémunération au surcroît ponctuel d'activité.

➤ **L'intéressement**, qui est le système d'association des salariés aux résultats de l'entreprise. Outil de la flexibilité interne. Il est facultatif pour l'entreprise, mais il doit remplir certaines conditions de mise en œuvre, pour bénéficier d'exonérations de charges sociales et être fiscalement déductible pour les salariés.

➤ **La participation**, qui est un système collectif obligatoire permettant aux salariés, d'obtenir une part sur les profits réalisés par l'entreprise. Leur indisponibilité offre des avantages fiscaux intéressants à distinguer de l'intéressement.

- **Plan d'Epargne Entreprise**, qui est un système facultatif d'épargne collective permettant, la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Les versements sont réalisés à la fois par les salariés et par l'entreprise. L'épargne de la participation et de l'intéressement offre des avantages fiscaux très intéressants.
- **Plan d'actionnariat** : Cette opération peut se faire de deux façons :
 - 1) Sur augmentation de capital réservée aux salariés dont, la libération des actions, peut s'opérer à partir des prélèvements égaux et réguliers sur ces derniers. L'achat des actions se fait donc, par un compte d'actionnariat, ouvert au nom de chaque salarié et qui peut être approvisionné par les sommes attribuées aux salariés au titre de l'intéressement, de la participation ou par des versements complémentaires des salariés et de la société.
 - 2) Par la distribution gratuite d'actions aux salariés, dont les sociétés en situation financière saine peuvent distribuer à leurs salariés 3% de leur capital par une augmentation de capital. Les actions sont indisponibles sur un délai de 3 à 5 ans.

➤ **Stocks options**, d'où, la société, cotée ou non, offre aux salariés une promesse de vente (option) d'un nombre d'actions déterminé et pour un prix fixé. Leur nombre varie généralement avec le rang hiérarchique du salarié.

Un délai est accordé pour accepter cette option et la levée ne se fait que si, pendant ce délai, le cours du titre a monté. A la revente le bénéfice réalisé est égal, à la différence entre le prix d'option et le prix de revente.

Cette formule tire comme avantages, une espérance de gain illimitée pour un risque nul et le prix de souscription peut subir un abattement de 20% par rapport au cours de la bourse.

3. Quelles entreprises ?

Les entreprises des nouvelles technologies de l'information et de la communication illustrent bien ce type d'environnement très concurrentiel et instable¹⁰⁹. Le marché évolue rapidement, qu'il s'agisse de l'offre ou de la demande et la prime au premier arrivé est importante. Dans ce contexte le personnel est très sollicité : chaque salarié doit connaître les dernières technologies et même développer de nouvelles compétences d'où l'importance de la formation qui renforce leur polyvalence.

IBM investit des dizaines de millions de dollars pour la formation de ses salariés. Le personnel est très diplômé, dans des domaines multiples, ce qui permet de renforcer la polyvalence des salariés et permet à l'entreprise de répondre rapidement et précisément à la demande formulée. D'autre part, pour répondre dans les plus brefs délais à une demande nouvelle l'organisation est très décentralisée.

On trouve souvent une organisation en secteurs ou « business units » qui sont très proches du marché visé. C'est le cas dans des entreprises comme Motorola, Nokia ou Nortel Networks qui ont tendance à adopter des petits groupes de travail pour répondre à une demande très ciblée. Le but avoué de ces organisations est une meilleure adaptabilité aux réactions du marché.

Les sociétés américaines de transport routier ont sollicité les fournisseurs de PDA (organizers) parce qu'ils souhaitaient que leurs chauffeurs puissent connaître les demandes de transports via Internet. Ainsi, les chauffeurs pourraient charger de nouvelles marchandises d'un client proche et éviter de faire des parcours à vide.

Pour répondre à cette demande, Palm a mobilisé des spécialistes de secteurs différents pendant plusieurs mois pour développer un produit satisfaisant. On a donc utilisé une structure matricielle, réunissant des salariés polyvalents pendant un temps donné pour solutionner une demande d'un client.

¹⁰⁹ Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

Enfin, les conditions de travail sont complètement déconnectées des autres secteurs tant au niveau du nombre d'heures travaillées que par leur amplitude ou leur positionnement dans la journée. Des ingénieurs « farfelus » du service R&D de Dell travaillent ainsi de nuit pour concevoir de nouveaux composants, par exemple.

Dell se garde bien de fixer des horaires fixes : les salariés sont libres dans l'organisation de leur travail, seul le résultat et le respect des délais comptent. Les acteurs de cet environnement turbulent se battent contre le temps, leurs salariés sont la principale source de richesse de l'entreprise ce qui la pousse à accorder certains avantages en contrepartie du dévouement de son personnel à la société.

⇒ **La flexibilité qualitative**, s'intéresse au contenu du travail. Elle repose sur la qualité d'exécution des tâches confiées aux des individus, sur leur compétence et notamment leurs capacités d'apprentissage. C'est le cas de la main d'œuvre experte et/ou spécialiste détenteur de technologie.

Cette forme de flexibilité est pratiquée par les entreprises se positionnant dans les quatre types d'environnement cités. Mais, son exigence augmente de plus en plus à chaque fois on change de niveau.

Conclusion du Chapitre Deuxième :

Cet aperçu sur les différents fondements et lexicologies ainsi que, l'évolution du le concept de la flexibilité par rapport ainsi, à l'évolution rapide de l'environnement, nous a permis de souligner l'importance, pour une entreprise donnée, de maîtriser certaines ressources et compétences pour développer et défendre un avantage concurrentiel. Cependant, elle n'a pas suffisamment abordé la manière dont les ressources changent de nature, c'est-à-dire comment des ressources stratégiques initialement mal comprises et maîtrisées par l'entreprise, sont progressivement domestiquées et requalifiées par des processus d'apprentissages collectifs.

Dans cette perspective centrée sur la dynamique des ressources et l'évolution féroce de l'environnement réside la flexibilité, une question centrale concerne la capacité de l'entreprise à identifier, domestiquer et orienter la dynamique de ses ressources stratégiques, d'une organisation en pratiquant des technique d'adaptabilité, de manœuvrabilité et de contrôlabilité dans le but noble qui est la pérennité organisationnelle de cette même organisation.

Ce chapitre, s'inscrit dans un effort visant à développer le caractère historique, sociologique et actionnable des approches abordant le sujet de la flexibilité d'une firme pour faire face à son environnement. Dans cette perspective, les formes de flexibilité, les types d'environnement ainsi que, les choix stratégiques que devra adopter cette firme, ne sont pas figés. Ces dimensions se construisent dans l'action. C'est dans le cours de l'action, au gré des stratégies, et par le biais des expérimentations et des processus d'apprentissages que ces stratégies suscitent, que les acteurs identifient les ressources, caractérisent leur dynamique, et appréhendent leur caractère plus ou moins stratégique.

Chapitre Troisième

Flexibilité, Production, Ressources Humaines

&

Systemes d'information

Introduction du Chapitre Troisième :

Au début du XXe siècle, la demande du marché en biens manufacturés était très élevée et tout ce qui était produit trouvait immédiatement un acheteur. Les exigences du client étaient simples, il fallait beaucoup et très vite. On développa donc des systèmes spécialisés dans l'élaboration continue de produits particuliers et tous les efforts de développement furent portés sur l'augmentation de la capacité de production souvent par multiplication des unités élémentaires de réalisation. La production de masse, le Taylorisme [Taylor 1911] et une certaine vision de l'**O.S.T** constituaient à cette époque le credo des investisseurs et des industriels.

La technique évoluant, les processus devinrent plus élaborés et nécessitèrent un enchaînement d'opérations interdépendantes réalisées à l'aide de machines possédant des capacités différentes. Le flux devint discontinu et le rythme de production diminua, on multiplia les tâches les plus lentes pour maintenir une utilisation maximale de toutes les ressources. Le débit fut maintenu mais les investissements devinrent plus importants.

Avec les crises pétrolières et, de façon induite, sociales, l'inéquation demandes-besoins s'inverse brusquement, l'émergence sur le marché de la concurrence mondiale se fait ressentir de plus en plus lourdement, les prix de vente chutent, les méthodes de production traditionnelles deviennent financièrement inadaptées à la survie des industries. Beaucoup se tournent alors vers le Japon, et observent ces entreprises qui réagissent parfaitement à la crise comme la firme Toyota, mettant en évidence de nouveaux schémas d'organisation du travail comme le toyotisme [Ohno 1995] (Juste à Temps, Kanban, Flux tiré), l'automatisation des processus est à l'honneur.

Aujourd'hui, le marché est complètement changeant. Il faut que les produits soient personnalisables, variés et peu chers pour séduire le client, et la concurrence mondiale est particulièrement présente. La réactivité n'est plus un gage de survie, il faut sans arrêt innover et pouvoir mettre en place de nouveaux produits avec les moyens de production correspondants dans des laps de temps très réduits.

Il est alors nécessaire de capitaliser les efforts passés de façon structurée pour ne consacrer du temps que sur les éléments réellement nouveaux. La phase de conception devient une composante essentielle dans l'évaluation de l'efficacité d'une structure flexible de production.

Les ressources humaines sont directement impactées par l'exigence de flexibilité. Il est en effet devenu banal de demander aux individus de faire varier leur présence, leur disponibilité, leurs affectations, leur compétence (individuelle et collective) au gré des variations d'activité de l'entreprise, de ses contraintes économiques, industrielles, logistiques, etc. ou de ses aléas (internes ou externes). Il en découle en particulier des pratiques de sous-traitance, de recours à des contrats de travail à durée déterminée (CDD ou saisonniers), des contrats d'intérim, de travail à temps partiel (TTP), de recherche de polyvalence, de mobilité, de développement de l'autonomie dans le travail, etc.

Les nouvelles représentations du langage de modélisation **UML « Unified Modeling Language »**, permettent d'enrichir la description de composants qui modélisent toutes les facettes du développement d'un produit ; On peut ainsi, intégrer au sein d'un même composant des aspects qui étaient précédemment développés séparément. L'encapsulation des parties mécaniques, électroniques, d'automatisme, de supervision et de détection d'anomalies au sein d'une même entité de conception, offre la possibilité de réutiliser et d'intégrer facilement des modules fonctionnels vus, sous forme de boîtes noires facilitant ainsi, le travail des différents intervenants spécialistes d'un aspect de ce déploiement¹¹⁰.

Dans ce chapitre composé à son tour de trois sections, nous allons nous axer sur trois rapports essentiels avec la Flexibilité qui soient respectivement, le rapport Flexibilité / Production, le rapport Flexibilité / Ressources Humaines et le rapport Flexibilité / Systèmes d'information.

¹¹⁰ Fabien CHIRON, contribution à la flexibilité et à la rapidité automatisée avec l'utilisation d'UML, Informatique Mobile, thèse de Doctorat en sciences, spécialité informatique, université Blaise PASCAL, Clermont Ferrand II, France, 2008, P 03 à 06.

SECTION 01 : Flexibilité et Production

I. La Flexibilité et la remise en cause du le Modèle Taylorien :

La mise en place d'un type de flexibilité dépend du mode d'organisation de l'entreprise. Or, depuis le début de l'industrialisation, les systèmes de production ne cessent d'évoluer vers des niveaux de complexité de plus en plus élevés pour s'adapter aux différents environnements économiques. L'historique de ces types d'organisation, selon les différents états de l'environnement économique, nous amène à distinguer trois modèles de production¹¹¹ :

1. Le modèle de standardisation :

Mieux connu sous le modèle « Taylorien-Fordien », ses caractéristiques sont le travail à la chaîne, la production de masse de produits ayant un long cycle de vie et la séparation des tâches. L'avantage de ce système réside dans son efficacité lorsqu'il est appliqué dans un environnement où la demande est homogène et où la croissance est régulière. Ce système est caractérisé par une forte mécanisation des ateliers de production, par des méthodes propres de gestion et de décision (recherche opérationnelle, gestion des stocks) ainsi que par l'effort constant de réduction des coûts (économie d'échelles pour une production de masse), puisque le prix est considéré comme la variable de concurrence centrale.

Mais dans ce modèle on considère le marché comme homogène et les besoins standardisés. Or ceux-ci doivent être caractérisés selon leur degré de précision et avec des spécialisations différentes selon les individus. C'est pourquoi les organisations se sont orientées vers un système de variété.

¹¹¹ Ave CAROLIE, flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ?, CEPREMAP, l'EHSS, France, 2000, p 69 à 86.
Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

2. Le modèle de variété :

Il consiste à pratiquer une concentration par intégration technique, économique et financière afin que la taille obtenue permette de mobiliser les ressources nécessaires pour un développement en continu des produits nouveaux. Ce modèle s'applique à un environnement économique où la demande se transforme progressivement d'une demande homogène à une demande variée, incertaine et exigeante sur la qualité des produits. Ainsi en 1920, on a assisté à l'émergence d'un modèle inspiré par Général Motors, qui tient compte non seulement de caractéristiques personnalisées mais, de services incorporés dans les produits tels que : le raccourcissement des délais de livraison, la maintenance et la création de service après vente... Dans ce modèle, c'est l'exigence en matière de services qui devient le facteur de concurrence et non le prix, même si on continue de vouloir rationaliser la production pour réduire les coûts.

On constate bien que le modèle de variété diffère largement du modèle de standardisation par le fait qu'il induit un nombre de marché plus grand notamment. La réduction des coûts s'obtient aussi par des économies de gamme ou de variété, grâce à l'utilisation d'inputs communs aux différents produits finaux (différenciation retardée). Aussi, on assiste aujourd'hui à de nouvelles formes de flexibilité, de plus en plus pointues, d'un point de vue technologique, et de plus en plus exigeantes, d'un point de vue commercial.

3. Le modèle de réactivité :

Ce modèle est en rupture radicale par rapport aux systèmes précédents, car ici l'environnement varie constamment et la concurrence se fait sur les délais de livraison. La firme ne peut donc plus considérer son organisation comme éternelle. Dès les années 60, la compétition des firmes s'est déplacée autour d'un impératif de réactivité. La réactivité est une nouvelle forme de flexibilité dite « dynamique » et se traduit comme la capacité de la firme à reconfigurer rapidement ses ressources de production, et la capacité à répondre rapidement aux exigences des consommateurs.

Cela implique la nécessité d'une étroite dépendance entre l'organisation de la firme et la variation de l'environnement (variation de la demande et forte concurrence).

Cette évolution de l'environnement va donc pousser l'entreprise à remettre en question son organisation en fonction des évolutions présentes et anticipées de son environnement. Dans ce sens l'entreprise peut adopter deux types de flexibilité :

- ⇒ Pour être réactive l'entreprise doit être capable d'une adaptation continue aux évolutions, c'est à dire qu'elle doit mettre en place une flexibilité opérationnelle ou réactive caractérisée par la capacité à réagir de façon continue dans le temps aux variations de l'environnement.

- ⇒ Mais avec l'environnement en perpétuel changement, la flexibilité dynamique ne peut se contenter d'être **réactive**, elle doit être aussi **proactive ou d'initiative** repose sur la capacité de création et d'anticipation par rapport à l'environnement, c'est l'entreprise qui vient modifier certaines caractéristiques de l'environnement par un comportement innovateur. L'objet de la concurrence devient l'innovation, dans le cas présent l'entreprise ne fait pas que réagir mais au contraire elle agit afin de modifier en sa faveur l'évolution de l'environnement.

II. La Rigidité du Taylorisme :

1. Les Origines du besoin en flexibilité de production des entreprises :

L'idée initiale est que si la flexibilité est devenue une nécessité et un objectif prioritaire dans la gestion des systèmes productifs, cela est du avant tout aux changements de l'environnement économique mondial, dont les principaux sont¹¹² :

¹¹²Gestion de la production, la flexibilité dans le Taylorisme et le Toyotisme,
<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>

1.1. La variabilité de la demande :

L'évolution progressive d'une demande homogène vers une demande variée, incertaine et exigeante sur la qualité des produits apparaît comme une tendance irréversible de l'environnement économique, où les utilisateurs réclament des caractéristiques personnalisées, mais aussi exigent de plus en plus que des services soient davantage incorporés dans les produits.

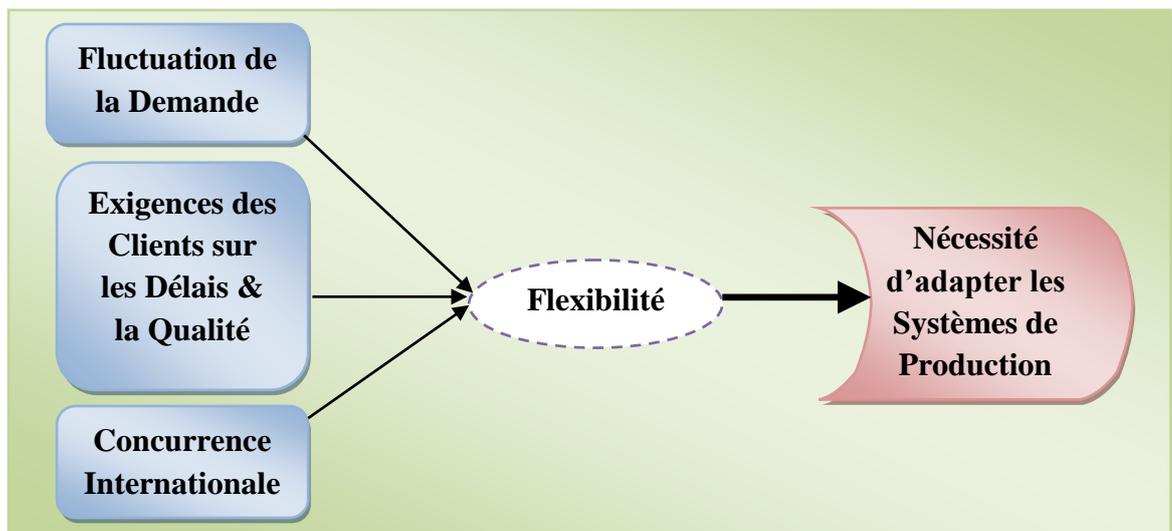
1.2. Les exigences du client :

Qui souhaite des délais de plus en plus courts.

1.3. La concurrence internationale accrue :

En effet les entreprises sont amenées à réexaminer les conditions de l'offre et ainsi à changer leur logique de production. Ceci a conduit progressivement du modèle de production poussé (Taylorien-Fordien) au modèle de production tiré (Toyota-Ohno). À ces différents bouleversements s'ajoute le développement des nouvelles technologies de production qui bouleversent aujourd'hui les méthodes traditionnelles. En effet on assiste au recours à la microinformatique dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Figure N° 06 : Différentiation de la flexibilité en fonction de son application au niveau des différents stades du Produit.



⇒ Source : Elaborée par l'auteur

2. L'arrivée inévitable de la crise :

Au milieu des années 80, la crise du fordisme devient évidente. La remise en cause d'un tel modèle est principalement dû aux changements vus précédemment. En effet, la société de consommation réclame une diversification mais cet aspect ne peut être pris en compte par l'OST car ses chaînes de production ne peuvent construire qu'un seul modèle et répondre à cette diversification représenterait de lourds investissements.

D'autre part, le progrès technique précédemment évoqués rend obsolète une organisation du travail devenue contre productive Si le taylorisme ne satisfait plus la demande de plus en plus exigeante, c'est en raison des ses rigidités à diverses niveaux¹¹³.

2.1. Les rigidités au niveau de l'organisation :

⇒ **Au niveau de sa production :** La ligne de transfert traditionnelle typique de l'automatisation d'après guerre, se caractérise par sa rigidité : « la ligne, une fois installée et réglée, ne peut que répéter, les mêmes opérations au même rythme. Si bien qu'elle ne devient vraiment rentable que si elle est utilisée pour fabriquer une énorme quantité de produits standardisés et rigoureusement identiques » Avec ce type d'installation, on recherche davantage une économie de temps de production et une économie de main d'œuvre qu'une souplesse permettant une adaptation rapide aux aléas des commandes et aux fluctuations du marché.

⇒ **Au niveau de son type d'implantation :** **l'implantation en sections homogènes.** La circulation des pièces et les opérations sont intégrées ce qui a pour conséquence qu'en cas de panne ou d'arrêt de l'une des têtes d'usinage, toute la ligne est bloquée. Cette interdépendance s'obtient au prix d'une grande rigidité ; aucune souplesse n'est permise. Les stocks tampons apparaissent comme un moyen de surmonter les blocages.

¹¹³ Gestion de la production, op.cit, <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>.

2.2. Les rigidités au niveau des ressources humaines :

La grande faiblesse de l'organisation proposée par Taylor est qu'il considérait l'homme comme un coût, un outil plutôt que comme une ressource. Il s'est donc privé d'exploiter sa polyvalence, gage de sa flexibilité.

- **Conséquences :**

⇒ **Fin de la production de masse :** Variété des produits. Le taylorisme est jugé trop rigide d'où la nécessité des ateliers flexibles (flexibilité fonctionnelle).

⇒ **Le taylorisme n'est plus adapté avec l'arrivée de l'automatisation :** L'ouvrier doit être polyvalent aujourd'hui (flexibilité fonctionnelle).

⇒ **Les nouveaux modes de pensée :** Ecoute, dialogue, coopération, participation de tous, appel à l'intelligence des salariés.

Ainsi, la recherche de la flexibilité qui apparaît une nécessité pour les entreprises conduit à l'abandon du taylorisme, qui était le seul système productif jusque là à s'être imposé ; et à défaut de nouveaux modes de gestion de la production, ce bouleversement conduit tout d'abord à la recherche d'améliorations du système taylorien.

III. Le Toyotisme, une alternative au manque de flexibilité du Taylorisme :

À partir des années 80, face à l'offensive des firmes nipponnes en Amérique du nord et en Europe et face aux critiques adressées au système traditionnel de gestion qui ne semble plus être adapté à la complexité et à l'instabilité croissante de l'environnement, les entreprises adoptent une nouvelle logique de production basée sur les flux tirés : **le Toyotisme**¹¹⁴.

1. La flexibilité dans le Toyotisme :

Selon Ohno : « l'objet du système de production Toyota n'est ni le passé, ni le futur, mais les besoins réels du marché et du consommateur à l'instant présent ».

¹¹⁴ Gestion de la production, op.cit, <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>.

1.1. La différence fondamentale avec le Taylorisme :

Elle se situe principalement dans l'approche du marché, dans le système taylorien, la demande s'ajuste à l'offre, la consommation "subissant" la production réalisée. Ici la logique est inversée, le toyotisme attribue un rôle majeur à la demande, **qui déclenche le processus de production**. Qu'est-ce que cela change ? La production (et donc le travail) est organisée pour répondre aux exigences de la demande, en quantité et en qualité. Toyota a donc développé le principe du juste à temps : il faut produire ce que veut le consommateur, quand il le veut.

L'objectif est donc que le client reçoive le bon produit, en bon état, au bon moment, au bon endroit, en quantité suffisante et à un juste prix. Cette adaptabilité de la production va permettre de revenir en partie sur la standardisation et d'offrir une gamme de produits plus diversifiée, et donc plus adaptée aux goûts des consommateurs. Parallèlement, elle exigera **une plus grande flexibilité des travailleurs et des machines**, qui doivent pouvoir réagir face aux changements de la demande.

Du fait de ses effets sur les coûts et sur la capacité à répondre à la demande, le juste à temps s'est ensuite diffusé, avec des variantes et des adaptations, dans les autres pays. En particulier, il permet de **mieux prendre en compte les variations brutales de la demande**, variations qui se sont beaucoup accentuées depuis une vingtaine d'années (c'est ce que l'on appelle parfois la volatilité de la demande).

1.2. Les Concepts qui permettent une meilleure flexibilité :

L'idée initiale est que ces concepts correspondent en fait aux différentes méthodes et outils utilisés dans le cadre du JAT (et donc du toyotisme) grâce auxquels nous pourrions voir que les capacités des ressources internes (humaines et techniques) sont augmentées, tels que le Kanban, le Poka-Yoke, l'autonotation, la cellule en U et le SMED..., qui (nous pourrions le voir) seront autrement dit de véritables facteurs de flexibilité.

2. Le MRP comme nouveau mode de Production :

2.1. Concept :

À la remise en cause des principes tayloriens, succède au début des années 60 la refonte des principes et des méthodes de travail, se traduisant par l'apparition du MRP (Material Requirement Planning). Cette application a pour fonction d'assurer, à partir d'une estimation prévisionnelle de la demande, une programmation cohérente de la production. Il se définit donc comme une méthode de gestion des besoins se composant par l'amont qui se fonde sur une base de données technique et qui permet, à partir d'un programme directeur de production et de l'état des stocks et des encours, de déterminer les calendriers d'approvisionnement de l'entreprise.

En effet, la programmation prévisionnelle de la demande permet d'anticiper les besoins en composants situés en amont du processus de fabrication¹¹⁵.

Cette technique est qualifiée de technique de fabrication à **flux poussés** (push system). Ainsi le MRP est relativement flexible car il permet d'introduire des modifications dans les paramètres et de recomposer le plan de production en fonction de nouvelles données internes et/ou externes de l'entreprise. Autrement dit, permet de favoriser des actions de types correctifs dans différents domaines. Il accorde ensuite, après avoir évolué dans les années 70, une certaine marge de liberté au processus de planification, notamment grâce aux progrès de l'informatique via la GPAO.

Le MRP s'est rapidement enrichi et complexifié grâce au développement de l'informatique et au traitement d'un nombre croissant d'information par sa nouvelle version appelée MRP-2 (Manufacturing Ressources Planning) ou planification des besoins en composant (PBC) permettant de fournir, des informations précieuses concernant l'organisation générale de la production, permettant des prises de décisions de nature opérationnelle mais aussi administratives et stratégiques. Les décisions opérationnelles concernent la nécessité ou non de constituer des stocks.

¹¹⁵ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

2.2. Aspects flexibles du MRP :

Le MRP est relativement flexible car il permet d'introduire des modifications dans les paramètres et donc de recomposer le plan de production en fonction des nouvelles données internes et/ou externes à l'entreprise. Ainsi, il favorise des actions de types correctifs dans différents domaines. Le MRP accorde une certaine marge de liberté au processus de planification notamment grâce au progrès de l'informatique. Il a rapidement, sinon dès l'origine été informatisé via la GPAO.

Ces logiciels permettent, à partir d'un plan prévisionnel de production de simuler l'automatisation d'une chaîne de production en partant de l'aval, c'est à dire du produit fini, et en remontant vers l'amont jusqu'à la matière première. Ces simulations permettent de prévoir tous les cas de figures et donc de s'adapter rapidement (flexibilité réactive). En outre, ce progrès permet au MRP de s'adapter à une demande de produit élaborée, plus complexe, car il est possible d'intégrer dans les calculs un nombre croissant de paramètre¹¹⁶. Les critiques adressées au système traditionnel de gestion : « le Material Requirement Planning » MRP ne font que renforcer l'idée de l'obsolescence du modèle taylorien. La production **Juste à Temps** (JAT), née au milieu du 20^{ième} siècle au Japon, semble constituer une réponse appropriée à la préoccupation de l'entreprise industrielle.

2.3. Le Juste à Temps (JAT)

2.3.1. Présentation du JAT

La méthode JAT repose sur l'idée que les pièces doivent être fabriquées au moment où l'on en a besoin. Son objectif est de vendre tout ce qui sera produit, et ceci, juste à temps. Jean de la Fontaine disait : « il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué ».

Le juste à temps dit au contraire : « ne tuez pas l'ours tant que vous n'aurez pas vendu sa peau, car cela risque de faire des stocks et la peau pourrait s'abîmer ».

¹¹⁶ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

Cette réflexion basique est à l'origine d'un changement structurel profond qui a secoué le monde industriel occidental depuis le début des années 1980. Développé au départ par les entreprises japonaises et principalement par Toyota à partir des années 1950, le juste à temps s'est imposé comme une nécessité vitale pour nos entreprises, afin de faire face à cette nouvelle concurrence et notamment à la suite de la crise pétrolière de 1973.

Le JAT se fonde sur la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux variations d'un environnement dynamique et mondial. La conjoncture post-fordienne a contraint les entreprises à développer des activités visant à les rendre plus flexibles ; ainsi la gestion des délais, de l'innovation, de la qualité sont autant de nouveaux objectifs intégrateurs de la gestion de production moderne qui y contribuent. Le JAT se caractérise ainsi par une grande interdépendance entre les différents objectifs qui expliquent pourquoi l'entreprise est flexible à tous les niveaux.

Il s'agit donc véritablement du modèle de production flexible avec la mise en place d'une logique d'anticipation et de prévention de risques, avec notamment le principe des 5 zéros (0 pannes, 0 défauts, 0 stocks, 0 papiers, 0 délais).

2.3.2. Aspects flexibles du JAT :

- **A travers la gestion des délais : Le SMED (Single Minute Exchange of Die)**

Cette méthode vise à réduire les gaspillages de temps notamment les temps inter-opérateurs, l'objectif final étant d'opérer un changement d'outil en un seul geste : c'est le « one touch up ». Le travail est assuré de manière à réduire le temps mort, la contrainte de la livraison dans les délais fixés. Les tâches de chaque travailleur individuel tendent à se diversifier et les travailleurs directs doivent être en mesure de pouvoir interpréter correctement les spécificités techniques contenues dans les bons de commande¹¹⁷.

¹¹⁷ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

- **A travers la gestion de l'innovation :**

Le nouveau problème en matière de gestion de l'innovation est partiellement résolu par l'augmentation de la capacité d'apprentissage qui s'exerce, grâce à un processus continu d'amélioration appelé « kaizen » en japonais. L'atelier « kaizen » est constitué d'équipes pluridisciplinaires, d'une dizaine ou d'une douzaine de personnes affectées à plein temps et pour une durée définie à une mission ponctuelle de progrès dans l'entreprise. On mobilise ainsi, une partie croissante du personnel autour d'un objectif commun à travers la polyvalence, la décentralisation, les relations horizontales.

- **A travers la gestion de la qualité :**

La qualité sous le JAT implique des contrôles tout au long de la chaîne de valeur ; elle est rendue flexible grâce aux équipements et aux opérateurs polyvalents. En effet, le modèle de production Toyotiste suppose, qu'une même usine, un même équipement, ou un même homme, puisse être affecté indifféremment à la réalisation des tâches. Cette polyvalence des facteurs repose sur une automatisation importante des équipements et un niveau de formation élevé des opérateurs (transversalité). Concernant les équipements flexibles, on retrouve les MOCN (Machine Outil à Commande Numérique), qui sont capables de réaliser plusieurs tâches différentes avec des temps d'adaptation réduits.

2.4. Le KANBAN :

La méthode Kanban est une organisation de la production dont, le principe est de produire le produit demandé, au moment où il est demandé, et dans la quantité demandée et qui, si elle est appliquée, contribue à rendre capable l'entreprise à réagir rapidement à son environnement puisqu'il faut déclencher la fabrication par l'opérateur, en fonction de la consommation réalisée par l'aval. Il s'agit d'un système utilisant un moyen visuel, signal, pour contrôler la production et le flux des matières.

La carte Kanban indique à l'opérateur le besoin de produire ou d'alimenter un poste en matières premières. Il autorise le transfert des pièces en cours de production d'un département à un autre. La demande de matière se produit seulement lorsqu'il y a un besoin manifeste. Ses avantages sont repris ainsi :

- ⇒ Décentralisation de la gestion de production ;
- ⇒ Maîtrise des en-cours ;
- ⇒ Gestion des approvisionnements et lancement de la production sans intervention administrative ;
- ⇒ Système simple limitant les stocks à un niveau fixé obligeant l'opérateur à arrêter sa production en l'absence de Kanban sur son planning (poste) ;
- ⇒ Système dynamique répercutant en temps réel les modifications du programme ;
- ⇒ Processus d'amélioration permanent pour obtenir des résultats performants.

2.5. La cellule en U :

Afin d'éliminer le plus de déplacements inutiles possible, les entreprises ont eu recours à un aménagement cellulaire. Ainsi, son principe de base est simple :

On place les équipements de façon à ce qu'ils forment un « U », la seule chose qui varie selon les entreprises est l'utilisation plus ou moins adoptée d'opérateurs polyvalents, c'est à dire ayant les compétences requises pour travailler sur plusieurs machines de la cellule.

Cette polyvalence permettant donc, à l'entreprise d'être beaucoup plus fluide, flexible tout en réduisant ses frais de production. En effet, un même opérateur étant en mesure d'effectuer plusieurs tâches peut s'occuper à lui seul, d'une cellule complète.

L'intérêt est alors que si des temps morts surviennent, un opérateur qui possède plusieurs compétences peut facilement aider une autre personne d'une autre cellule.

2.6. Poka-Yoke :

C'est un système anti-erreur. La production en moyenne et grande série oblige les exécutants à réaliser diverses opérations répétitives. L'attention permanente pour garantir la qualité amène lassitude et fatigue. La mémoire physique qu'acquiert le corps, les automatismes contribuent également à la distraction. Afin de pallier ses faiblesses il convient d'équiper les postes de travail de dispositif anti-erreur¹¹⁸.

IV. Aménagement des nouvelles règles de la production pour plus de flexibilité :

Plutôt que de parler de nouvelles règles de la production, peut-être vaudrait-il mieux évoquer le terme **d'aménagement des règles**. En effet, il semble que cette évolution découle davantage d'une **complexification** des objectifs de l'entreprise, plutôt qu'une remise en cause des objectifs traditionnels au profit de nouveaux impératifs.

1. La production frugale « Lean production » :

Le but de ce système est de réduire les coûts de production, en utilisant moins de facteurs et de moyens de production par unité produite, moins de matières premières, d'énergie, d'installations et d'équipements, d'heures de travail ainsi que du temps de conception et de développement des produits. La production frugale utilise en grande partie les méthodes et les techniques du JAT.

Elle concerne toutes les phases du cycle du produit, depuis la conception jusqu'à la commercialisation. Les fournisseurs sont intégrés dans la stratégie de l'entreprise et sont associés à la prise de décisions. Le travailleur doit être capable de travailler en équipe, de changer de poste quand cela s'avère nécessaire et d'exercer une pluralité de fonctions¹¹⁹.

¹¹⁸ Gestion de la production, op.cit, <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>.

¹¹⁹ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

2. La gestion de qualité totale (TQM) :

Tous les nouveaux systèmes visent la recherche d'une meilleure qualité des produits tout au long du processus de production. Mais, ceci n'est pas simplement un but poursuivi par les systèmes de TQM. C'est le principe à partir duquel, le processus de production et la relation avec les Clients et les Fournisseurs, sont conçus et organisés.

Le dispositif de codification des normes ISO (International Standardisation Organisation) est intégré dans leur gestion globale de la qualité. Grâce à lui, les entreprises peuvent obtenir un certificat de qualité qui constitue pour elles, un label et une garantie pour les clients. La gestion de la qualité concerne toutes les phases de la production et implique l'ensemble du personnel. Il ne s'agit pas de corriger les défauts des produits finis, mais aussi, d'éviter, tout au long de la phase de fabrication, que de tels défauts puissent, se produire.

3. Le Re-engineering :

Pour le BPR « Business Process Reengineering » c'est le rapport avec les clients qui est privilégié. Les systèmes de production doivent être organisés de manière à assurer les plus hauts niveaux de qualité et de service aux clients. Plus encore que dans d'autres systèmes, la rupture par rapport aux pratiques traditionnelles des entreprises est profonde.

Le re-engineering insiste sur la nécessité de repenser le modèle d'organisation et de gestion dans sa totalité, au lieu d'introduire des modifications partielles et progressives dans ces pratiques. L'organisation du travail en groupe est un élément essentiel de ce système. Elle est organisée en fonction des demandes des clients pour plus de flexibilité. Celles-ci sont transmises directement aux équipes de production.

L'élargissement de l'autonomie des équipes de production entraîne à son tour des modifications dans le système, lui-même, de relations industrielles de l'entreprise. Les travailleurs sont invités à prendre des décisions sans devoir en référer systématiquement aux échelons supérieurs.

4. Les systèmes de production anthropocentriques (APS) :

Les ressources humaines sont au centre de ce système. Il ne s'agit pas de gérer les ressources humaines de façon à optimiser la production, mais plutôt de réajuster les unes et les autres en fonction de l'épanouissement, des capacités, et des compétences des travailleurs. Les concepts « d'organisation qualifiante » et « d'entreprise apprenante » sont au premier plan. Le type d'organisation est déterminé par le besoin de favoriser l'apprentissage permanent et de stimuler la créativité du personnel.

Dans ce contexte, la valorisation des compétences des travailleurs devient l'élément stratégique clé. La collaboration entre les différentes sections de l'entreprise et entre l'ensemble du personnel est intensifiée. La participation des travailleurs dans les processus d'innovation et dans la prise de décisions est encouragée de manière systématique. La mise en place de ces modèles n'est pas cependant dans tout les cas une tâche facile. Elle se heurte à des difficultés liées tant à la complexité des nouvelles tâches qu'à des facteurs humains¹²⁰.

5. Méthode des 5S : Organisation de la production et limites

Cette méthode est plus ciblée sur la **valorisation du lieu de travail** et à la propreté des machines mais, elle augmente la flexibilité des travailleurs du fait du bon environnement dans lequel, ils se trouvent. Elle repose sur 5 principes :

- **SEIRI** (débarrasser) : Trier le lieu de travail pour n'avoir que le strict nécessaire ;
- **SETTON** (ranger) : Arranger le lieu de travail pour éviter les gestes inutiles ;
- **SEISO** (nettoyer) : Le poste de travail pour pouvoir détecter les fuites éventuelles dues uniquement à la machine ;
- **SEIKETSU** (tenir en ordre) : Ce qui consolide les 3 premières opérations
- **SHITSUKE** (respecter les règles) : Vise à maintenir les bonnes habitudes en encourageant à adhérer aux règles de la hiérarchie.

¹²⁰ Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

SECTION 02 : Flexibilité et Ressources Humaines

I. La conceptualisation systémique de la flexibilité des Ressources Humaines :

La notion de la flexibilité a été cuelli en fonction de l'évolution de la société qui a subi plusieurs changements depuis des temps et l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de communication suivi par la concurrence acrué ont iduit d'une part, l'appation de certaines firmes de grandes puissance économique et technologique et d'autre part, l'entairement des entreprises qui ne pouvaient pas s'adapter à ces changements fatals.

Ce phénomène a généré en conséquence, un taux de chômage élevé face à une grande demande des consommateurs ce qui a nécessité une étude profonde du concept de la flexibilité.

Plusieurs auteurs ont marqué leurs passages en essayant de clarifier quels sont les faits générateurs des différents changements que peut subir l'entreprise et comment peut-elle s'adapter rapidement avant que ça soit trop tard. Selon eux, les différentes conceptualisation de la flexibilité sont inséparables ni l'une de l'autre, ni par rapport aux idées de base qui ont marqué son emergence.

1. Design organisationnel et ress ources humaines :

L'importance de la G.R.H demeure inhérente à la conceptualisation bidimensionnelle de la flexibilité comme par exemple : « la Contrôlabilité de l'organisation et la Capacité de contrôle » ou « la Manœuvrabilité de l'organisation et la Capacité d'action de l'organisation ».

« 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 gérer 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 de nouvelles compétences ou en détruisant les compétences existantes »¹²¹.

Selon J. Igualens, les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et la rémunération des compétences, représentent pour la firme, un investissement dans des ressources spécifiques et difficilement imitables. La G.R.H peut être très utile pour définir une vision stratégique de l'organisation en conduisant cette dernière à développer ses capacités intrinsèques¹²².

Miner, évoque le rôle que peut jouer le « job design ». La G.R.H peut améliorer, 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. Une telle façon, peut tirer le meilleur des talents grâce à une disposition qui fait que, chaque individu réagit d'une manière qui lui est propre aux agents dont, il subit l'action. Ce qui va rendre l'ajustement local très rapide, grâce au changement du centre de décision vers le lieu où se passe l'action.

Certaines pratiques de G.R.H selon Lado et Wilson, peuvent impacter négativement les systèmes de ressources humaines dans le développement durable du potentiel de flexibilité. Particulièrement lorsqu'ils se sont basés sur une philosophie minimaliste qui cout vers les gains à court terme, en recourant d'une façon massive à des emplois précaires et en minimisant la formation ; en adoptant aussi, le choix d'une hiérarchie d'autorité au lieu d'une hiérarchie basée sur les compétences¹²³.

¹²¹ Augustine. LADO and Mary C. WILSON, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective, the Academy of Management Review, Vol. 19, N° 04, Dynamic Edition, 1994, p 699 à 727.

¹²² J. IGUALENS, op.cit, p 88.

¹²³ P. VELTZ, Ph. ZARIFIAN, Modèle systémique et flexibilité, D. TERSSAC, G. DUBOIS, les nouvelles nationalisations de la production, éditions CEPADUES, Toulouse, France, 1992, p 45.

Au premier plan, la G.R.H se trouve confrontée au paradoxe Changement / Stabilité de la flexibilité. La double caractéristique de flexibilité et de rigidité est souvent signalée. La ressource humaine ne peut être une source de flexibilité et d'innovation que, grâce à sa capacité d'apprentissage et d'adaptation aux situations nouvelles. A l'opposé, pouvant constituer une source d'inertie ; Les contraintes légales, l'attachement aux situations acquises et la faible mobilité des salariés et les temporalités d'apprentissage.

La disponibilité des salariés formés aux nouvelles technologies est une condition nécessaire pour valoriser l'outil productif. Cette valorisation dépend aussi de l'existence de conditions organisationnelles qui poussent les salariés à fournir des efforts supplémentaires et qui dépassent largement le travail proposé. Par contre, et dans la pratique, les actions en G.R.H peuvent constituer un soutien essentiel pour le développement et la mise en œuvre de la flexibilité organisationnelle, compte tenu de leur importance commune avec les notions de changement, de stabilité, d'apprentissage et de compétence.

Les liens entre la G.R.H et la flexibilité sont complexes et parfois même, conflictuels. Les tensions entre la stabilité et le changement, entre l'engagement exigé des salariés et l'insécurité propre à certains pratiques de flexibilité, rendent difficile de rôle de la G.R.H. cela nous emmène à évoquer le point demeurant sensible voire complexe, celui des accidents de travail par exemple...

Leplat (1985) et Cuny et Leplat (1979) ont permis de dépasser la dimension individualisante de la production des accidents du travail. En introduisant la notion de système, ils évitent de s'arrêter sur les seuls discours cherchant une responsabilité dans les causes de l'accident du travail. Ils considèrent l'entreprise comme un vaste système à l'intérieur duquel l'accident serait le révélateur d'un « dysfonctionnement ».

L'accident est considéré comme un processus dont il convient d'analyser l'interdépendance des variables qui le composent. Si une telle approche a permis de mettre en évidence l'importance de l'analyse de l'activité de travail et son interaction avec l'environnement, elle néglige fortement les rapports sociaux dans lesquels s'inscrit cette activité.

De cette façon, certains auteurs tels que, Juffé (1980), ont pu souligner la contradiction même de l'expression « accident du travail » en attirant l'attention sur le caractère parfois trompeur de la recherche des seuls facteurs « accidentels », donc fortuits, au lieu de s'interroger sur les dimensions découlant de l'organisation même du travail.

Plus finement les travaux de Dwyer (1991) ont permis de montrer l'importance de l'incidence de la forme des rapports sociaux dans la production et la construction de l'erreur. L'analyse de l'erreur prend en compte l'analyse de l'activité du travail mais intègre également le type de rapports sociaux prévalant à l'intérieur de l'entreprise. Selon qu'il s'agit plutôt de rapports de domination, de rapports individualisés ou de rapports où la récompense occupe une place centrale, la construction sociale de l'erreur différera et l'occurrence ou la forme de l'accident du travail seront différentes¹²⁴.

L'ensemble de ces travaux se caractérise par l'importance qu'ils accordent à l'analyse du travail comme activité de base pour comprendre la question de l'accident du travail. Toutefois, ils souffrent d'un certain réductionnisme car ils considèrent tous a priori la situation d'accident comme une situation d'échec. Or, revenir sur l'activité même du travail invite à considérer d'une manière plus ample la connaissance du travail réel.

L'écueil à éviter est de revenir sur une lecture normative et réglementaire de la production de l'accident. En évitant cet obstacle il est possible d'aborder la question de l'organisation du travail en tentant de saisir les facteurs à l'intérieur d'un certain type d'organisation et les incidences sur la santé. En effet, les groupes de travail entretiennent une certaine connaissance et savoir-faire sur leur poste de travail. Cette connaissance est transmise et valorisée par les membres du groupe.

Les nouvelles formes d'organisation de travail qualifiées de flexibles introduisent des changements importants dans les systèmes de relations sociales mis en place par les acteurs sociaux et ne permettent pas un ancrage dans les collectifs de travail car les procédures quotidiennes deviennent incertaines (Périlleux, 2001).

¹²⁴ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

2. La Spécialisation flexible :

Selon Piore et Sabel, ce postulat désigne une alternative à la production de masse, un nouveau mode de croissance qui correspond à un système de consommation et de production à la fois spécialisé et différencié. « Ce postulat repose sur l'étude des districts industriels constitués de réseaux régionaux de petites firmes qui bénéficient d'une technologie avancée, d'une forte décentralisation productive et d'une grande intégration sociale »¹²⁵. La réaction rapide de la demande repose sur des unités de production de taille réduite fortement automatisées et sur des salariés qualifiés et motivés.

L'organisation flexible s'appuie sur la capacité des salariés à s'approprier des technologies flexibles, sur le poids de leur responsabilisation qui était inexistant avant et sur les pratiques de rémunération pour les motiver.

La spécialisation flexible nécessite aussi, une flexibilisation parallèle des salariés qui œuvrent dans le même sens du développement de la technologie. Ces salariés doivent être préparés pour accomplir une variété de tâches et d'acquérir des compétences nouvelles. Au point de vue management, la participation et la coopération sont nécessaires pour le renouvellement de l'organisation de travail dans le sens qu'il y ait moins de prescriptions au niveau des tâches et de contrôle hiérarchique.

Pour Piore, « 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 de contrôle des managers dans l'élaboration des frontières entre ces marchés dans leurs stratégies d'adaptation aux changements des produits et des conditions d'emploi ».

Les critiques concernant la spécialisation flexible sont nombreuses et ses concepts 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 croissante des marchés sont supposées nécessaires.

¹²⁵ Rachel BEAUJOLIN-BELLET, flexibilité et performance, éditions la découverte, France, 2004, p 30.

Une technologie flexible qui nécessite à son tour, un salarié flexible, supposé posséder professionnalité et compétences multiples. Le chevauchement des intérêts n'implique pas nécessairement leur intersection. L'idée de la coopération spontanée entre les différentes parties peut être remise en question.

Le modèle de l'entreprise flexible ou ce qu'on entend dire souvent « la Firme Flexible ». Cette dernière représente un micro-modèle du marché de travail dual d'où d'un côté, le noyau central des salariés protégés par certaine sécurité d'emploi, de progressions de carrières, de rémunérations attractives et de formations spécifiques et d'un autre côté, la périphérie où les salariés sont exposés aux différentes fluctuations que peut subir l'entreprise et dont ils seront les premières victimes. A ce niveau là, on constate plusieurs formes d'emploi atypique et précaires, dont nous allons illustrer dans les points qui vont suivre.

Selon le modèle de l'entreprise flexible, les dirigeants cherchent de plus en plus, des salariés répondant rapidement, facilement et au moindre coût, aux changements imprévisibles des produits ou processus de travail sans pour autant provoquer, une telle hausse des coûts supplémentaires en cas de baisses des volumes d'heures de travail. C'est une forme de souplesse et d'adaptabilité aux diverses options d'horaires du travail¹²⁶. Une autre forme de flexibilité concernant, l'entreprise elle-même et mettant ainsi, l'accent sur le rôle des compétences organisationnelles dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel.

C'est « l'organisation agile ». Elle renvoie à un nombre limité de modèles d'action permettant, un usage efficace et un développement continu des ressources génériques et spécifiques de l'entreprise. L'apprentissage collectif, la coordination des connaissances et l'intégration des diverses technologies organisationnelles lui facilitent son évolution.

¹²⁶ J. IGUALENS, Op.cit, p 54.

En se fondant sur ce cadre conceptuel, Dyer (1999) et Amos (2000) proposent d'opérationnaliser la flexibilité comme étant « une compétence organisationnelle d'agilité ». Ils définissent l'agilité comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre, des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique, sans pour autant procéder, à des changements intenses et déstabilisants.

Une organisation agile peut reconfigurer à temps et bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production, ... et de prise de décision afin d'intégrer, les changements de l'environnement¹²⁷. Cette notion d'agilité organisationnelle est rattachée, aux fondements théoriques des approches basées sur la théorie des ressources et de compétences, déjà évoquée dans notre sujet.

Selon Sanchez (2002), intégrer le rôle déterminant des ressources humaines dans le développement de l'agilité organisationnelle, l'organisation agile est fondée sur une gestion des grappes de compétences individuelles et collectives ; Chacune de ces grappes, est à la base d'un portefeuille d'options stratégiques d'actions, générant ainsi, une flexibilité opérationnelle et stratégique. Pour Amos, l'agilité est une compétence organisationnelle constituée par trois dimensions interdépendantes :

- Une capacité de veille et de lecture des marchés ;
- Une capacité de mobilisation rapide des réponses ;
- Une capacité d'enraciner l'apprentissage qui en résulte.

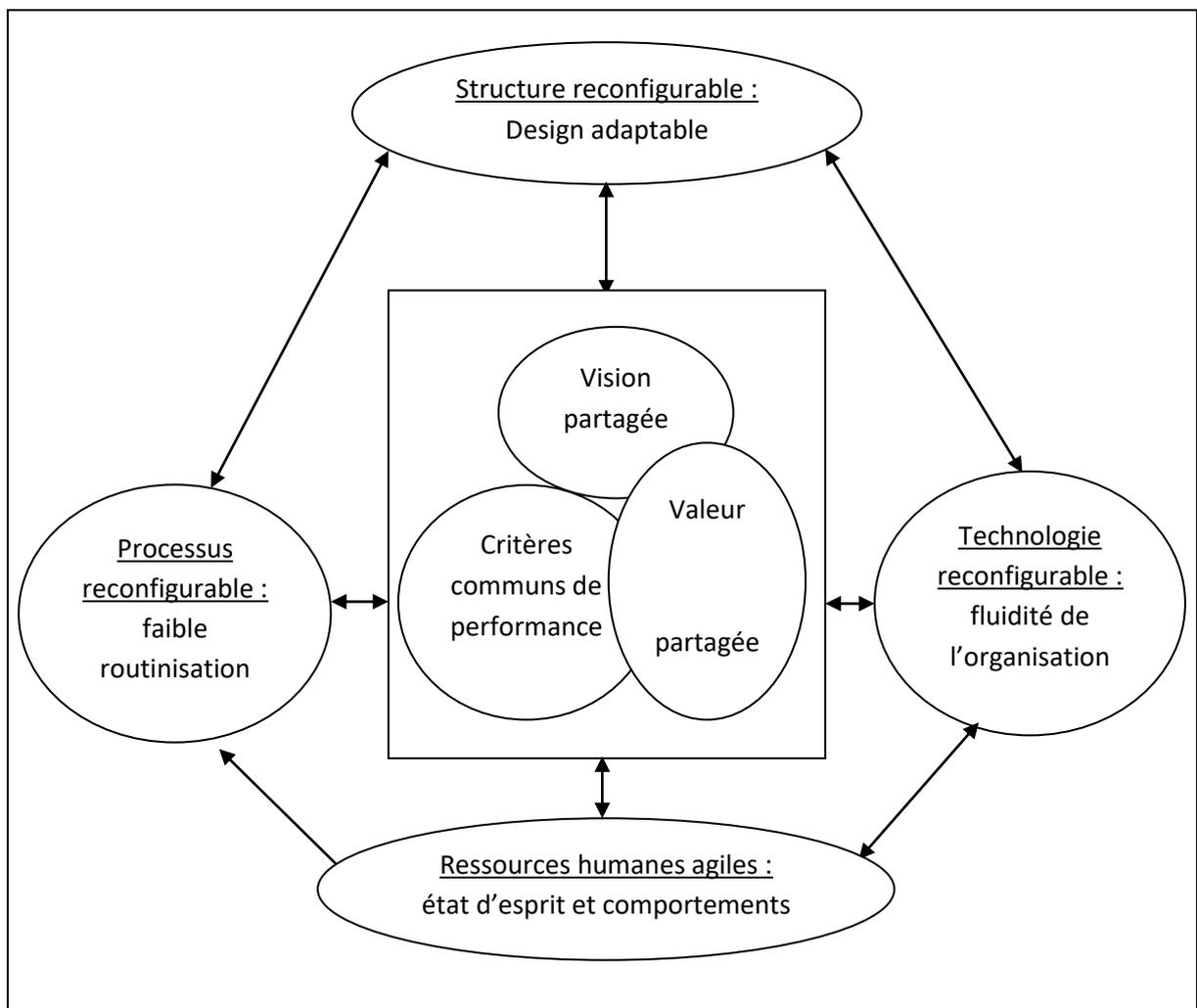
Le modèle présenté ci-après, appelé « **Gyroscope des leviers fondamentaux** », nous permet d'illustrer le principe de l'agilité organisationnelle :

Au centre, nous avons les leviers stables, qui assurent un sens de l'ordre, de la continuité et de l'identité de l'organisation. Ces leviers regroupent une vision partagée, des valeurs et des critères communs d'évaluation de la performance.

¹²⁷ Rachel BEAUJOLIN-BELLET, op.cit, p 33.

Les éléments mobiles du gyroscope doivent être rapidement reconfigurés et redéployés pour répondre aux changements soudains et imprévus ; Les périmètres lignes qui vont amortir les coups pour les rendre mous. Ils se rapportent aux caractéristiques de la structure, de la technologie, des processus et aux attributs des ressources humaines. L'organisation agile est essentiellement fondée sur le développement des compétences, des motivations et des comportements individuels grâce à des pratiques de GRH renouvelées.

Figure N° 07 : Flexibilité & performances.



⇒ ***Source : J. Igualens P. 34 / Adapte d'Amos (2000).***

3. La flexibilité des ressources humaines :

Nous proposons ci-dessous une recension des différentes formes de flexibilité en les classant suivant deux axes : le premier (horizontal) est l'axe interne / externe, le second axe (vertical) correspond au degré de stabilité des relations ou des processus menés en rapport avec la recherche de flexibilité¹²⁸.

Parmi les composantes les plus importantes de l'entreprise moderne, c'est la Ressources Humaines. Cet élément a un effet direct sur les décisions que peuvent prendre les dirigeants qui sont sensés comprendre le comportement des individus au sein de l'entreprise. Pour cela, on dit toujours que les Ressources Humaines représentent la pierre angulaire de la flexibilité.

Le travail flexible peut revêtir plusieurs formes à savoir :

⇒ **Contrat de travail à temps partiel (TTP)**, les modalités d'aménagement du temps de travail et donc, de flexibilité des horaires, peuvent se faire sur une temporalité très courte.

Les avantages sont évidents pour l'entreprise, car le TTP et l'aménagement du temps du travail qui l'accompagne, procure une variable d'ajustement très souple et complètement réversible en fonction des besoins de l'entreprise.

⇒ **Contrat de travail à durée déterminée**. Cependant, en flux, les trois quarts des embauches commencent par un CDD, ce qui confère à cette forme d'emploi une double fonction : à la fois contrat temporaire et période d'essai en vue d'un recrutement en CDI (Henguelle, 1994). La durée moyenne des CDD est de 3 mois, ce qui confirme la moins grande instabilité des CDD par rapport aux contrats d'intérim (2 semaines en moyenne). Les contrats saisonniers (dans le tourisme ou l'agroalimentaire) relèvent typiquement des CDD.

¹²⁸ Les points repris précédemment (voire point : Vers quels types de flexibilités ?) ne constituent en aucun cas, une redondance par rapport à celui repris ci-dessus, du fait que nous les avons utilisés dans deux volets distincts. Le domaine d'activité choisi par l'entreprise l'oblige d'un côté, à mieux se positionner par rapport à l'environnement approprié et d'un autre côté, à pratiquer des formes de flexibilités efficaces & efficientes.

La catégorie d'emploi la plus répandue chez les CDD est celle des employés peu ou pas qualifiés, conformément à une plus grande diffusion des CDD dans le secteur des services (surtout les services simples)¹²⁹.

⇒ **Contrat d'intérim.** L'intérim correspond typiquement à une forme de flexibilité à **la fois externe et instable**, il est considéré comme une ressource externe temporairement mise à disposition d'une entreprise cliente le temps de la mission. En effet, la relation s'inscrit bien dans un processus éphémère, d'où le qualificatif **instable** attaché à cette flexibilité, puisque la durée moyenne d'une mission d'intérim est de 1,9 semaine (Domens, 2008). Sachant que dans cette moyenne globale, 25 % des missions ne dépassent pas une journée (De Riccardis, 2006).

Dans ce dispositif de flexibilité, l'entreprise fait varier des masses, des volumes ou des quantités plus ou moins anonymes d'intérimaires, sans avoir le temps de s'intéresser à leur identité ou à leur qualité. La plupart des intérimaires sont mobilisés sur des missions brèves qui ne demandent pas de qualification, ni de savoir particulier, d'où l'attribution imparfaite de l'adjectif « quantitative » attachée à cette forme de flexibilité externe et instable.

Dans les travaux publiés en anglais, c'est l'adjectif numérique qui est employé « *numerical flexibility* ». Un intérimaire sur cinq décroche un CDI dans l'entreprise cliente au bout d'un an, ce qui traduit une faible perméabilité du segment externe vers le segment interne. En d'autres termes, peu d'*outsiders* intérimaires deviennent *insiders*.

On estime aux $\frac{3}{4}$ la proportion des titulaires de contrats brefs qui préféreraient obtenir un CDI au lieu d'enchaîner des missions temporaires, ce qui traduit le caractère nettement subi de cette forme de relation de travail. Fabre et de Riccardis, (2007).

¹²⁹ P. GIVORD, l'insertion des jeunes sur le marché du travail entre 2002 et 2004, Insee Premières, N° 01061, France, 2006, p 492.

Le profil type d'un intérimaire est un homme (72 %), jeune (60 % ont moins de 30 ans) (De Riccardis, 2006). 80 % sont des ouvriers dont la moitié occupe des postes non qualifiés. Le pourcentage de cadres dans la population des intérimaires n'a jamais dépassé 2 % (Domens, 2009). Ceci confirme la corrélation entre l'instabilité des contrats de travail et le défaut de qualification ou de responsabilité.

Plusieurs typologies existent dont, la plupart des auteurs se mettent d'accord sur la classification ci-après présentée :

3.1. La flexibilité quantitative externe :

Cette forme de flexibilité permet à l'entreprise de maîtriser son effectif en recourant au type de Contrats à Durée Déterminée et/ou licenciements en tant que besoin.

La différenciation retardée. Cela consiste à recevoir les produits en minimisant la variété de produits intermédiaires au cours des différentes phases de conception, de production, et de distribution, cela pour une variété donnée de produits. La différenciation retardée repose sur deux points :

- ⇒ La réduction de la variété des produits permet d'augmenter la productivité d'un système productif en limitant les besoins de flexibilité.

- ⇒ La productivité d'un système est d'autant plus élevée que l'augmentation de la variété des produits intermédiaires est située en aval du processus de production.

Un produit flexible est un produit capable de satisfaire à un grand nombre de besoins. Les entreprises ont été conduites à fournir des gammes de produits toujours plus larges, pour en même temps créer des biens complètement nouveaux, pour réduire les temps de réponse et donc gagner des parts de marché sur leurs concurrents. Cette diversité peut prendre deux formes :

3.1.1. La diversité commerciale : Elle consiste à offrir une gamme de produits toujours plus large pour répondre aux besoins hétérogènes des consommateurs.

3.1.2. La diversité technique : Elle consiste à augmenter le nombre de composants dans la fabrication d'un produit fini. Elle est souvent peu perçue par les consommateurs.

La projection de cette forme de flexibilité est orientée vers les modes de fonctionnements suivants :

- ⇒ **Les Contrats à Durée déterminée**, qui peuvent être conclus pour l'accomplissement d'une tâche précise, mais qui ne peuvent avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise.
- ⇒ **L'intérim**, qui est un travail temporaire effectué par un travailleur, l'intérimaire, pour le compte d'un employeur, l'entreprise de travail intérimaire, chez un tiers, le client utilisateur.
- ⇒ **Les stages**, qui permettent de disposer d'une force de travail sur des périodes plus ou moins longues. La rémunération est laissée à la libre appréciation de l'employeur et est bien souvent faible, eut égard à la quantité ou à la qualité du travail fournit.
- ⇒ **L'alternance**, qui représente une main d'œuvre très bon marché, constituée d'étudiants en cours d'études.
- ⇒ **La sous-traitance** correspond au fait de confier, généralement à des petites entreprises, tout ou partie d'un processus (production, maintenance, livraison, etc.) en incluant l'imposition d'un cahier des charges et une obligation de résultats. Le besoin est généralement ponctuel. Pour une entreprise donnée, la sous-traitance dispense d'embaucher, ce qui réduit donc ses coûts fixes. Cela permet également d'ajuster avec souplesse et de façon réversible les capacités aux variations aléatoires et imprévisibles de l'activité.

C'est au sous-traitant qu'échoie la contrainte d'ajuster la gestion de l'emploi en fonction des besoins de l'entreprise donneuse d'ordre. La sous-traitance comporte cependant de nombreux risques et inconvénients. Ainsi, elle comporte le risque principal de voir le travail mal réalisé ou non effectué. On peut recenser trois grands effets pervers.

- Le premier relève d'un effet déstabilisant sur les entreprises sous-traitantes, puisque leur charge de travail est aléatoire et dépend du bon vouloir des entreprises donneuses d'ordre même si ces dernières années les entreprises donneuses d'ordre ont tenté de conserver des relations de confiance avec leurs sous-traitants en limitant l'impact d'une fluctuation de la demande.
- Ensuite, la relation salarié/employeur se voit remplacée par une relation commerciale représentée par le contrat de sous-traitance.
- Enfin, la force de travail dans l'entreprise se voit morcelée, ce qui peut entraîner un défaut de cohésion.

L'avantage immédiat de cette forme de flexibilité se voit donc tempéré par l'inconvénient majeur qui consiste à exiger de catégories de salariés bénéficiant de régimes différents (salariés du donneur d'ordre et du sous-traitant) de travailler en symbiose dans un groupe soudé, structuré et homogène¹³⁰.

3.2. La flexibilité quantitative interne :

Cette forme de flexibilité concerne principalement le volume horaire que peut instaurer et mettre en place les dirigeants de l'entreprise pour ce qui est du travail fourni dans les activités de production à l'appui de différents types de contrats que ce soient annuels, à temps partiel, de travail intermittent...etc. Nous trouverons plusieurs formes de cette dimension à savoir :

¹³⁰ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

⇒ **La flexibilité par élargissement des tâches en vue de recomposer un métier.**

Il est question ici de penser la flexibilité sous l'angle de la variété des tâches qui sont réalisées par une même personne sur son poste de travail. Cette forme de flexibilité dans le contenu même du travail est parfois considérée aussi comme de la polyvalence. Mais c'est une polyvalence de nature fonctionnelle qui consiste à intégrer à un travail de fabrication, par exemple, des tâches de nature complémentaire, telles que, l'approvisionnement, changements d'outils, la première maintenance, contrôle qualité, éventuellement des réglages, amélioration continue, etc., en vue de tendre vers un métier complet sur une situation de travail spécifique et structurante¹³¹.

On a donc deux conceptions très différentes de la polyvalence qui prêtent à confusion et engendrent de nombreux malentendus (Everaere, 2008) :

- **Une polyvalence par mobilité des affectations ou rotation des postes**, ou ce qu'on appelle souvent : Principes de permutation et d'interchangeabilité, dans une logique de « bouche-trou » qui est généralement mal perçue par les personnes concernées ;
- **Une polyvalence par variété et recomposition des tâches mais sur un poste fixe et relativement stable.** Cette seconde conception de la polyvalence implique de la part des entreprises, un effort de formation et un niveau de qualification plus élevé car, les connaissances mobilisées pour produire, régler, adapter les outils, éventuellement les réparer, contrôler la qualité, assurer les approvisionnements, adapter les séries de production, etc. sont plus importantes, et justifie donc une certaine anticipation et stabilité sur le poste de travail.

Un point important dans cette forme de flexibilité relative au contenu même du travail est qu'à mesure que l'on élargit le spectre des tâches sur un poste donné et donc les compétences requises, au moins la permutation devient possible d'un opérateur à l'autre sur les postes de travail en question.

¹³¹ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

Ainsi, les deux formes de polyvalence (rotation des postes *vs.* Elargissement des tâches) sont antinomiques. En d'autres termes, plus les tâches s'élargissent sur un poste donné, plus le travail devient spécifique et complexe, et moins les opérateurs sont interchangeables entre eux. La polyvalence, dans le sens ici d'une forme de mobilité d'un poste de travail à l'autre est donc rendue plus difficile à mesure que l'on élève le niveau d'exigence dans le contenu même du travail.

De fait, il n'est pas surprenant que le recours à l'intérim, adoptant ainsi, une flexibilité externe quantitative, se fasse principalement sur des postes à faible niveau d'exigence. Là où le niveau et le temps de formation requis sont très limités, typiquement dans une logique de type « bouche-trou » sur des périodes d'affectation très courte (deux semaines en moyenne) avec des tâches d'exécution simples et réduites en variété ne demandant pas de qualification particulière.

L'intérim convient donc principalement à une forme de travail taylorien et génère une forme de flexibilité par défaut de compétence. Alors que la flexibilité par élargissement des tâches sur un poste donné suppose un processus d'apprentissage ou de formation qui s'inscrit dans le temps, et nécessite une certaine stabilité à la fois dans l'emploi, pour rentabiliser les efforts de formation consentis et dans le poste pour en maîtriser la plus grande complexité.

Ce point est important car il permet de mettre en évidence certaines incompatibilités entre les différentes formes de flexibilité que nous passons en revue. On demandera en général à un intérimaire d'exécuter un travail simple et répétitif, avec des niveaux d'exigence faibles. L'intérimaire est donc polyvalent, dans le sens où il est interchangeable, mais par défaut de compétence requise. En revanche, si le travail s'élargit dans son contenu, se complexifie, exige des connaissances plus diversifiées et donc plus longues à acquérir, alors une flexibilité par affectation très rapide et réversible de n'importe quel individu ne convient plus¹³².

¹³² Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

⇒ **La reconversion.** Lorsque des entreprises évoluent dans leur métier ou leur processus, il arrive qu'elles n'aient plus besoin de certaines compétences ou de certains métiers qu'elles avaient l'habitude de mobiliser en interne. La question se pose alors de l'usage de ces ressources aux compétences devenues inutiles pour l'entreprise. La réponse la plus courante à ce genre de problématique est le licenciement¹³³.

Cependant, certaines entreprises font le choix de conserver ces ressources et de leur apporter de nouvelles compétences, grâce à la formation dans une optique de reconversion. Il convient de bien distinguer cette démarche de reconversion du principe de polyvalence.

Dans la polyvalence, il est question soit de pouvoir affecter souplement et de façon réversible une personne à différents postes, soit de recomposer différentes tâches sur un poste donné (polyvalence fonctionnelle). Alors que dans la reconversion, il est question de faire passer des personnes d'un métier A à un métier B, et les compétences acquises dans le cadre du métier A disparaissent petit à petit car elles ne sont plus mobilisées.

Cette démarche de reconversion consiste donc en une forme de flexibilité par changement ou évolution des compétences requises pour évoluer d'un métier A à un métier B. Ce processus est relativement rare et dans tous les cas longs à mettre en œuvre, d'où la catégorie qualitative ou stable dans laquelle s'inscrit cette pratique de flexibilité interne par reconversion.

⇒ **La flexibilité par la valeur ajoutée permanente dans le travail :**

Ce dernier dispositif de flexibilité nous amène au cœur d'un sujet dont il a été beaucoup question en GRH, qui est celui de la compétence individuelle et collective. La logique consiste ici à attribuer aux ressources humaines un rôle-clé dans la capacité d'adaptation rapide des entreprises à des aléas de toute nature.

¹³³ Christophe EVERAERE, les différentes formes de flexibilité appliquées aux ressources humaines et leurs incompatibilités, revue Française de gestion N° 221, Paris, France, 2012, P 20.

En l'occurrence, l'entreprise est en mesure d'innover, de s'adapter, par exemple à des demandes spécifiques et originales de la part de ses clients, grâce au savoir faire, à l'ingéniosité, à l'expérience, à la capacité d'initiatives et de créativité de ses salariés.

Il importe ici de bien comprendre que tous ces paramètres essentiels à l'adaptabilité des entreprises, relèvent d'un registre éminemment « qualitatif » et nécessitent beaucoup de temps et de confiance pour se mettre en place. L'expérience et l'autonomie dans le travail sont intrinsèquement des processus qui s'inscrivent dans le temps, ils ne peuvent pas être instantanés.

De même, ce n'est qu'au bout d'un certain temps que les individus sont en mesure, par un processus itératif d'essais et d'erreurs, d'imaginer des solutions originales à des problèmes ou des demandes inédites¹³⁴.

3.3. L'externalisation :

Cette forme de flexibilité est utilisée pour déplacer sur un tiers (entreprise cliente) la qualité et l'expérience d'un élément déjà contractuel. Ceci nous amène à envisager le dernier cas de flexibilité externe, le moins versatile, qui est celui de l'externalisation, dénommé parfois « *outsourcing* ». Compte tenu des enjeux et de la durée pluriannuelle des contrats, la logique en œuvre est plutôt celle d'un partenariat. Lequel s'opère généralement avec des grandes entreprises, à la différence de la sous-traitance qui concerne plutôt des PME, voire des TPE et mobilisent parfois des compétences importantes à l'inverse des contrats d'intérim. Les ressources humaines peuvent être ici, directement impactées surtout quand l'entreprise externalise, une fonction ou un service existant, et que cette externalisation s'accompagne d'un transfert de personnels.

¹³⁴ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

Il arrive parfois que les salariés concernés par l'externalisation restent sur place, continuent de travailler sur le même poste de travail, avec les mêmes collègues, mais l'externalisation les a fait changer d'employeur¹³⁵.

Pour confirmer le caractère plus qualitatif de cette flexibilité externe par externalisation, une étude récente a montré que les salariés mis à disposition par des entreprises sous-traitantes dans les locaux des entreprises donneuses d'ordre sont pour 20 % d'entre eux des cadres et 30 % exercent des responsabilités managériales auprès des effectifs de l'entreprise cliente (Everaere et Lapoire, 2011).

Le personnel concerné n'est donc pas indifférent, comme c'est davantage le cas pour les intérimaires. Les qualités professionnelles des ressources humaines externes implantées chez le client ont de l'importance, même si on trouve aussi des cas d'externalisation d'activités simples et banalisées.

Tout en relevant de la flexibilité externe, ces salariés mis à disposition dans les locaux de l'entreprise cliente sont, pour partie, à l'opposé du profil typique de l'intérimaire peu ou pas qualifié recruté sur un contrat court et affecté à des postes d'exécution.

Au contraire, pour ces salariés mis à disposition, non seulement les missions sont plus longues, ils sont nettement plus qualifiés et ils sont pour près de 80 % titulaires d'un CDI de l'entreprise sous-traitante qui les affectent chez le client (donneur d'ordre).

Donc, ces salariés mis à disposition dans le cadre d'une relation d'externalisation, ressemblent pour partie à des « *insiders* », donc des ressources humaines qualitativement importantes, mais ils ne font pas partie des effectifs de l'entreprise cliente. L'image de l'entreprise « éclatée » convient bien pour rendre compte des effets que ce type de décision de nature stratégique peut engendrer parmi les salariés d'une entreprise donnée¹³⁶.

¹³⁵ P. Y. BARREYER, M, COPET, l'externalisation des ressources humaines, revue française de gestion, N°444, France, 2003, p 11.

¹³⁶ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

3.4. La flexibilité fonctionnelle :

Repose sur la capacité des salariés à satisfaire à une diversité de demandes de travail en termes de contenu. « Elle consiste, à quantité de travail donnée, à employer les travailleurs à des fonctions variables en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de la production » (Brunhes, 1989). La polyvalence des salariés, considérés individuellement ou collectivement, permet de faire face aux variations instantanées de faible ampleur par des changements d'affectation des salariés. Elle permet également de faire face aux variations dynamiques portant sur l'évolution des tâches et le contenu des emplois.

3.5. La flexibilité des rémunérations :

Permet de faire varier à travers la rémunération des salariés, le coût de la masse salariale de l'entreprise. Elle « est conçue comme un moyen de répercuter sur les salaires les évolutions de chiffres d'affaire et de coûts de revient de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturels » (Brunhes, 1989, p. 253). Cette typologie définit les types de flexibilité à travers les outils ou leviers de gestion mis en œuvre¹³⁷.

3.6. La flexibilité qualitative :

Cette forme de flexibilité permet de valoriser les ressources humaines qui représentent « le moteur de la flexibilité ». C'est un actif stable qui s'évalue en permanence à l'appui d'un processus d'apprentissage et d'acquisition de compétences.

II. La conceptualisation duale de la flexibilité Organisationnelle :

Cette conceptualisation de la flexibilité repose sur la théorie du contrôle. Cette théorie considère que l'organisation peut être influencée par son environnement.

Cette flexibilité a un double effet :

¹³⁷ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines, compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

- a. Assurer la Manoeuvrabilité Organisationnelle ;
- b. Mettre en place et développer un répertoire d'actions.

Cette dualité permet d'impliquer donc, un processus de confrontation et résolution des paradoxes ; c'est ce qu'on appelle « méta flexibilité ».

1. La Manoeuvrabilité Organisationnelle :

Cette dimension est articulée sur trois supports essentiels lesquels, permettent à l'organisation de faire face soit réactivement soit proactivement aux différents aléas de l'environnement. Ces trois supports sont ainsi présentés :

- a. La Technologie qui détermine le potentiel de la flexibilité opérationnelle au sein de l'organisation ;
- b. La Structure qui forme les éléments formels et informels de l'organisation ;
- c. La Culture qui s'inspire quant à elle, des valeurs et des croyances.

2. La Capacité d'Actions :

C'est l'ensemble d'actions et d'options stratégiques que dispose l'organisation pour s'adapter soit réactivement soit proactivement pour influencer à son tour son environnement et constituer un avantage concurrentiel tout en prenant en considération, les variables changeantes telles que la demande des consommateurs et la position du marché (clients / fournisseurs).

Cette dynamique que doit acquérir l'organisation à tout les niveaux hiérarchiques dite aussi « management vertical » permettent de générer des aptitudes trans-hiérarchiques. Elles peuvent aussi être issues d'un « management horizontal » favorisant ainsi, le développement d'aptitudes inter-fonctionnelles.

L'ensemble de ces aptitudes dynamiques peuvent être étendues et cueillies à des niveaux plus vastes dans l'organisation touchant en conséquence, toute la chaîne de valeur.

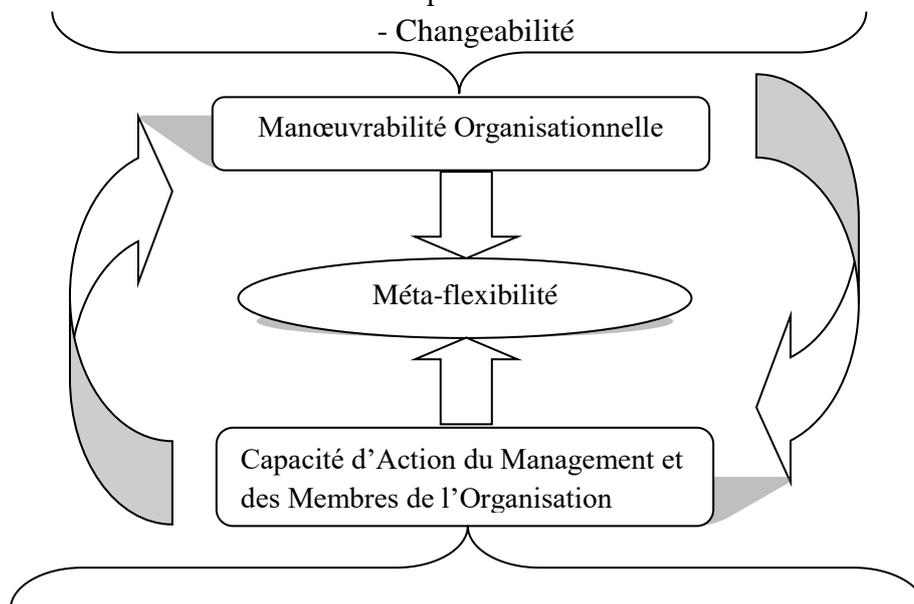
3. La méta-flexibilité :

C'est un processus qui permet à l'organisation, le traitement de l'information au plus haut niveau regroupant ainsi, les composantes des deux dimensions : design organisationnel et répertoire d'actions. Cette dualité permet en conséquence un bon apprentissage et une meilleure réceptivité aux nouveaux environnements. Elle repose sur le Deutero-apprentissage.

Figure N° 08: Modèle exploratoire de flexibilité duale des ressources humaines

Variables structurelles et culturelles :

- Forme organisationnelle et modes de division du travail
 - Répertoire opérationnel
- Modes de coordination et de prise de décision
 - Systèmes de contrôle et de planification
 - Style de management
- Identité de l'entreprise et orientation externe
 - Changeabilité



Pratiques de flexibilité des Ressources Humaines :

- Flexibilité numérique des effectifs
- Flexibilité du temps de travail
- Flexibilité fonctionnelle du travail
- Flexibilité des coûts salariaux

⇒ Source : Christophe EVERAERE, LAVOISIER, 2012.

SECTION 03 : Flexibilité et Systèmes d'informations.

I. Technologies de l'information et organisation :

Les TIC sont le plus souvent présentées comme un facteur de flexibilité et un outil de coopération pour les entreprises. Pourtant, l'observation des pratiques montre qu'en la matière, les applications dans les organisations sont tout autant marquées par un renforcement de la flexibilité (décentralisation, transversalité accrue, intégration des partenaires, décloisonnement...) que par une rigidité renouvelée (procédures centralisées, mise en cohérence et intégration, recentralisation des procédures et des centres de décision).

Dans de nombreux cas, les deux orientations sont amenées à coexister. Ainsi, les entreprises les plus décentralisées éprouvent le besoin de garder une vision uniforme des informations ou des activités en concevant des applications au niveau central, de façon directive et très prescriptive. A l'inverse, les organisations qui conçoivent leur gestion de la façon la plus hiérarchisée ou centralisée utilisent souvent les NTIC pour recréer des espaces d'autonomie dans des fonctionnements très rigides.

Cette dualité « plus d'adaptabilité dans un contexte plus centralisé » se retrouve dans les évolutions organisationnelles récentes (gestion de projet, réingénierie, orientation-client) et le succès des progiciels intégrés en constitue une illustration¹³⁸.

Plusieurs facteurs d'explication peuvent être avancés pour rendre compte de cette adéquation des TIC avec des formes organisationnelles a priori rigides :

- ⇒ Maîtrise et recherche de cohérence, technologies supposant des organisations déjà structurées ;
- ⇒ Nécessité de routines communes pour l'apprentissage et le déploiement ;
- ⇒ Optimisation des coûts et de la maintenance ;
- ⇒ Répartition des compétences.

¹³⁸ Pierre-Jean BENGHOZI, Technologie d'information et d'organisations, de la tentation à la flexibilité à la centralisation, édition Gestion, France, 2000, P13.

Une telle adéquation est propre à l'ensemble des entreprises et des applications, et elle marque des formes renouvelées d'articulations entre **l'informatique de production, l'informatique de gestion et l'informatique de communication.**

Nous explorerons trois dimensions principales dans lesquelles se joue cette dualité :

- ⇒ Le degré de flexibilité des firmes,
- ⇒ La conception plus ou moins collective de la mise en œuvre et de l'appropriation des TIC ;
- ⇒ Le degré de centralisation dans la localisation des entreprises et l'organisation des compétences.

Dans un premier temps nous expliquons que le caractère multiforme des TIC leur permet d'appuyer en même temps, des mouvements de centralisation dans des organisations très structurées ou au contraire, de favoriser l'autonomie au profit de la flexibilité. Nous caractérisons plusieurs trajectoires d'évolutions à travers lesquelles s'opère cette coexistence « séparation, convergence, coévolution ou conflit ». Dans un deuxième temps, nous montrons que l'alternative précédente recoupe deux perceptions différentes selon lesquelles les effets des TIC sont envisagés dans les entreprises « outil au service de l'efficacité individuelle ou bien système au service de la performance collective ». La troisième partie explique comment la combinaison de ces deux alternatives « centralisation/ autonomie, efficacité individuelle /collective » est en relation directe avec les stratégies de localisation des compétences et des décisions ainsi que, la façon dont celles-ci sont gérées et organisées.

1. Structuration ou flexibilité des technologies à tout faire :

Une première raison à l'obscurité des technologies à l'égard du degré de flexibilité ou de structuration des firmes tient à leur neutralité à l'égard des formes organisationnelles. L'évolution des systèmes techniques se caractérise par la spécialisation des formes adoptées par des technologies semblables et par la forte capacité de ces technologies de se recombinaison.

On distingue ainsi désormais, au sein des mêmes familles techniques des catégories très diverses d'applications, aux conditions de mise en œuvre et aux conséquences organisationnelles différentes. C'est par exemple le cas des workflows. Ceux-ci sont connus pour permettre de prendre en charge des tâches répétitives, dans un contexte de production aux procédures bien définies, quand d'importants volumes d'information doivent être traités avec des temps de réponse rapides, par un petit nombre de personnes, et sur des séquences de tâches courtes (signature, validation, affectation...).

On trouve ce type d'utilisation dans les assurances (dossiers de traitement des sinistres), les banques (gestion des demandes de prêts) ou dans le secteur industriel pour le traitement des commandes, les procédures d'achat ou les demandes de congé par exemple. Le système doit alors être parfaitement intégré aux autres applications existantes (gestion des stocks, bases de données, outils d'aide à la décision...) et nécessite un fonctionnement très fiable. Mais les workflows sont également utilisés sur un registre radicalement différent, dans des situations de collaboration très ouvertes. Dans ce cas, les procédures à la base du workflows n'ont pas à être définies à l'avance par l'organisation, comme dans la situation précédente.

Au contraire, elles doivent être souples et spécifiques pour pouvoir offrir rapidement aux participants une infrastructure de coopération qu'ils puissent adapter et transformer au gré de projets temporaires et évolutifs. L'intégration aux autres applications de l'entreprise et le haut degré de fiabilité ne sont plus indispensables et l'outil répond surtout aux fonctionnalités d'un travail en groupe.

Les technologies de l'information et de la communication ont donc la particularité de pouvoir supporter à la fois des organisations souples telles que les "entreprises étendues" ou en réseau, et des structures au contraire, très formelles et hiérarchisées (Reix, 1999). Plus précisément, ces technologies contribuent souvent à assurer des mécanismes de compensation entre structures formelles et informelles¹³⁹.

¹³⁹ Pierre-Jean BENGHOZI, op.cit, P 13 à 14.

2. Productivité individuelle ou performance collective :

Les technologies d'écrit électronique sont le plus souvent conçues par les entreprises dans une perspective déterministe ; Elles sont censées induire en elles-mêmes, des effets de structure et d'organisation et façonner les comportements individuels. Ainsi, le développement de l'informatique personnelle s'était appuyé sur des applications conçues pour un usage individuel ; puis, ce sont des outils techniques d'ordre collectif, permettant une coordination et une communication enrichie, à un faible coût qui sont apparus dans une seconde étape.

Parallèlement, après avoir mis l'accent sur l'amélioration et la valorisation du travail individuel par l'informatique personnelle, l'entreprise s'attache désormais davantage, à la coopération entre unités en s'efforçant de fournir aux personnels, les moyens de partager des documents, d'échanger des messages, de suivre les flux de matière, de participer à l'élaboration collective et d'anticiper sur les événements ou les comportements des autres.

Selon les cas, les entreprises valorisent donc les applications des TIC comme des systèmes de production et de commande, des systèmes de coopération, des systèmes d'échanges d'information ou des systèmes de compétences. Chacune de ces visions structurent les actions, les efforts et les stratégies développées par les différents acteurs concernés.

Les conséquences de ces choix en termes d'évolution, d'évaluation et de structuration ne sont pas les mêmes, pas plus que la perception qu'ils supposent des phénomènes d'apprentissage (Boudreau et Robey, 1999).

3. Autonomie et centralisation :

Pour les entreprises, envisager le système d'information comme un outil d'échange et de construction collective d'une compétence a des incidences directes sur le type d'applications à favoriser ainsi que, sur l'organisation de la mise en œuvre et de la gestion du système.

Dans ce cas, les ajustements et les adaptations ne s'opèrent pas seulement sur la configuration de l'application et le type d'usage plus ou moins flexible auquel elle donne lieu (ce que nous avons eu dans la première partie du texte), ils affectent également la structuration de l'organisation dans laquelle l'application s'insère et notamment son caractère plus ou moins centralisé. Là encore, toutefois, les TIC ne sont porteuses d'aucun déterminisme et l'organisation peut s'orienter à la fois vers une décentralisation ou une forte hiérarchisation, ou plutôt combiner des traits relevant simultanément de l'une et de l'autre.

L'informatique de gestion et de production suppose, par constitution, la centralisation d'un certain nombre de choix techniques et de grandes options (stratégie, infrastructure, métarègles), ainsi qu'une codification des procédures. Pour ces raisons, quand les entreprises favorisent l'autonomie des échelons locaux, cela s'accompagne inévitablement d'une complexification des systèmes qui tend à rendre plus difficile à la fois leur mise en œuvre et leur appropriation¹⁴⁰.

4. Organiser la répartition des compétences :

L'alternative entre souplesse et structuration, recherche de performance individuelle ou collective connaît ainsi un écho dans les choix opérés par les entreprises, en matière de localisation des compétences et des décisions. On y trouve à la fois le même type d'alternative et les mêmes mouvements de convergence.

Dans un cas, le souci d'améliorer la qualité et de s'adapter à des demandes ou à des besoins opérationnels évolutifs et diversifiés conduit les entreprises à la décentralisation et à la recherche d'autonomie, ce qui suppose la polyvalence et l'absence de spécialisation des unités, sauf, pour quelques fonctions, ou savoirs spécifiques particulièrement, pointus correspondant au souci de développer des capacités locales de traitement global d'une activité. Mais la polyvalence ne signifie jamais l'omni compétence.

¹⁴⁰ Pierre-Jean BENGHOZI, op.cit, P 21.

L'évolution vers une large autonomie locale nécessite l'édiction de procédures, l'intégration d'intelligence, de règles et d'expertise dans les outils. Elles sont d'autant plus faciles à établir que le processus de production est lui-même particulièrement fort, affirmé et structuré, à même d'être instrumenté et inscrit dans les outils d'information et de communication.

Cette recherche d'une polyvalence au niveau local traduit un mouvement de décentralisation de services fonctionnels centraux. Elle renforce leur capacité d'intervention et de fédération de compétences et d'expertises dispersées sur un territoire ou dans l'entreprise. La nécessité renouvelée de cohérence s'accompagne alors de la recentralisation d'un certain nombre de fonctions ou de ressources d'ordre technique, procédural ou lié au contenu des produits et services¹⁴¹.

II. Système d'information d'entreprise :

1. Définition :

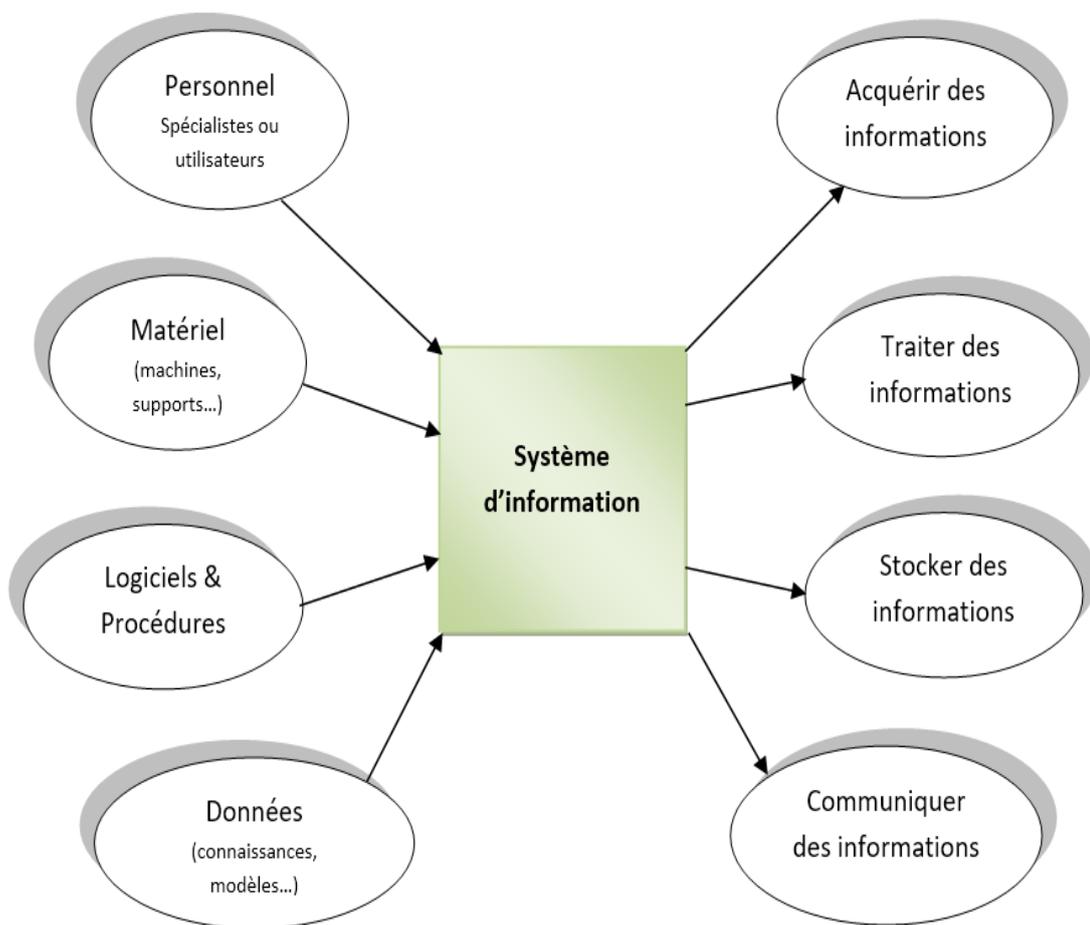
Diverses définitions ont été données pour cette notion de système d'information. Nous pouvons, cependant, retenir la définition de Robert Reix (1995) « un système d'information est un ensemble organisé de ressources matériels (machines informatiques, supports, ...), personnel (utilisateurs, informaticiens, ...), données (connaissances, modèles, ...), logiciels et procédures (programmes informatique, des méthodes de travail, ...), permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des *informations* sous des formes variées au sein d'une entreprise ».

Aussi, et pour le même auteur en collaboration avec F. Rowe, une deuxième plus récente (2002) : « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ».

¹⁴¹ Pierre-Jean BENGHOZI, op.cit, P 22.

Du point de vue systémique, un système d'information d'Entreprise peut être perçu comme le sous-système de l'entreprise, donc un système, qui englobe tous les composants dont les interactions sont de type **informationnel**. Son objectif est de fournir aux différents niveaux de l'entreprise les informations nécessaires permettant de la faire fonctionner [Ermes 1994].

Figure N° 09 : Structure d'un système d'information

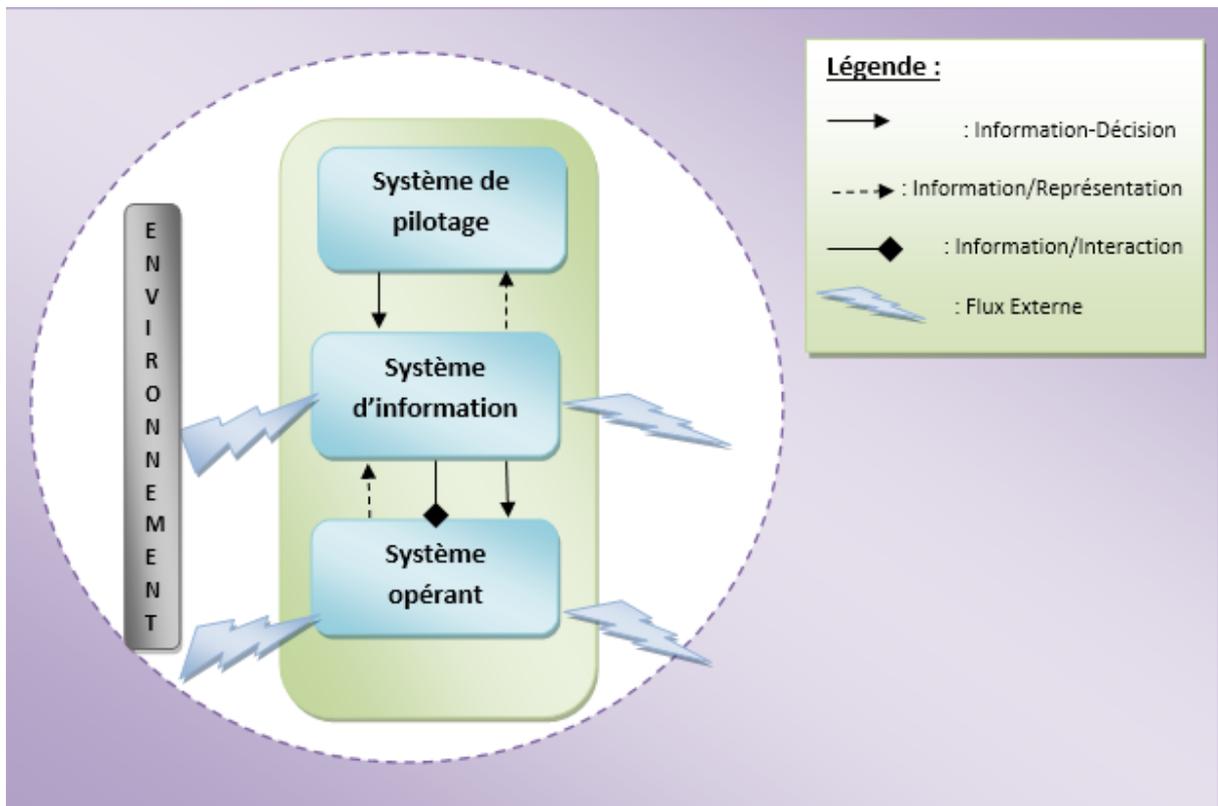


Source : REIX 1995.

On retrouve dans ce même courant d'idées, la définition de J. L. Lemoigne [Lemoigne 1984] qui aborde les Systèmes d'Information avec une approche systémique qui consiste à définir une organisation comme la composition de trois types de systèmes qui sont :

- ⇒ **Le système opérant**, qui réagit aux événements quotidiens, qui viennent de l'environnement, selon des règles définies. Il est chargé de transformer des ressources ou flux primaires (flux financiers, flux de personnel, flux de matière, flux d'information).
- ⇒ **Le système de pilotage**, qui permet d'engager le processus de décision tout en définissant au préalable les objectifs, les critères d'évaluation et les règles de gestion. Il dirige l'entreprise et maintient le cap sur les objectifs choisis.
- ⇒ **Le système d'information**, qui relie les deux systèmes précédents tout en jouant un rôle de coupleur. Il correspond à la partie chargée de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations. Il peut être perçu comme une représentation de l'activité du système opérant et/ou du système de pilotage.

Figure N° 10 : *Vue systémique d'un système d'information [Tardieu et al. 2002]*



⇒ Source : L. LEMOIGNE 1984.

Cette vue systémique du système d'information est à l'origine même de la typologie des systèmes d'information qui distingue selon leur finalité principale : des systèmes d'information supports d'opérations (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, etc.) et des systèmes d'information supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision, etc.) [Tessier 1995]¹⁴².

Il est fondamental de noter que l'informatique joue un très grand rôle dans la réalisation des systèmes d'information. Aussi, il nous arrive souvent de confondre système d'information et système informatique, négligeant souvent ainsi l'existence de Systèmes d'Information manuels. Le Système Informatique ne représente en fait qu'une partie du système d'information, plus précisément la partie automatisée du système d'information, également appelée la partie TIC pour « Technologie d'Information et de Communication » ou la partie IT pour « Information Technology » dans les pays anglo-saxons.

2. Notion d'application d'entreprise :

Dans un système d'information d'Entreprise, nous pouvons trouver une multitude d'applications pouvant répondre à certains besoins. Dans la littérature, le terme « application » peut avoir plusieurs sens.

Cependant, ce terme utilisé au sens d'application informatique de l'entreprise et appelé « application » ou « application d'entreprise », un ensemble de programmes (logiciels) articulés entre eux, utilisés pour automatiser ou assister des tâches de traitement de l'information dans un domaine particulier au sein de l'entreprise.

¹⁴² Saïd IZZA, op.cit, p 11 à 12.

Selon Reix (1995) et Leroux (2004), une application est principalement caractérisée par :

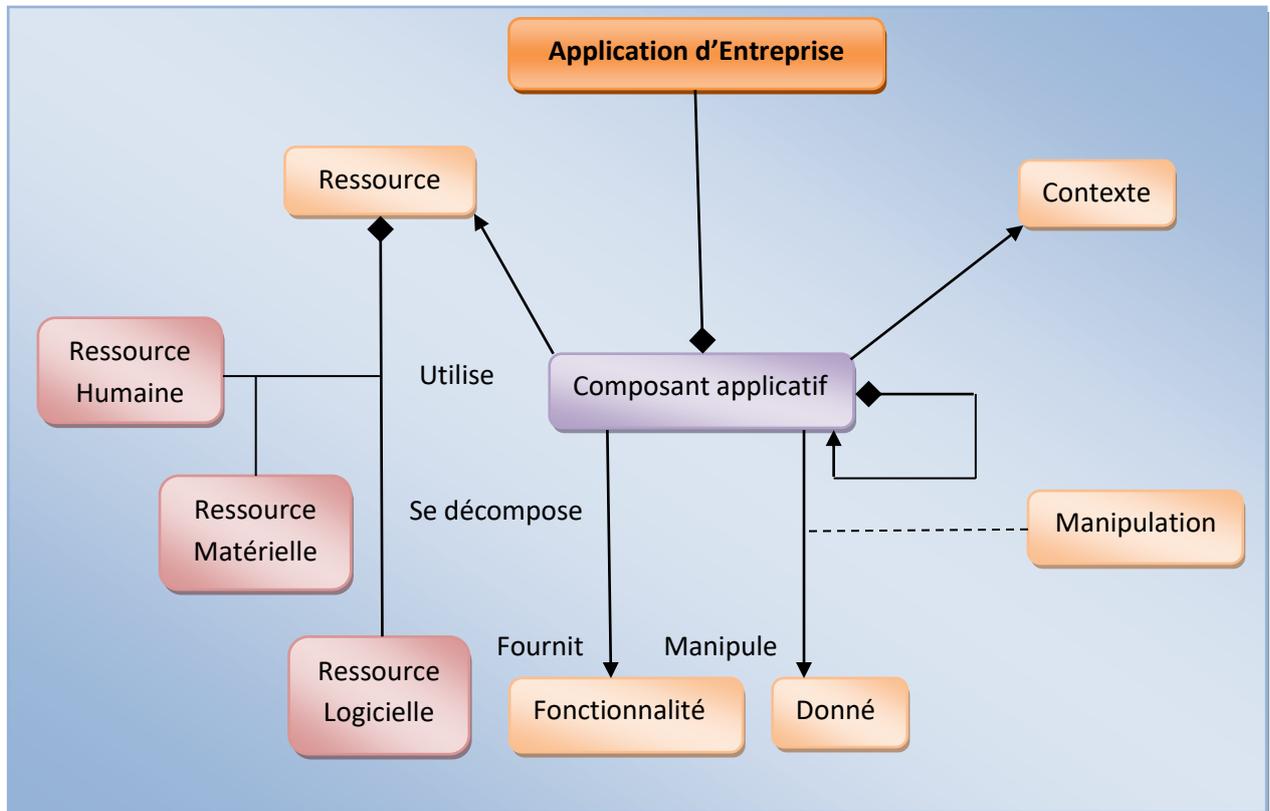
- ⇒ Les composants applicatifs qu'elle comporte et qui représentent des sous-ensembles cohérents (modules logiciels) de l'application ;
- ⇒ Le ou les champs d'application définis soit structurellement soit fonctionnellement ;
- ⇒ Des fonctionnalités qui correspondent à un ensemble de tâches qui peuvent être prises en charge par l'application ;
- ⇒ Les données manipulées qui correspondent aux différentes données utilisées et produites par l'application ;
- ⇒ Les différentes ressources humaines, logicielles, et matérielles utilisées par l'application.

Nous avons synthétisé dans le méta-modèle repris ci-après, les principales caractéristiques de la notion d'application et des composants applicatifs¹⁴³. Typiquement, dans une entreprise de production, on peut classer les applications selon leur nature :

- ⇒ **Les progiciels**, qui sont des applications achetées clés en main et qui peuvent être éventuellement adaptées au contexte spécifique de l'entreprise.
- ⇒ **Les applications spécifiques**, qui font généralement l'objet de conception et développement internes, sont développées à façon et qui permettent de répondre à des fonctionnalités qui ne sont pas couvertes par les standards ou les progiciels du marché.

¹⁴³ Saïd IZZA, op.cit, p 14 à 15.

Figure N° 11 : Notion d'application



⇒ Source : **LEROUX 2004 & REIX 1995.**

Généralement au sein des entreprises de production, on peut trouver différents types de progiciels qui sont :

- ⇒ **Un PGI** : pour Progiciel de Gestion Intégré (en anglais : ERP- Enterprise Resource Planning) – permettant d'offrir des fonctions de base pour la gestion des stocks et de la comptabilité de l'entreprise, etc. ;
- ⇒ **Une application de GRC** : Gestion de la Relation Client (en anglais : CRM - Customer Relationship Management) – qui regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les clients dans le système d'information de l'entreprise ;

- ⇒ **Une application de GCL** : Gestion de la Chaîne Logistique (en anglais : SCM - Supply Chain Management) qui regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les fournisseurs et la logistique au système d'information de l'entreprise ;
- ⇒ **Une application de GRH** : Gestion des Ressources Humaines qui permet d'offrir toutes les fonctions permettant la gestion du personnel de l'entreprise ;
- ⇒ **Une application de GDT** : Gestion de Données Techniques (ou PDM - Product Data Management) – qui permet d'offrir des fonctions d'aide au stockage et à la gestion des données techniques, surtout utilisé par les bureaux d'études ;

L'état de l'art actuel des systèmes d'information montre une certaine convergence en matière d'architecture vers la structuration des applications selon trois tiers dénommés

- ⇒ **Le « front-end »**, qui comprend l'ensemble des applications qui interagissent directement avec l'utilisateur.
- ⇒ **Le back-end**, qui comprend les applications liées aux systèmes de production de l'entreprise dans lesquels se concentre la valeur ajoutée de l'entreprise.
- ⇒ **Le middle-end**, qui comprend l'ensemble des applications et des technologies nécessaires pour interconnecter le front-end et le back-end.

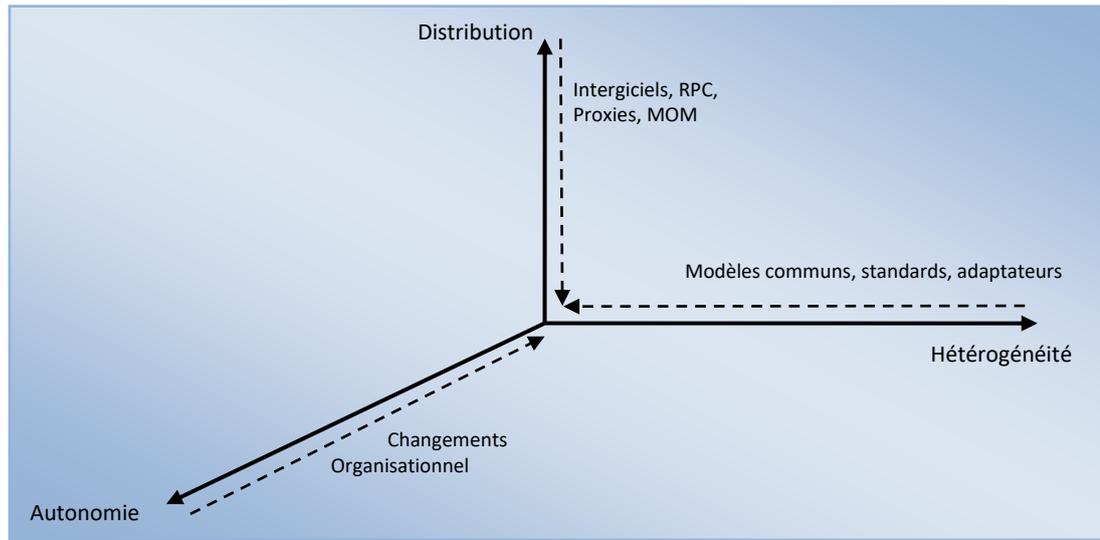
3. Caractéristiques des applications d'entreprise :

L'autonomie, la distribution et l'hétérogénéité. Ce sont les principales caractéristiques des applications d'entreprise soulignées par Hasselbring (2000) et Bussler (2003)¹⁴⁴. Ces trois caractéristiques sont mutuellement orthogonales les unes avec les autres dans le sens où elles constituent des dimensions indépendantes de l'application. Chacune de ces caractéristiques peut engendrer des problèmes spécifiques pour faire travailler ensemble différentes applications.

¹⁴⁴ Saïd IZZA, op.cit, p 16 à 17.

L'objectif étant de gérer ces dimensions afin d'accroître la capacité des applications. Les flèches en pointillé de la figure repris ci-après, indiquent quelques approches générales permettant de gérer ces trois dimensions.

Figure N° 12 : Dimensions des applications d'entreprise



⇒ **Source :** HASSELBRING 2000.

A ces trois dimensions, certains auteurs comme [Singh et Huhns 2005] rajoutent une autre dimension appelée dynamisme due au fait que les applications peuvent évoluer avec le temps en fonction des évolutions et des changements qui s'opèrent dans leur environnement.

3.1. L'autonomie :

Les applications d'entreprise sont autonomes dans la mesure où elles peuvent être conçues et exécutées indépendamment les unes des autres. Dans le contexte des bases de données, Özsu et Valduriez (1999), proposent une classification de la notion d'autonomie en définissant plusieurs aspects de cette notion :

- ⇒ **Autonomie de conception** : qui signifie qu'une application est indépendante d'autres applications dans sa conception intrinsèque (son modèle de donnée, son modèle de traitement, etc.) ;
- ⇒ **Autonomie de communication** : qui signifie qu'une application peut localement choisir avec quelles applications elle peut communiquer ;
- ⇒ **Autonomie d'exécution** : qui signifie l'indépendance de l'application pour gérer les interactions avec son environnement extérieur.

3.2. La distribution :

La seconde caractéristique des applications d'entreprise est la distribution et qui désigne le fait que les applications sont très souvent réparties physiquement sur le réseau d'entreprise. Cette répartition physique est réalisée grâce à une répartition des données et/ou des traitements permettant ainsi, l'implémentation au niveau local de certaines données et/ou de certains traitements du système d'information.

L'une des techniques qui sont le plus souvent utilisées pour permettre la distribution des applications se base sur la mise en œuvre d'intergiciels tels que CORBA, Java/RMI, COM/DCOM, MOM, etc.

3.3. L'hétérogénéité :

Selon Wiederhold (1992), l'hétérogénéité est une dimension inhérente au fait que les applications d'entreprise peuvent être développées et déployées de façons indépendantes et selon des approches et des méthodologies différentes. Elle peut donc, survenir à différents niveaux à savoir :

- ⇒ **L'hétérogénéité technique** : Qui correspond aux différences présentes dans les matériels et logiciels de base utilisés. La première comprend les différences liées aux ordinateurs et les réseaux utilisés, quant à la deuxième. Cette dernière comprend les différences associées aux systèmes d'exploitation, aux systèmes de gestion de bases de données, aux plateformes d'exécution, etc. ;

- ⇒ **L'hétérogénéité syntaxique** : Qui correspond aux différences présentes dans les formats des données et des interfaces des applications (signature des fonctions). Par exemple, dans un schéma de données, il existe un type de donnée "Matricule_Emp" de type chaîne de caractères et dans un autre schéma on a le type "Numéro_Emp" de type entier. Si ces deux types désignent la même chose (Employé), nous pouvons alors dire qu'il existe une différence d'ordre syntaxique et qui peut être résolue par une transformation syntaxique du schéma de données ;
- ⇒ **L'hétérogénéité sémantique** : Qui correspond aux différences liées à l'interprétation et au sens associé aux données et aux fonctions d'une application. Cette hétérogénéité exprime le fait que le nom symbolique d'un concept peut être interprété de façon différente suivant les applications considérées.

3.4. Dynamisme :

Une autre caractéristique introduite dans Singh et Huhns (2005) est le dynamisme des applications d'entreprise. En effet, du fait que les systèmes d'information actuels sont ouverts et soumis à de fréquents changements, en réponse à des changements d'ordre stratégique, métier ou technologiques que subit l'entreprise, les applications de ces systèmes doivent alors être, capables d'évoluer de façon dynamique pour faire face à ces changements.

Le dynamisme est une dimension qui peut se manifester généralement selon deux aspects. Le premier aspect concerne le dynamisme dans le comportement que peut afficher une application, de façon autonome selon sa configuration interne. Le second aspect concerne les changements qui peuvent s'opérer au sein des composants applicatifs d'une application tels que, la modification de certains composants, l'arrivée de nouveaux composants, la suppression de certains composants jugés obsolètes, l'absence temporaire de certains composants et la substitution de certains composants.

III. Les Systèmes Automatisés :

Bien que l'histoire de l'automatique remonte aux premiers systèmes ayant permis de réguler des actions physiques, les systèmes automatisés ont vraiment montré leur intérêt avec l'apparition de l'électronique durant la première moitié du XXe siècle, permettant de traduire des grandeurs physiques en signaux électriques pour leur appliquer des opérations mathématiques par la suite; ainsi retrouve-t-on une excellente et très instructive étude sur l'histoire de l'automatisme dans [Remaud 2004].

Aujourd'hui, ils sont indissociables des systèmes de production modernes même s'ils souffrent d'une très mauvaise réputation d'un point de vue social puisque leur intégration correspond généralement au remplacement d'activités précédemment assurées par l'homme.

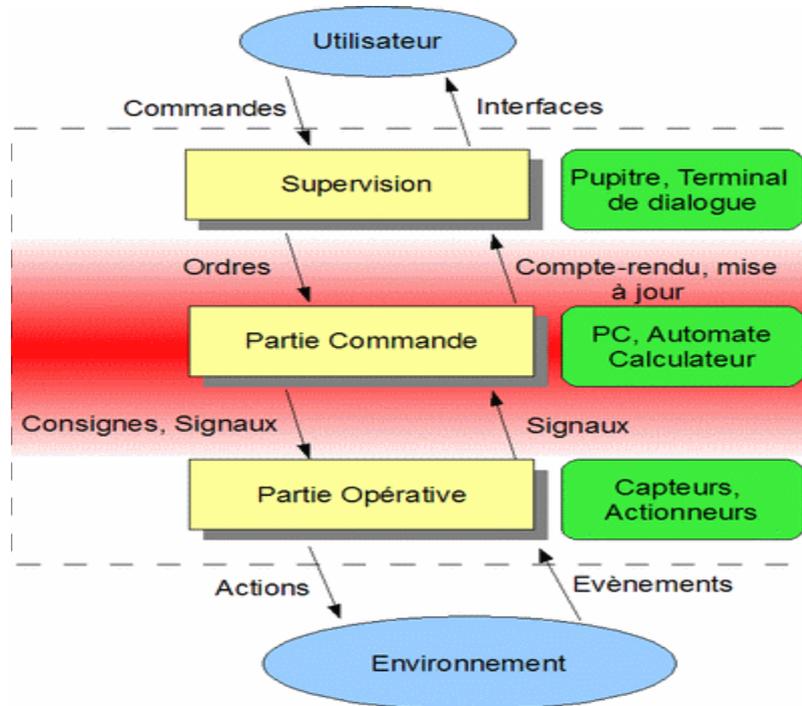
1. Systèmes Automatisés de Production (SAP)

Un système automatisé de production est constitué d'une Partie Commande et d'une Partie Opérative. La partie commande contient la logique de fonctionnement du processus que l'on veut automatiser, elle envoie des ordres à la partie opérative qui les exécute à l'aide d'actionneurs et qui lui renvoie des informations à partir de capteurs. La partie commande gère également le dialogue avec l'opérateur par l'intermédiaire le plus souvent d'une Supervision¹⁴⁵.

Sur la Figure insérée ci-dessous, on retrouve ces trois principaux niveaux de contrôle avec les catégories d'informations qui vont circuler entre eux. L'élément central et le plus spécifique de ces systèmes est la partie commande traditionnellement constituée d'un « **Automate Programmable Industriel** »API, que l'on retrouve également beaucoup sous l'acronyme anglais **PLC** « **Programmable Logical Controller** », et qui est une plate-forme d'exécution particulière, spécialement conçue pour répondre aux besoins et aux contraintes de l'architecture de contrôle.

¹⁴⁵ Fabien CHIRON, op.cit, P 11 à 14.

Figure N° 13 : Vue Simplifiée d'un système automatisé

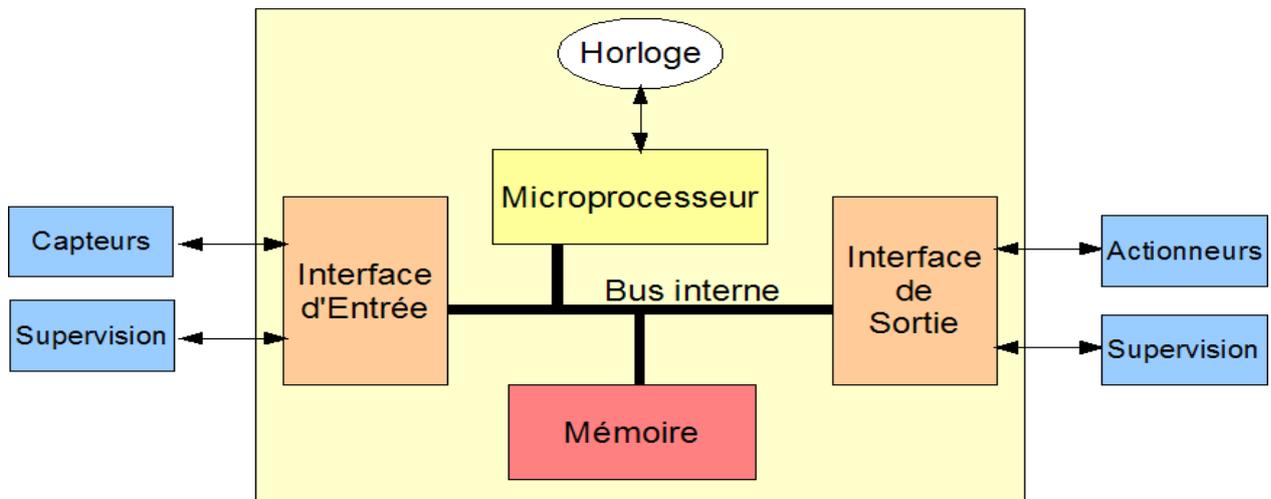


⇒ Source : Fabien CHIRON 2012.

2. L'API, élément central de l'architecture (APIs) :

Pour situer les **APIs** au sein des autres plates-formes d'exécution, on peut reprendre la classification décrite par Harel (1985) et considérer un **API** comme un **système réactif** réagissant aux évolutions de son environnement à une fréquence bien déterminée, contrairement aux **systèmes transformationnels** dont les entrées ne sont pas modifiées durant l'exécution et les sorties seulement produites à la fin, et aux **systèmes interactifs** qui réagissent de façon anarchique aux stimulations extérieures.

Selon la figure ci-après insérée, on peut alors décrire les caractéristiques principales d'un **API** :

Figure N° 14 : Architecture Interne d'un API

⇒ Source : JIMENEZ 2001.

⇒ **Déterminisme temporel** : sur le temps de réaction du système à une stimulation extérieure. On parle alors de temps réel, c'est à dire qu'on est certain que le matériel va réagir dans un laps de temps précisé et maximal. Cette contrainte fait partie de la spécification, elle doit être prise en compte dans la phase de conception, et elle doit être vérifiée par l'implémentation. Le respect de cette contrainte requiert une implémentation efficace, mais aussi des outils pour le calcul précis du temps d'exécution (calcul des performances). Ainsi pourra-t-on, par exemple dans le cas des **APIs**, déterminer le temps de scrutation.

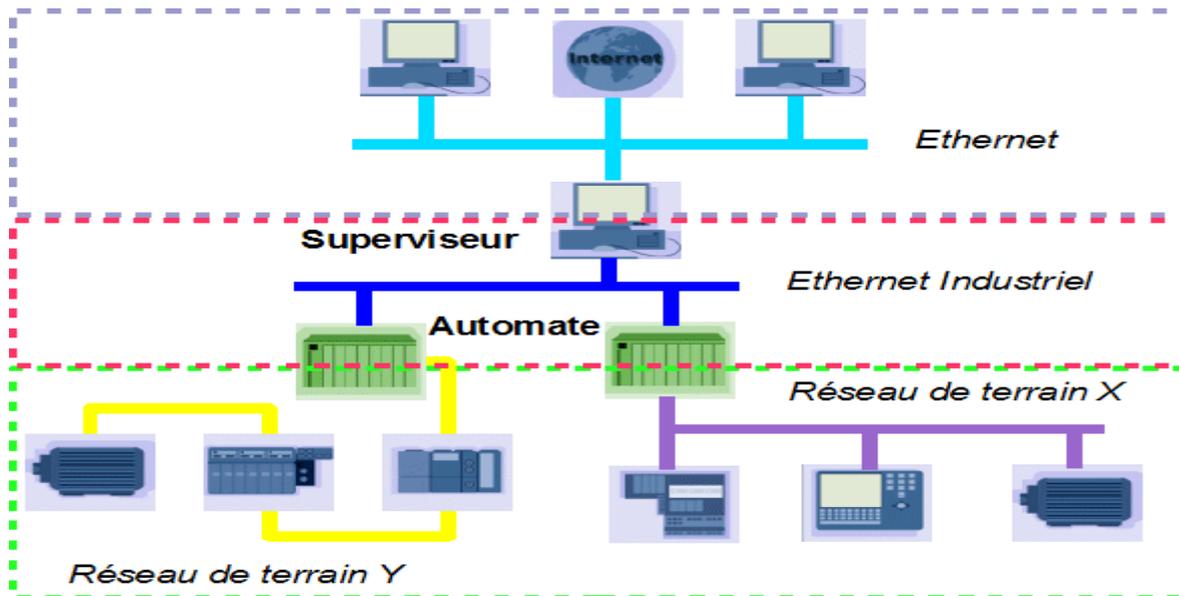
⇒ **Sûreté** : quant à la réalisation des tâches automatés car le système est responsable d'environnements où interviennent des personnes physiques et du matériel coûteux.

⇒ **Concurrence des tâches** : permettant de gérer des systèmes plus complexes nécessitant une collaboration entre plusieurs **APIs**. Les cycles ne sont pas interdépendants et doivent pouvoir s'exécuter en parallèle.

⇒ **Déterminisme logique** : pour un état donné des entrées et des variables internes, les sorties résultantes seront toujours les mêmes.

Il existe une multitude de combinaisons possibles pour définir une architecture d'automatisme, selon le choix du réseau de terrain et du matériel. Nous présentons néanmoins, une architecture classique que l'on retrouve notamment dans le domaine industriel servant de cadre à cette thèse¹⁴⁶.

Figure N° 15 : Architecture classique d'automatisme



⇒ Source : Fabien CHIRON 2012.

IV. Systèmes d'information industriels (SII) :

De nombreux facteurs de natures différentes, peuvent collaborer en vue d'atteindre l'objectif final qui est de satisfaire le client ; Ceci sous-entend, la réussite de l'activité métier qui est la production de composants microélectroniques avec des contraintes de délai, de qualité, de coût, de performances techniques et niveau de service toujours de plus en plus exigeantes.

¹⁴⁶ Fabien CHIRON, op.cit, P 22.

1. Caractéristiques des SII :

Toujours dans le même domaine d'activité, mener à bien le processus de production de composants microélectroniques requiert de déployer différentes catégories d'applications à différents niveaux de l'entreprise, chacun devant assurer une fonction particulière comme la gestion des équipements, des tâches de maintenance, ...etc. Nous avons choisi de présenter brièvement quelques applications les plus représentatives suivant les différents niveaux de l'entreprise¹⁴⁷ :

- Les systèmes de contrôle-commande ;
- Les systèmes de supervision ;
- Les systèmes MES (Manufacturing Execution System) ;
- Les systèmes de GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur) ;
- Les systèmes SGDT (Système de gestion de données techniques).

Les systèmes de contrôle de commande permettent de relier les systèmes d'automatisme de la fabrication aux systèmes de GPAO et de supervision. Les systèmes de supervision ont pour rôle l'acquisition des données provenant des équipements, de fabrication, l'affichage et le traitement de ces données ; ainsi que, la communication avec d'autres applications.

Le MES (Manufacturing Execution System) permet d'assurer la remontée intelligente de données quantitatives issues du procédé de fabrication en décloisonnant ainsi l'entreprise entre les niveaux de la supervision et de la GPAO. La GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur) intervient principalement pour la planification et le suivi de la fabrication. En outre, on distingue également des systèmes de gestion de données techniques (SGDT) qui constituent une base de données transverse comportant un ensemble d'informations techniques relatives aux différentes étapes du cycle de vie des produits fabriqués. Ce qui est fondamentalement distinctif dans ces systèmes d'information du domaine de la microélectronique est :

¹⁴⁷ Saïd IZZA, op.cit, p 18 à 19.

- ⇒ **Une forte automatisation des procédés** : Implique une forte dépendance de l'informatique. Ce qui nécessite alors d'extraire toute la connaissance embarquée par ces systèmes automatisés en vue d'éventuels transferts de maintenances ;
- ⇒ **Une forte évolution des systèmes** : Ces systèmes sont fortement évolutifs en raison de l'évolution permanente du métier, ce qui implique que ces derniers doivent être relativement autonomes et faiblement couplés afin de procurer la plus grande souplesse et flexibilité pour le système d'information ;
- ⇒ **Une coopération impérative** : Ces systèmes doivent impérativement opérer ensemble afin d'assurer l'atteinte de l'objectif global. Chacun d'eux, gère ses informations en utilisant ses propres traitements.

Dans de tels systèmes, on peut concevoir que la représentation des informations et des fonctionnalités soit spécifique à chacun des systèmes. Il est par contre, impératif que ces systèmes coopèrent de façon flexible afin de permettre les échanges, faciliter la réutilisation de leurs services et favoriser leur modernisation.

De plus, il est impératif que la sémantique portée par les données et les fonctions échangés soit la même pour pouvoir assurer une certaine cohérence entre les systèmes. Ainsi, en plus des problèmes d'ingénierie technique que posent ces systèmes d'information industriels, vient se greffer un problème crucial, celui de l'intégration des systèmes.

2. Besoin en flexibilité :

Outre l'intégration des applications qui constitue le besoin principal des Systèmes d'Information Industriels, un autre besoin non moins important des entreprises microélectroniques est la flexibilité. Cette dernière constitue aujourd'hui une préoccupation majeure des entreprises de production microélectronique qui cherchent plus d'agilité et de réactivité¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Saïd IZZA, op.cit, p 21.

En effet, les systèmes d'information industriels ne sont généralement pas stables, au contraire ils évoluent constamment. Derrière cette évolution constante se cache l'une des principales motivations d'une « **architecture d'intégration flexible** » appropriée à ce type d'entreprises. Les raisons de l'évolution de ces systèmes d'information peuvent être génériques ou spécifiques. Les raisons génériques le plus souvent évoquées sont principalement :

- ⇒ **L'évolution des organisations** : Ces évolutions peuvent considérablement impacter le système d'information et peuvent être d'origine interne (évolution engendrée par exemple par la restructuration des organisations ou la création de nouvelles filiales ou de nouvelles implantations géographiques) ou externe (évolution engendrée par exemple par la fusion ou acquisition d'organisations).

- ⇒ **L'évolution des réglementations** : Ces évolutions peuvent impacter le système d'information de manière exogène ; Par exemple, lors du passage à l'Euro ou lors du changement des règles de calcul imposées par l'Etat ou par les collectivités locales.

- ⇒ **L'évolution du métier** : Ces évolutions sont principalement dues à l'évolution de l'activité de l'entreprise ; Par exemple, la production d'une nouvelle gamme de produit. Ces évolutions du métier impactent les processus métier et par conséquent le système d'information.

- ⇒ **L'évolution des technologies** : Ces évolutions sont principalement dues à l'évolution des produits logiciels, des modèles d'architecture (mainframe, client-serveur), des paradigmes de programmation (C++, Java) et des infrastructures informatiques (J2EE, .NET). Ces évolutions impactent les systèmes d'information dans la mesure où elles se traduisent le plus souvent par des efforts d'intégration entre technologies hétérogènes.

⇒ **La maîtrise des coûts** : Elle constitue souvent une exigence formulée aux directions des systèmes d'information à qui, on demande de réduire et/ou de maîtriser ses coûts.

3. Concept d'intégration et d'interopérabilité :

Les problèmes d'intégration et d'interopérabilité ne sont pas nouveaux et ils constituent des domaines complexes auxquels s'intéressent plusieurs communautés dont, celle des systèmes d'information, celle des bases de données, celle du génie logiciel, celle de la fouille de données, ...etc. Plusieurs approches, standards et/ou technologies ont été proposés pour résoudre ces problèmes. Nous allons présenter quelques notions générales de ces concepts.

3.1. L'intégration :

Selon le dictionnaire, l'intégration désigne l'action d'intégrer. De son étymologie latine « integrare », intégrer signifie "rendre entier"; faire entrer dans un ensemble, dans un groupe plus vaste.

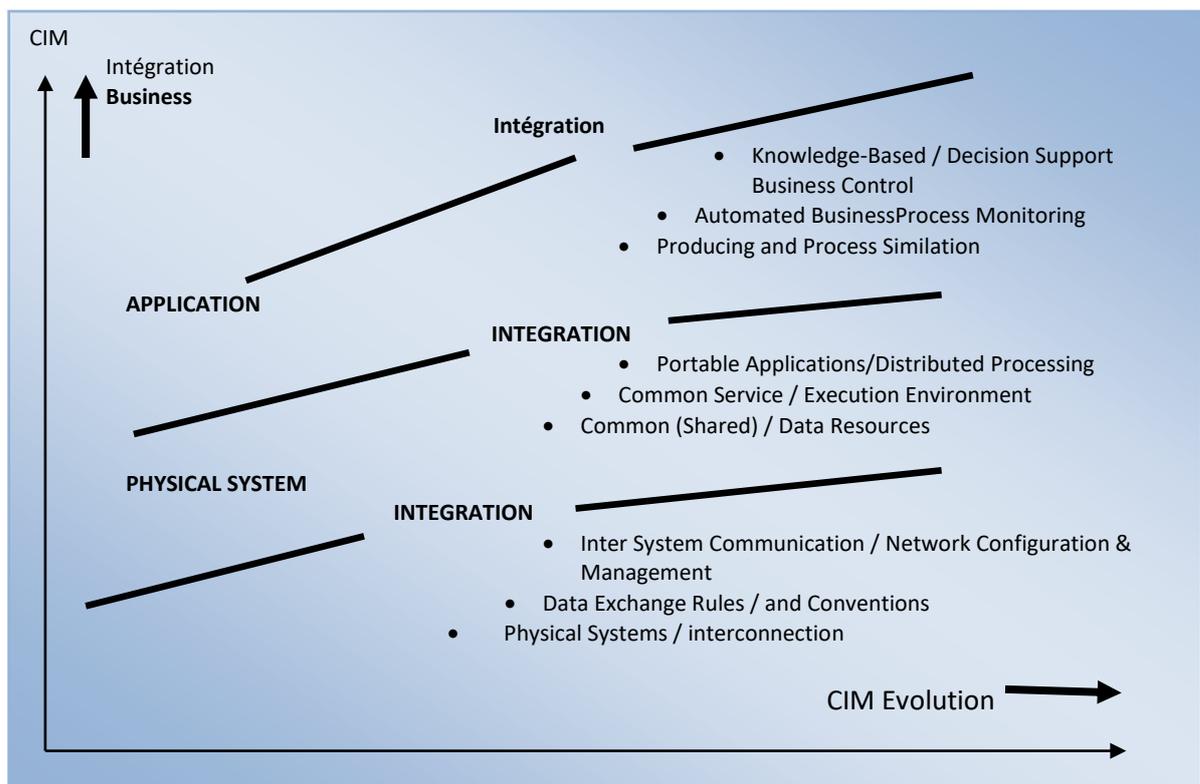
Weston (1993) définit l'intégration comme étant, « l'acte d'incorporation d'éléments constitutifs par lequel, on va rendre un ensemble complet, lui conférer les propriétés attendues, et dans notre cas des propriétés essentiellement liées à la connexion et à la cohérence des systèmes d'information.

Pour Vernadat (1996), l'intégration d'entreprise est « le processus qui consiste à faire interopérer fortement les personnes, les machines et les applications afin d'accroître la synergie au sein de l'entreprise ».

Selon Petrie (1992), l'intégration peut revêtir plusieurs formes. Elles s'étendent des approches faiblement couplées jusqu'aux approches fortement couplées et qui sont : approche unifiée, approche fédérée, approche intégrée. Au sein d'une entreprise, il existe différents niveaux d'intégration. Chaque niveau englobe les niveaux inférieurs.

- ⇒ **L'intégration des systèmes physiques** : Elle concerne essentiellement les systèmes de communication, c'est-à-dire, l'interconnexion et les échanges de données au moyen de réseaux et de protocoles de communication.
- ⇒ **L'intégration d'applications** : Elle porte aussi bien sur l'interconnexion et la coopération des applications hétérogènes que sur l'accès aux données partagées par des applications distantes.
- ⇒ **L'intégration métier** : Elle porte sur l'intégration au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire, la coordination des processus métier. Ceci concerne principalement la coopération d'entreprises et qui nécessite la modélisation précise des règles métier.

Figure N° 16 : Les trois niveaux d'intégration d'entreprise.



⇒ **Source : AMICE 1993.**

3.2. L'interopérabilité :

Le dictionnaire définit l'interopérabilité comme étant, la compatibilité des équipements, des procédures ou des organisations permettant à plusieurs systèmes d'agir ensemble. Dans le domaine des applications d'entreprise, l'interopérabilité de deux applications ou de deux composants d'un système hétérogène distribué est défini selon Vernadat & Wegner (1996), comme l'aptitude de ces composants ou de ces applications à échanger des données et des fonctionnalités.

Le standard d'IEC [IEC 2000] définit le concept d'interopérabilité dans le domaine du génie logiciel comme un degré de compatibilité. Dans ce standard, on considère que l'interopérabilité est réalisée si l'interaction peut au moins exister à l'un des trois niveaux : données, fonctionnalités et processus (comportement)¹⁴⁹.

V. Le Cloud Computing

1. Définition et caractéristiques :

Le « Cloud Computing », ou « l'informatique en nuage » ou « nuagique » ou en encore « l'infonuage » est l'exploitation la plus puissante de calcul et de stockage de serveurs informatiques distants par l'intermédiaire d'un réseau généralement internet. Ces serveurs sont loués à la demande, le plus souvent par tranche d'utilisation selon des critères techniques (puissance, bande passante... etc).

Il se caractérise par sa grande souplesse, selon le niveau de compétence de l'utilisateur client, il est possible de gérer soi-même son serveur ou de se contenter d'utiliser des applicatifs distants en mode SaaS.

Selon le « NIST », Natural Institute of Standard and Technology : « le Cloud computing est l'accès via un réseau de télécommunication, à la demande et en libre service, à des ressources informatiques partagées configurables. Il s'agit donc d'une délocalisation de l'infrastructure informatique ».

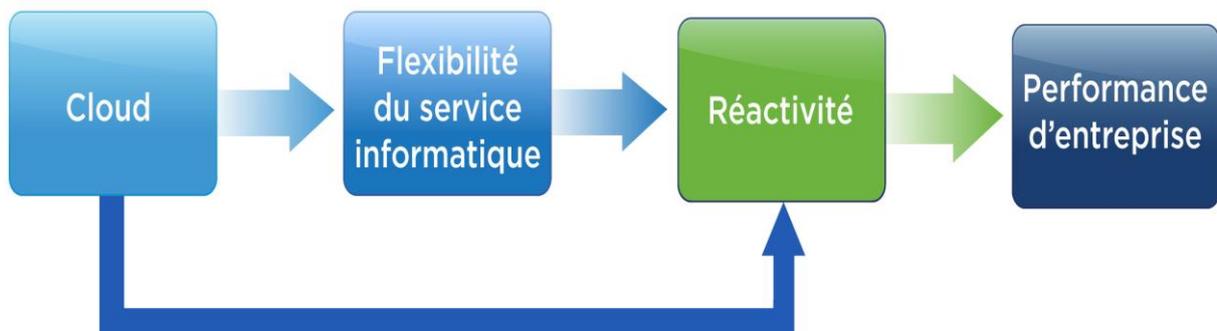
¹⁴⁹ Saïd IZZA, op.cit, p 23.

Les grandes entreprises du serveur informatique font la promotion du Cloud Computing, qui constitue un important changement de paradigme des systèmes informatiques, jusque là, constitués de serveurs situés au sein même de l'entreprise¹⁵⁰.

2. Le Cloud et la flexibilité :

Les responsables informatiques visionnaires, déploient le Cloud Computing comme une « arme stratégique », mais pas seulement dans le cadre de l'environnement informatique. Ils mettent le Cloud au service d'une transformation complète de l'entreprise, avec en ligne de mire le changement de mode opératoire. Ce système constitue pour les grandes entreprises, un moyen de gérer en symbiose étroite la transformation de leur environnement informatique et leur transformation globale. Il s'agira d'un avantage décisif dans cette ère du Cloud.

Figure N° 17 : Une enquête récente a montré que les décideurs en entreprise associent directement le Cloud Computing à la flexibilité.



⇒ ***Source : <http://www.vmware.com>, download3.vmware.com***

¹⁵⁰ La flexibilité dans l'entreprise et les avantages économiques tangibles du Cloud Computing, livre blanc, p 01, <http://www.vmware.com>.

2.1. L'impact de la flexibilité dans tous les secteurs :

L'impact de la flexibilité est clairement visible dans différents secteurs d'activité. À cet égard, l'informatique doit commencer une transition qui lui permettra d'assurer et d'adapter rapidement les services fournis aux usagers et de faire face efficacement aux demandes fluctuantes de l'administration. Le Cloud Computing apporte aux divers organismes, une solution dynamique, sécurisée et conforme qui permet d'accélérer considérablement la fourniture des services informatiques. Partout dans le monde, les banques de dépôt travaillent à élargir leurs bases de clients et à augmenter leur chiffre d'affaires en commercialisant rapidement de nouveaux services mobiles, pour que les utilisateurs contrôlent mieux leurs finances.

L'informatique s'aligne avec les objectifs de l'entreprise, avec la mise en production plus rapide d'applications mobiles critiques **orientées clients** qui accélèrent l'accès aux services. Elle active cette transformation en s'appuyant sur le Cloud Computing.

Cette approche repose sur un environnement de développement et de test sécurisé et contrôlé qu'un service informatique peut exploiter rapidement pour fournir des applications de production auxquelles les utilisateurs peuvent accéder sur n'importe quel périphérique, n'importe où et à tout moment.

2.2. Le Rapport Equipes informatiques flexibles / Entreprises flexibles :

Souvent, il est difficile de dire si les entreprises sont flexibles du fait que leurs équipes informatiques sont flexibles, ou si une culture de la flexibilité déjà prégnante dans l'entreprise influence le service informatique. Quelle que soit la raison, les dirigeants des entreprises flexibles comprennent l'importance d'une étroite corrélation entre un environnement informatique flexible et la flexibilité à tous les niveaux de l'entreprise¹⁵¹. Les entreprises très flexibles signalent que l'informatique est l'une de leurs fonctions les plus flexibles. À l'inverse, pour les entreprises qui ne sont pas flexibles, l'informatique se classe parmi les fonctions les moins flexibles.

¹⁵¹ La flexibilité dans l'entreprise et les avantages économiques tangibles du Cloud Computing, livre blanc, op.cit, p 06, <http://www.vmware.com>.

3. L'économie du Cloud

Même si la flexibilité est considérée comme, le principal moteur de l'activité, cela suppose d'analyser l'autre terme de l'équation, qui est « les coûts ». La virtualisation, qui constitue la pierre angulaire du Cloud, a largement fait ses preuves en matière de réduction des coûts informatiques. Les économies ainsi réalisées peuvent être réinjectées dans l'innovation informatique qui permet de développer l'activité¹⁵².

À l'heure actuelle, la disponibilité de capacités informatiques en libre-service, bon marché et à la demande via les Clouds publics engendre une concurrence nouvelle pour les équipes informatiques internes. Les fournisseurs de Clouds publics proposent un modèle de paiement à l'utilisation pour l'informatique et publient des fiches d'évaluation en amont sur l'utilisation des ressources de calcul et de stockage.

La fiche d'évaluation de l'industrie du Cloud est si intéressante qu'elle conduit les équipes informatiques à tenter d'améliorer la qualité de leurs services et des accords de niveau de service, pour un coût inférieur à celui des services informatiques qu'elles proposent aujourd'hui.

À l'entrée dans l'ère du Cloud, il est temps que les services informatiques changent leur perception de l'environnement informatique. Cette évolution est plus qu'opportune, sachant que de nombreux départements informatiques ne connaissent pas aujourd'hui le coût informatique d'applications spécifiques ou de l'utilisation par branche d'activité.

On considère que les coûts s'apparentent à un type « d'imposition » qui frappe l'ensemble de l'entreprise. Avec l'avènement du Cloud, les départements informatiques doivent acquérir un niveau d'expertise et de responsabilité beaucoup plus important en termes de précision des coûts, de modèles d'allocation, de refacturations, etc.

¹⁵² La flexibilité dans l'entreprise et les avantages économiques tangibles du Cloud Computing, livre blanc, op.cit, p 08, <http://www.vmware.com>.

Conclusion du Chapitre Troisième :

Nous avons vu à travers ce chapitre que, la question de la flexibilité occupe une place centrale dans le processus de gestion d'une entreprise, cette recherche d'adaptabilité aux changements de l'environnement externe et interne nécessite non seulement des innovations du point de vue matériel et organisationnel mais aussi l'intervention et l'implication de l'ensemble des acteurs économiques qui entourent l'entreprise.

Ainsi la remise en cause du modèle tayloriste du fait de sa rigidité a-t-elle favorisé l'émergence du toyotisme, ce dernier s'imposant comme une sérieuse alternative au mode de production jusque là dominant, à défaut de l'éradiquer. Cependant nous venons de voir qu'en dépit des améliorations apportées en termes de flexibilité grâce aux différentes méthodes entrevues, le toyotisme n'autorise cependant pas une flexibilité absolue du fait des contraintes humaines et matérielles.

Aussi la recherche de la flexibilité à tout prix est à l'origine de nombreux excès d'où la nécessité d'un arbitrage entre flexibilité et productivité/rentabilité, la solution pouvant être une combinaison de ces deux modes de production qui, bien qu'étant différents, ne sont pas incompatibles, en profitant des avantages de chacun.

Partie Empirique

Chapitre Quatrième

Etude Empirique

Introduction du Chapitre Quatrième :

Nous pouvons dès maintenant choisir notre méthodologie qui nous permet de répondre à notre question de recherche et d'accroître la validité de la connaissance que nous allons générer et conférer à cette dernière un caractère cumulable. Cependant, le choix de la méthodologie, à savoir, les techniques et les outils pertinents qui nous permettent d'appréhender la réalité recherchée dépend du paradigme de recherche dans lequel s'inscrit notre recherche. Par conséquent, il convient de commencer ce chapitre par une introduction aux différents paradigmes de recherche scientifique en sciences de gestion, et leur reflet dans les Ressources Humaines.

En effet, cette première étape nous balisera le chemin pour aborder, en deuxième point, les éléments paradigmatiques de notre travail de recherche. Autrement dit, dans une première étape, il convient de présenter les différents paradigmes de recherches scientifiques, à savoir le paradigme positiviste, post-positiviste, la théorie critique et le paradigme constructiviste, ainsi que leurs caractéristiques ontologiques, épistémologiques et méthodologiques et de spécifier, dans une seconde étape, notre orientation ontologique, notre positionnement épistémologique, ainsi que notre démarche méthodologique.

SECTION 01 :

Méthodologie de recherche et construction du Questionnaire d'Enquête

Une fois nous aurons terminé avec le paradigme de recherche adopté, nous aborderons notre démarche méthodologique relative à la phase empirique. Dans ce contexte, et comme notre méthodologie s'est portée sur l'élaboration d'un questionnaire comme outil de recherche, nous allons expliquer le processus du développement de cet instrument d'enquête et sa validation par un pré-test auprès des experts en Sciences Humaines et en Sciences Humaines Appliquées.

Ensuite, nous allons présenter la méthode d'échantillonnage, et l'administration du questionnaire, et la méthode de collecte de donnée. A l'issue de ce chapitre, nous allons analyser et présenter les fréquences des réponses ainsi que les caractéristiques de notre échantillon afin de pouvoir avoir une idée sur notre position dans la sphère économique algérienne.

I. Positionnement paradigmatique de notre recherche :

Tout chercheur en sciences de gestion et, plus particulièrement en sciences humaines et sociales, en particulier lors d'un travail doctoral, doit être conscient qu'il peut établir des représentations très diverses du phénomène qu'il étudie en fonction du paradigme épistémologique dans lequel inscrit son travail de recherche (Gavard-Perret et al., 2008, p.07). Le positionnement épistémologique étant une évidence, il convient d'explorer, dans un premier point, le contenu de chaque paradigme de recherche afin de pouvoir positionner notre travail de recherche par la suite. Il est important de noter que ce point ne prétend pas aller dans les détails philosophiques des paradigmes de recherche car il nous suffit, en tant que doctorant, d'éclaircir les éléments nécessaires nous permettant de nous positionner par rapport à ces concepts.

1. Les paradigmes de recherche scientifique : une vue d'ensemble :

Étymologiquement, dans le dictionnaire Larousse¹, le terme « paradigme » tient son origine du mot grec ancien « paradeigma » qui signifie « modèle » ou « exemple ». En doctrine économique, ce mot signifie “le choix des problèmes à étudier et des techniques propres à leur étude. Le concept « paradigme » a été popularisé par Kuhn (1962) dans son livre “La structure des révolutions scientifiques” et Michel Foucault (1966). Plusieurs philosophes et penseurs reconnaissent ne pas avoir maîtrisé la définition de ce concept (Kuhn, 2012, p. xviii).

Dans notre travail, nous tenons simplement à éclaircir ce concept afin de pouvoir le mobiliser dans notre recherche sans pour autant prétendre étudier en profondeur cette notion ayant fait l'objet de débats de plusieurs courants de pensée. Selon (Bhattacharjee, 2012, p. 17), un paradigme représente les modèles mentaux ou les cadres de références (systèmes de croyance) que nous utilisons pour organiser notre raisonnement et observations, et qui façonnent notre conception et conduite de la recherche. Nous pouvons comprendre de cette définition que la manière de percevoir la réalité, et d'en établir une connaissance appropriée varie en fonction du paradigme scientifique mobilisé dans la recherche (Girin, 1980). Par conséquent, l'inscription de notre recherche dans un paradigme scientifique est cruciale du moment où nous tentons d'établir et valider une connaissance à travers notre travail de recherche.

Concernant la nature de paradigme, (Guba & Lincoln, 1994) stipulent que le paradigme est basé principalement sur des hypothèses Ontologiques, Epistémologiques et Méthodologiques.² Les hypothèses Ontologiques s'intéressent principalement aux questions suivantes : quelle est la forme ou la nature de la réalité ? Autrement dit, qu'y a-t-il qui peut être connu à son sujet ? Les hypothèses épistémologiques s'articulent autour de la question suivante : quelle est la nature de la relation entre le connaisseur (où celui qui cherche à connaître) et ce qui peut être connu ? En d'autres termes, comment est-elle élaborée la connaissance ?

Finally, the methodological hypotheses seek to answer the following question: how can a researcher know what he believes to be true? In other terms: which methods constitute this knowledge?

(Guba & Lincoln, 1994) stipulate that the answers given to the questions evoked above are linked to each other, that is to say that the answer to the ontological hypothesis constitutes a platform for the other answers. In the same line, (Krauss, 2005; Zouaghi, 2013, p.16) recognize the existence of a tight dependence between epistemology, ontology and methodology. This strong relationship makes that if ontology opts for a philosophy of the « real », epistemology asks itself how to arrive at elaborating a knowledge on this reality, then that methodology seeks to identify the methods and techniques to mobilize to arrive at this knowledge.

It is to be noted that the three hypotheses are crucial. From where, the pertinence of an element (ontology for example), for a researcher, does not justify the pertinence and the validity of the other elements. (Gavard-Perret et al., 2008, p. 07) put the accent on this point by calling for not to be contented with reflecting, for example, on the pertinence of the process of elaboration of knowledge, which is methodology, to the detriment of the other processes.

In order to approach the sense of the concepts evoked previously, the term « epistemology » represents the branch of philosophy that deals with what can be considered as « knowledge », where knowledge is found, and how knowledge is increased (Cunningham & Fitzgerald, 1996). According to (Piaget, 1986, p.06) epistemology is the study of the elaboration of reliable knowledge. Ontology signifies, according to the Larousse dictionary, the theory of being. This concept is used to talk about the theory or the analysis of what exists, their main species and their relationships (Mulligan, 1992). In other terms, ontology is interested in the existence of « the reality », its state and its components and their functioning.

Afin de pouvoir nous positionner dans un paradigme de recherche, nous avons adopté la typologie proposée par (Guba & Lincoln, 1994) à savoir : le paradigme positiviste, poste-positiviste, la théorie critique et le paradigme constructiviste. Dans ce qui suit, nous allons décrire les quatre types de paradigme en analysant les réponses faites par les tenants de chaque paradigme aux questions ontologiques, épistémologiques et méthodologiques.

Il convient de montrer aussi que, à l'exception du positivisme, il n'y a pas encore un ultime agrément concernant la définition, les implications des autres paradigmes.

Le Tableau suivant montre les caractéristiques ontologiques, épistémologiques et méthodologiques de chaque paradigme de recherche (Zouaghi, 2013, p. 17).

Tableau 02 : Caractéristiques des paradigmes de recherches selon Guba et Lincoln (1994)

	Ontologie	Épistémologie	Méthodologie
Positivisme	Réaliste naïf Réalité existante Réalité appréhendable	Dualiste et Objectiviste Résultats reproductibles « vraies »	Expérimentale & Manipulative: hypothèses testées empiriquement (Approche quantitative principalement)
Post-positivisme (Positivisme allégé)	Réalisme critique Réalité «existante» mais imparfaitement appréhendable	Dualiste/objectiviste modifié Tradition critique, communauté critique; résultats probablement vrais	Expérimental/ Manipulative modifiée Multiplisme critique ; (Approche qualitative et quantitative)

<p>La théorie critique</p>	<p>Réalisme historique Réalité virtuelle (ou historique) façonnée par des facteurs sociaux, politiques, culturelles, économiques, ethniques et de genre; formée au fil du temps</p>	<p>Transactionnel/subjectiviste, résultats à valeurs médiatrices</p>	<p>Dialogique/ Dialectique</p>
<p>Constructivisme (Interprétativisme)</p>	<p>Relativisme - réalités construites localement et spécifiquement.</p>	<p>Transactionnelle/subjectiviste, résultats créés</p>	<p>Herméneutique/ Dialectique</p>

Dans les lignes qui suivent, nous allons expliquer ces paradigmes en adoptant l'analyse fournie par (Guba& Lincoln, 1994). Ensuite, nous seront capable d'inscrire notre recherche dans l'un de ces paradigmes.

1.1. Le paradigme positiviste :

- **Ontologie :**

Ce courant a fait l'objet des discours formels en sciences physiques et sociales pour une période de presque quatre siècles. Un positiviste est ontologiquement un « réaliste naïf ». Celui-ci considère que la réalité existe, c'est-à-dire qu'elle a une ontologie et qu'elle est appréhendable à partir des lois naturelles et des mécanismes inchangés. Selon ce paradigme, la connaissance de la manière d'être de la réalité est conventionnellement synthétisée sous forme de généralisations indépendantes du contexte et du temps. Ainsi, cette connaissance de la réalité prend parfois la forme des lois de « cause à effet ». La recherche peut, en principe, refléter le véritable état des choses. La posture de base de ce paradigme est, à la fois, réductionniste et déterministe.

- **Épistémologie :**

Le positiviste est épistémologiquement un dualiste et objectiviste. Il suppose que l'objet étudié et le chercheur sont des unités indépendantes par nature (Perret & Séville, 2003). Ainsi, il suppose que le chercheur est capable d'étudier le phénomène sans l'influencer ou qu'il ne soit influencé par l'objet étudié. Si une influence quelconque arrive entre les deux entités, ce qui peut affaiblir la validité de la connaissance, des stratégies variées peuvent être envisagées afin de réduire cette influence ou de l'éliminer. Ainsi, l'influence des valeurs et des préjugés de chercheur est écartée des résultats aussi longtemps que les procédures prescrites sont rigoureusement suivies. Finalement, les résultats qui se reproduisent sont vrais en fait.

- **Méthodologie :**

La validation du savoir passe à travers une méthodologie expérimental / manipulative, à savoir, les hypothèses sont soumises à des tests empiriques afin de les vérifier tout en contrôlant ou manipulant rigoureusement les conditions possibles de confusion, ce qui assure que les résultats ne soient pas, à tort, influencés.

1.2. **Le paradigme post-positiviste :**

Le paradigme post-positiviste intègre dans sa vision les critiques destinées au paradigme positiviste. Toutefois, il reste fidèle en gardant les mêmes croyances basiques du positivisme.

- **Ontologie :**

Le post-positiviste est ontologiquement un réaliste critique. Il suppose que la réalité existe alors qu'elle est imparfaitement appréhendable en raison de mécanismes intellectuels humains limités ainsi que la nature fondamentalement complexe des phénomènes.

L'ontologie est appelée « réalisme critique » en raison de la posture de partisans du post-positivisme qui affirment que la réalité doit être soumise à l'examen critique le plus large possible afin d'appréhender la réalité au mieux (dans son vrai état).

- **Épistémologie :**

Le post-positiviste est épistémologiquement un dualiste/objectiviste mais modifié. Le dualisme est largement abandonné puisque le chercheur et l'objet étudié ne sont pas censés être comme des unités indépendantes, ce qui permet au «facteur de subjectivité de jugement» d'apparaître, car le chercheur et l'objet de recherche peuvent influencer l'un l'autre.

Afin de réduire la subjectivité, il est nécessaire d'assurer l'objectivité, qui reste un «idéal régulateur», en mettant l'accent sur les garants externes tels que les traditions critiques (la conformité des résultats obtenus avec la connaissance existante) et la Communauté critique (comme les éditeurs, les arbitres, etc.). Ainsi, les résultats répliqués sont probablement vrais, mais ils peuvent toujours faire l'objet de modification.

• **Méthodologie :**

La validation du savoir passe à travers une méthodologie expérimentale /manipulative modifiée. L'accent est mis sur un « multiplisme critique », qui est considéré comme une version rénovée de triangulation, comme un moyen ayant pour but de refuser les hypothèses plutôt que de les vérifier. La méthodologie vise à remédier à certains problèmes mentionnés en faisant des enquêtes dans des milieux plus naturels, en collectant d'informations reflétant le plus la situation étudiée, solliciter des points de vue qui permettent de déterminer la signification et les objectifs que les gens attribuent à leurs actions. Enfin, tous ces objectifs sont atteignables en utilisant de plus en plus des techniques qualitatives à côté des techniques quantitatives.

1.3. La théorie critique :

Contrairement aux isolationnistes, qui appellent à choisir une seule alternative paradigmatique, la théorie critique représente un ensemble de paradigmes alternatifs (Guba& Lincoln, 1994). Dans la même lignée, certains auteurs ont appelé à l'adoption d'une approche multi-paradigmatique (Miles & Huberman, 2003). Selon (Guba& Lincoln, 1994), La théorie critique pourrait se subdiviser en 3 sous-paradigmes :

- Le poststructuralisme ;
- Le postmodernisme ;
- Le paradigme hybride.

La théorie critique est caractérisée ontologiquement par un réalisme historique. La réalité est supposée être appréhendable. Cette réalité était au début non structurée, et puis, par la suite, elle a été façonnée, au fil du temps, par un amas de facteurs sociaux, politiques, culturels, économiques, ethniques et de genre. Et par la fin elle s'est cristallisée en une série de structures qui sont aujourd'hui considérées comme «réelles», à savoir, des structures naturelles et inchangées. En d'autres termes, la réalité est virtuelle ou historique.

- **Épistémologie :**

Ce paradigme est épistémologiquement transactionnel et subjectiviste. Dans ce paradigme, le chercheur et l'objet de recherche sont supposés être interactivement liés, avec un certain poids du chercheur qui inévitablement influence l'objet étudié. Il est à noter que la posture de ce paradigme ne facilite pas la distinction entre l'ontologie et l'épistémologie ; c'est-à-dire que la connaissance qui peut être connue est inextricablement liée à l'interaction entre un chercheur particulier et un objet particulier.

- **Méthodologie :**

Celle-ci est dialogique et dialectique. La nature transactionnelle de la recherche nécessite un dialogue entre le chercheur et l'objet étudié, ce dialogue doit être dialectique dans sa nature afin de transformer l'ignorance et la mauvaise compréhension en une conscience très claire (voir comment les structures pourraient être modifiées et comprendre les actions nécessaires pour effectuer ces changements).

1.4. **Le paradigme constructiviste :**

- **Ontologie :**

Le constructiviste est ontologiquement un relativiste car les réalités sont appréhendables sous la forme de multiples constructions mentales intangibles, en se basant sur le social et l'expérience. Ces constructions sont de nature locale et spécifique bien que certains éléments sont souvent partagés entre plusieurs individus et même à travers les cultures. Ces constructions dépendent pour leur forme et leur contenu sur les personnes ou les groupes qui les détiennent. Elles ne sont pas plus ou moins « vraies », dans un sens absolu, mais elles sont tout simplement plus ou moins informées et/ou sophistiquées. Ainsi, ces constructions sont modifiables comme leurs réalités.

- **Épistémologie :**

Le constructiviste est transactionnel et subjectiviste en termes épistémologique. Le chercheur et l'objet de recherche sont supposés être liés de manière interactive qui fait que les résultats sont créés de manière latérale au fil de la recherche. Dans ce paradigme, il n'y a pas de distinction entre l'épistémologie et l'ontologie comme dans le cas de la Théorie Critique.

- **Méthodologie :**

Celle-ci est herméneutique et dialectique. La nature personnelle et variable de constructions sociales suggère que les constructions individuelles peuvent être suscitées et affinées seulement à travers l'interaction entre le chercheur et les répondants. Ces constructions sont interprétées en utilisant des techniques herméneutiques classiques, et elles sont ensuite comparées et croisées à travers des échanges dialectiques. L'objectif final est de distiller un consensus par rapport à une construction qui est mieux informée et plus sophistiquée que les constructions précédentes.

2. L'approche paradigmatique adoptée pour notre recherche :

Une description de différents paradigmes de recherche étant faite, il convient de savoir le paradigme qui convient le mieux à notre contexte de thèse. En fait, le savoir dans le domaine des Sciences Humaines et des Sciences Humaines Appliquées a été créé à travers différents paradigmes scientifique de recherche. (Wolf, 2008) a mis en évidence la domination du paradigme positiviste et post-positiviste dans les articles de recherche en Sciences Humaines et des Sciences Humaines Appliquées. Il vient au deuxième lieu la Théorie Critique. Par contre, aucun article de recherche, parmi ceux qu'il a recensés, n'a été fourni dans un paradigme constructiviste.

L'analyse des résultats fournie par (Wolf, 2008) montre que ces paradigmes, à savoir le positiviste et le post positiviste, ont été toujours privilégiés dans ce domaine du moment où ce dernier fait toujours recours aux outils quantitatifs dans la validation des hypothèses de recherche.

Après avoir déterminé les paradigmes de recherches privilégiés ainsi que les différents types de méthodologies utilisées. Il convient maintenant de nous positionner en terme paradigmatique, et ceci en montrant notre orientation ontologique et notre positionnement épistémologique. Concernant notre Orientation ontologique et notre positionnement épistémologique, le paradigme de recherche scientifique dans lequel s'inscrit notre recherche est le paradigme post-positiviste, c'est-à-dire, le réalisme critique en termes ontologique.

Comme a été évoqué supra, le post-positivisme relève du réalisme critique. Le partisan de ce paradigme croie que la réalité a une existence sauf qu'elle ne peut pas être cernée de manière parfaite à cause de la limitation cognitive de l'être humain et de la nature principalement irréductible des phénomènes. Cette réalité existe également de manière indépendante de notre savoir, et nous tentons, en tant que chercheur, de créer le savoir qui nous permet de comprendre la réalité relative à travers une accumulation inférentielle d'informations (Robson, 2011).

Dans la même lignée, (Trochim & Donnelly, 2001) stipulent que le post-positivisme rejette certains principes fondamentaux du positivisme alors qu'ils sont relativement dans les mêmes rails. Le post-positiviste est un réaliste critique, ce qui rend compliqué sa nature ontologique. Celui-ci est sceptique du moment où toutes les observations sont faillibles et susceptibles d'erreurs.

Il résulte de cela que toutes les connaissances peuvent faire l'objet d'une révision car l'être humain n'a pas les capacités à connaître la réalité de manière certaine. Le post-positiviste estime que l'objectif est que la recherche soit menée d'une manière la plus rigoureuse possible ainsi que les observations et les mesures soient multipliés afin de se rapprocher de la réalité.

Cependant, arriver à la réalité reste un objectif difficilement atteignable. Les post-positivistes rejettent l'idée que toute personne peut voir parfaitement le monde tel qu'il est. Nos perceptions sont biaisées. Afin d'assurer l'objectivité de la recherche, il est important de laisser les travaux scientifiques se critiquer les uns les autres.

Concernant **la méthodologie mise en œuvre**, celle-ci nous permet de choisir les méthodes et les techniques qui nous permettent de créer le savoir et d'atteindre la réalité recherchée. Pour notre recherche, nous allons mener une étude confirmatoire approuvant qu'il y a une influence directe de la Manœuvrabilité Organisationnelle à travers toutes ses dimensions sur la capacité d'action au regard des Ressources Humaines et que, l'entreprise pourra utiliser pour mieux s'adapter aux différents changements et bouleversements de l'environnement en ayant recours aux outils méthodologiques suivants :

- a) Une première revue de littérature permettant de faire ressortir l'ensemble des variables explicatives et expliquées autour desquelles tourne notre recherche ;
- b) Une deuxième revue de littérature qui nous permet de déterminer les échelles de mesures (les items) lors de la construction du questionnaire avec un pré-test auprès de professionnels et académiciens.

Cette étape nous permettra de s'arrêter sur la validité du construit (validité faciale et du contenu) de nos variables de recherche ;

- c) Une étude quantitative, en utilisant les statistiques descriptives et inférentielles, afin de valider les structures et les hypothèses de notre modèle de recherche.

En effet, l'ensemble de ces méthodes nous permettent de renforcer la validité de notre modèle. Ainsi, comme la première revue de littérature, qui représente la première étape de notre protocole méthodologique, a été déjà expliquée et détaillée dans les deux premiers chapitres, il reste à présenter, dans le reste de ce chapitre, les deux dernières étapes, à savoir, la deuxième revue de littérature qui nous montre comment le questionnaire a été construit, ainsi que la troisième étape qui consiste à nous expliquer comment les variables ont été épurées et comment les structures et les hypothèses ont été empiriquement testées.

Les résultats présentés ici sont extraits d'une recherche confirmatoire menée à l'effet d'étudier les combinaisons de flexibilité des entreprises Algériennes et à tenter d'opérationnaliser la conceptualisation duale de la flexibilité des Ressources Humaines élaborée par Volberda (1998), associée à la dimension de flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle proposée par Koornhof (2001). (Objectif de recherche).

Le dispositif de recherche consistait en une première série d'interviews directes, à laquelle a succédé tout d'abord, une phase quantitative de collecte de données (étude par questionnaire d'enquête), puis une phase qualitative (monographies d'entreprise).

3. Construction du questionnaire de recherche :

La collecte de données qualitatives et quantitatives s'est déroulée du mois de Juillet jusqu'au mois de Septembre de l'année 2017 auprès de 16 entreprises Nationales et Mixtes, lesquelles ont été jugées importantes au niveau de la Wilaya de Sidi Bel Abbes et à l'échelle nationale, dont Cinq (05) Publiques et Onze (11) Privée à sa voir :

3.1. Entreprises Publiques :

- ENIE / SPA ;
- JIPLAIT / SPA ;
- CMA / SPA ;
- CMA SAMPO ALGERIE / SPA ;
- GALUCHO ALGERIE / SPA.

3.2. Entreprises Publiques :

- CHIALI TUBES / SPA ;
- CHIALI SERVICES / SPA ;
- CHIALI NAWAFID / SPA ;
- LES MOULINS AZZOUZ / SPA ;
- FROMALAIT SARL ;
- FAMAG / SARL ;
- BTPH HASNAOUI / SPA ;
- HASNAOUI SECH / SPA ;
- TECNACHEM ALGERIE / SPA ;
- GRUPO PUMA ALGERIE / SPA ;
- HFCM HASNAOUI /SPA.

Certaines entreprises ont refusé de collaborer avec nous sous prétexte de la Confidentialité, nous citons :

- GROUPE CEVITAL / SPA ;
- GROUPE HAMMOUD BOUALEM / SPA ;
- SONELGAZ / SPA.

Notre choix s'est articulé sur les critères suivants :

- L'importance du secteur d'activité ;
- L'importance de la position sur le marché ;
- L'importance de l'image de marque « expérience et ancienneté » ;
- L'importance du nombre de travailleurs).

Le questionnaire comprend trois parties. La première partie saisit l'environnement et les caractéristiques culturelles de l'entreprise. La deuxième partie concerne les caractéristiques Technologiques, Culturelles et structurelles de l'entreprise Constituant ainsi, sa Manœuvrabilité Organisationnelle. La dernière partie du questionnaire appréhende la flexibilité de l'entreprise au regard des Ressources Humaines qui représente à son tour, la capacité d'action de cette même entreprise.

Ce questionnaire comprend près de 92 questions permettant d'analyser les différentes dimensions de la flexibilité telle que nous l'avons définie. Ces questions sont présentées essentiellement sous forme d'une échelle de Lickert à cinq positions. Les questionnaires ont été adressés aux directions des organisations étudiées qui à leurs tours, les ont dispatché aux différents collaborateurs jugés répondants.

Ces entreprises relèvent des principaux métiers concernés par la production, la construction, l'assemblage et la promotion immobilière. Elles sont de tailles différentes sur le plan performance, production & productivité et chiffres d'affaires.

Dans notre étude empirique, nous avons associé les variables relatives à la flexibilité duale des ressources humaines aux variables technologiques, structurelles et culturelles. Cette étape s'est déroulée en deux principales phases : (1) le développement du questionnaire préliminaire et la validation par un pré-test. (2) Ensuite, ce pré-test nous a permis d'entraîner quelques modifications afin d'avoir la version finale du questionnaire.

Ces données quantitatives ont été complétées des monographies réalisées dans les entreprises citées. Le nombre et la fonction des personnes interviewées diffèrent (DG, DRH, DP, DMC, DCGA, DFC). Les documents internes (Règles, Procédures, Décisions diverses) ont également nourri la monographie.

Les entretiens semi-directif, ont été réservés aux responsables d'entités à l'effet de ne pas perturber les autres éléments actifs et pour en avoir des informations plus au moins fiables. La durée des entretiens était d'une heure en moyenne.

II. L'analyse des données :

Phase 1 : Développement des échelles de mesures et déroulement du pré-test

Cette phase consiste à développer l'instrument de recherche qui va nous permettre de mesurer l'impact de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la performance du Capital Humains des entreprises. L'objectif de cette phase est de déterminer les construits, qui sont mutuellement exclusifs (la validité discriminante), et leurs items qui sont conjointement exhaustifs (la validité convergente). Ces construits et leurs items ont été développés à partir d'une revue de littérature approfondie en la matière.

Une fois le questionnaire préliminaire établi, nous avons passé à la deuxième étape, qui est la validation du questionnaire avant d'administrer la version finale. Cette validation est très importante afin que le questionnaire de recherche puisse être généralisé. Deux principales étapes du pré-test ont été faites.

Premièrement, pour que l'instrument de mesure présente une validation faciale ainsi qu'une validation du contenu, le questionnaire a été soumis à Trois académiciens en l'occurrence Mr. KERZABI Abdellatif, Professeur en Sciences de Gestion et maître de conférences à la faculté la faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, université ABI BAKR BELKAÏD, Tlemcen, Mr. EZZINE Abdelmadjid, Docteur en Mathématique Appliquée et maître de conférences à la faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, université DJILLALI LYABES, Sidi Bel-abbés et Mme. Anelyse MARCEAU, Formatrice - Intervenante Certifiée (Performance Optimale : Stress - Burn out - Prévention - Performance, Résultats et Bien-Etre au travail) – Mulhouse – France.

L'objectif était donc, d'attribuer une validité faciale en évaluant si chaque item permet de mesurer raisonnablement le construit concerné. En d'autres termes, le niveau de qualité de représentation de chaque item est-il considérable.

La validité de contenu a été aussi vérifiée par les spécialistes afin de s'assurer à quel niveau le construit mesuré est représenté, c'est-à-dire, à quel point les items choisis permettent de représenter le construit qu'ils cherchent à mesurer. En effet, le feedback de cette première étape nous a permis de corriger, modifier ou éliminer quelques items afin d'élaborer un questionnaire pertinent et permet d'apporter une réponse à notre problématique de recherche.

Une fois le questionnaire a été jugé complet, il a ensuite fait l'objet d'un deuxième pré-test auprès de quelques entreprises à l'effet de pouvoir filtrer définitivement ledit questionnaire d'enquête.

Phase 2 : Dimensions du questionnaire de recherche final

Notre questionnaire de recherche est axé sur Deux principales dimensions : la Manœuvrabilité Organisationnelle et la capacité d'action du Management et membres de l'Organisation au regard des Ressources Humaines. Chacune des ces dimensions est déterminée par des sous dimensions comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 03 : Dimensions du questionnaire de recherche

Dimension 01 : Manœuvrabilité Organisationnelle	S/Dimension 01 : Technologie	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Eléments Matériels</i> : 07 items - Likert ; • <i>Eléments Immatériels</i> : 04 items - Likert ; • <i>Process de Combinaison</i> : 04 items - Likert.
	S/Dimension 02 : Structure	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Formes Organisationnelles</i> : 05 items - Likert ; • <i>Systèmes de Planification & de Contrôle</i> : 05 items - Likert ; • <i>Modes & Processus de Régulation</i> : 04 items - Likert.
	S/Dimension 03 : Culture	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Identité</i> : 05 items - Likert ; • <i>Modes de Communication & de Prise de Décision</i> : 04 items - Likert ; • <i>Règles Non Ecrite</i> : 03 items - Likert ; • <u>Orientations Externes</u> : 02 items - Likert.
Dimension 02 : capacité d'action du Management et des membres de l'Organisation au regard des Ressources Humaines	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Formation & Apprentissage</i> : 03 items - Likert & 01 fermée unique. 	
	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibilité Numérique des Effectifs</i> : 04 items - Likert & 01 fermée unique. 	
	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibilité du Temps de Travail</i> : 07 items – Likert. 	
	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibilité des Coûts Salariaux</i> : 04 items – Likert. 	
	<u>Construits :</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibilité Fonctionnelle du Travail</i> : 04 items – Likert. 	

Pour développer des items qui permettent de mesurer parfaitement un construit, deux principales méthodes sont possibles selon (Hinkin, 1995) : la méthode déductive qui consiste à constituer des items pour un construit donné à partir des items déjà établis dans la littérature ou développer de nouveaux items à partir de la littérature existante. Dans cette méthode, la littérature représente une source principale et le chercheur, dans ce cas, ne procède qu'à la validation des items adoptés par une étude empirique. En d'autres termes, le chercheur ne fait qu'exécuter la théorie.

S'agissant de la deuxième méthode, qui est la méthode inductive, cette dernière n'est pas souhaitable par les chercheurs du moment où le temps qu'elle requiert afin de construire et valider des items est relativement long ainsi qu'elle consiste à construire des échelles de mesure à partir des réponses individuelles. En ce qui concerne notre recherche, notre choix s'est porté sur la méthode déductive puisqu'elle semble simple, faisable et logique. A cet effet, nous avons eu recours à la littérature pour développer des échelles de mesures pour nos construits. Dans ce qui suit, nous allons aborder de manière détaillée les items de chaque construit.

Comme nous avons vu dans le Deuxième chapitre, la revue de littérature existante nous a permis d'identifier deux grandes dimensions se rapportant à la **Flexibilité Duale des Ressources Humaines** lesquelles sont présentées ainsi :

1. **La Manœuvrabilité Organisationnelle :**

Cette dimension comprend les variables suivantes :

➤ **La Technologie :**

C'est l'ensemble d'éléments matériels immatériels ainsi que leurs processus de combinaison. Cette dernière détermine le potentiel de flexibilité opérationnelle.

➤ **La Structure :**

C'est l'ensemble des éléments formels et informels, quel que soit leur degré de visibilité. Elle comprend trois groupes de variables :

d. Des variables relatives à la forme organisationnelle :

Dont nous citons, la structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, divisionnelle et Adhocratique [H. Mintzberg] ;

e. Des variables relatives aux systèmes de planification et de contrôle :

Les systèmes de planification reposent sur des mesures permettant d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux standards prédéterminés. L'analyse des écarts par rapports aux prévisions indique s'il y a lieu d'effectuer des corrections au niveau des opérations de base. C'est processus nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Tandis que la planification, cette dernière fixe les objectifs à atteindre et met en œuvre, les stratégies qui sont adoptées pour les atteindre. L'organisation fournit le support structurel nécessaire à la réalisation des objectifs. Le contrôle vérifie que, tous les efforts déployés contribuent à la réalisation des objectifs et détermine si les standards sont atteints ;

f. Des variables relatives aux modes ou processus de régulations :

March, Schulz et Zhou, dans « Dynamics of rules» (2000), proposent une classification des règles fondée sur quatre représentations communément admises dans la littérature. Elles y sont tour à tour considérées comme :

- Efforts conscients et rationnels pour organiser, ayant pour but d'assurer un meilleur fonctionnement des organisations et une meilleure coordination à la fois dans des équipes et dans des organisations en conflit. A titre d'exemple, l'organigramme organisationnel est une visualisation des règles grâce à laquelle tous les niveaux hiérarchiques sont coordonnés.

Le recrutement dans l'organisation, la définition des responsabilités, la mobilité interne, tout comme l'identité et les frontières organisationnelles sont eux aussi définis par des règles (March et al, 2000) ;

- Participant à la construction de sens de l'organisation. En imaginant cette représentation, elles « parlent » sur l'organisation et celle-ci est comprise grâce à ces discours. Elles sont des « représentations d'une organisation de ses membres, de ses processus » et présentent la caractéristique d'exister dans les organisations sous forme de compréhensions partagées créées par des interactions entre membres d'un groupe (Douglas, 1973 dans March et al, 2000, p.14) ;
- Organisme en prolifération est principalement issu des conceptions weberiennes de la règle (Weber 1946), et des auteurs qui ont travaillé à la suite de Weber. Les règles peuvent ainsi croître pour plusieurs raisons (par exemple le cercle vicieux de Crozier, 1964) et à un rythme plus ou moins soutenu ;
- Portant les leçons apprises de l'histoire. Elles permettent ainsi une continuité de l'histoire organisationnelle dans la mesure où elles en portent la connaissance.

➤ **La culture :**

C'est l'ensemble des valeurs ou idées sociales, et croyances que partagent les acteurs de l'organisation dirigeants et employés. Elle est comprise Quatre groupes de variables :

a. Des variables d'identité :

C'est l'ensemble d'éléments qui permettent à l'entreprise de se distinguer à l'intérieur et à l'extérieur. Cette identité va conduire les hommes (Dirigeants comme personnel) à partager des valeurs, agir d'une façon semblable face aux tiers et aux opportunités et menaces de l'environnement.

b. Des variables relatives au mode de communication et de prise de décision :

(supervision directe, standardisation des tâches, standardisation des compétences, standardisation des résultats et ajustement mutuel [Mintzberg]) et de Style de management (persuasif, participatif, directif ou délégué) ;

c. Des variables relatives aux règles non écrites :

Appelées aussi « règles non-dites aux bureaux » et qui peuvent coûter cher en cas de mal compréhension et/ou mal interprétation par le personnel de l'entreprise.

d. Des variables relatives à l'orientation externe :

Afin d'assurer la fidélisation et la diversification de leur actionnariat, d'améliorer le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, d'obtenir une meilleure valorisation de leurs titres et surtout d'obtenir un financement à des conditions avantageuses, les entreprises cotées en bourse par exemple, sont de plus en plus nombreuses à adopter une véritable stratégie de communication financière. Mais, pour atteindre ces objectifs elles ont recours, comme l'affirme Guimard (1997), à de nombreuses techniques, souvent apparentées au marketing financier telles que l'identification des cibles, l'adéquation des messages à l'attente des différents publics auxquels ils sont destinés, la diffusion de l'information par les circuits les plus sophistiqués. **C'est ce qu'on appelle les formes de divulgation de la culture de l'entreprise.**

2. La Capacité d'Actions de l'Organisation :

Comme souligné auparavant, il s'agit d'un ensemble d'actions que l'organisation met en œuvre à l'effet de maintenir sa position stratégique et concurrentielle.

Notre approche sera donc, basée sur la flexibilité des Ressources Humaines et comme répertoire d'actions, nous allons exploiter les variables y relatives à savoir :

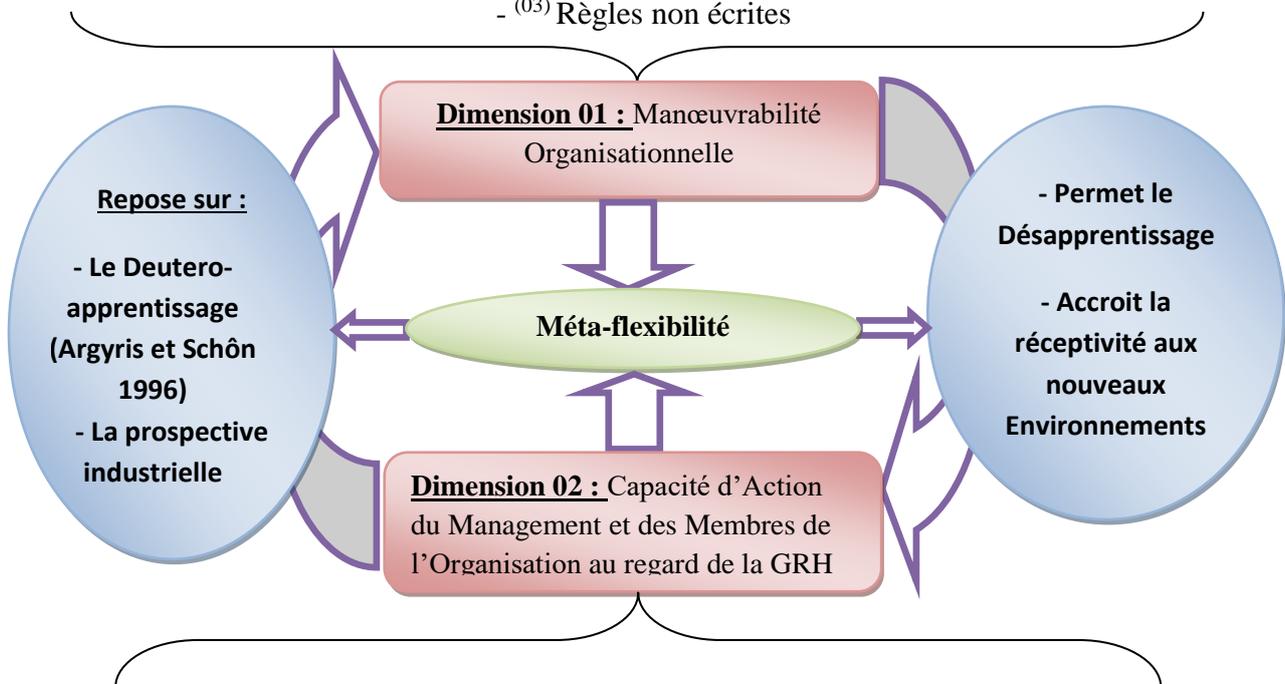
- La flexibilité numérique des effectifs ;
- La flexibilité du temps de travail ;
- La flexibilité fonctionnelle du travail ;
- La flexibilité des coûts salariaux.

Le Schéma inséré ci-dessous, justifie notre étude confirmatoire d'une approche duale de la flexibilité des ressources humaines.

Figure 18 : Modèle exploratoire de flexibilité duale des ressources humaines

Sous Dimension 01 : « Variables Technologiques⁽⁰¹⁾, Structurelles⁽⁰²⁾ et Culturelles⁽⁰³⁾ » :

- ⁽⁰¹⁾ Répertoire opérationnel (éléments matériels [machines & équipements] ; immatériels [connaissances, techniques et compétences ou habilités] et processus de combinaison de ces éléments)
- ⁽⁰²⁾ Forme organisationnelle et modes de division du travail
- ⁽⁰²⁾ Systèmes de contrôle et de planification (Changeabilité)
 - ⁽⁰²⁾ Modes ou processus de régulation
- ⁽⁰³⁾ Modes de coordination, de prise de décision
 - ⁽⁰³⁾ Style de management
- ⁽⁰³⁾ Identité de l'entreprise et orientation externe
 - ⁽⁰³⁾ Règles non écrites



Sous Dimension 02 : « Pratiques de flexibilité des Ressources Humaines »:

- Flexibilité numérique des effectifs
- Flexibilité du temps de travail
- Flexibilité fonctionnelle du travail
- Flexibilité des coûts salariaux

⇒ **Source :** Christophe EVERAERE, LAVOISIER, 2012 et complété par l'auteur.

L'objectif de ce chapitre est de tester la validité de nos hypothèses de recherche associées aux propositions issues de la revue de la littérature se rapportant à la flexibilité des Ressources Humaines. Nous pouvons classer à cet effet, nos hypothèses suivant l'ordre ci-après :

- 1. H1 : Il existe un effet direct de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de la Flexibilité au regard des Ressources Humaines au niveau des Entreprises Algériennes ;**
- 2. H2 : La Manœuvrabilité Organisationnelle affecte la Pratique de la Flexibilité des Ressources Humaines uniquement, au niveau des Entreprises Algériennes Publiques ;**
- 3. H3 : Cet effet de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de la Flexibilité des Ressources Humaines est constaté uniquement, au niveau des entreprises Algériennes Privées.**

Le traitement des données ainsi recueillies et la validation des hypothèses associées se feront à l'aide de deux types d'analyse. La première concerne une modélisation d'équations structurelles en utilisant l'approche **PLS Path Modelling** (Logiciel SmartPLS2).

Cette approche permet de structurer l'ensemble des liens existants entre nos construits.

Ensuite, et pour réaliser une étude descriptive, une analyse statistique uni variée est utilisée (Tableaux de fréquences et diagrammes).

Section 2 : Traitements statistiques des données

Après avoir défini notre méthodologie de recherche et élaboré notre questionnaire d'enquête final ainsi que, la nomographie d'entretiens directs, nous aborderons une brève présentation des modèles qui composent la PLS Path Modelling et les justifications du choix de cette approche. Cette section servira à la fois à décrire l'approche de traitement statistique et d'appliquer un canevas de présentation des résultats abordés dans la section suivante.

I. Modélisation par les équations structurelles approche PLS (PLS-PM) :

L'approche PLS aux modèles à équations structurelles, aussi connue sous nom de «PLS Path Modeling» (PLS-PM), a été proposée pour offrir une alternative à l'estimation des paramètres par les procédures du type LISREL.

Elle n'a pas pour objectif de reconstituer la matrice de covariance, de plus il n'y a pas d'hypothèse sur les distributions de probabilité.

Il s'agit donc d'une méthode très souple sans hypothèses fortes sur les distributions, la taille de l'échantillon et les types de mesures.

Elle donne une estimation directe des scores des variables latentes.

Formellement on observe J variables sur n individus ($i = 1, \dots, n$), Une observation sera notée x_{ijq} et toutes les observations sont réunies dans un tableau constituée de Q blocs X_q : $X = [X_1, \dots, X_q, \dots, X_Q]$

Rappelons qu'un modèle à équations structurelles est constitué de deux sous modèles.

Le premier, dit **de mesure**, prend en compte les relations entre chaque variable latente et les variables manifestes associées, le second, **dit structurel**, rend compte des relations entre variables latentes.

« La plupart des recherches ayant mobilisé l'approche **PLS PM**, ont présenté, analysé et interprété leurs résultats en deux temps : d'abord l'examen du modèle de mesure et ensuite l'analyse des résultats du modèle structurel. Cette procédure est souvent recommandée afin de s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures avant de se lancer dans l'analyse des relations causales (Ainuddin, 2000 ; Tenenhaus, 1998 ; Cool et al, 1989 ; Fornell, Bookstein, 1982, Fornell, Lacker, 1981) ».

1. Modèle de Mesure et modèle Structurel :

« L'approche **PLS** estime un réseau de causalité entre groupes de variables (Tenenhaus, 1998). Ces variables sont de deux types : Les variables manifestes (indicateurs de mesures) et les variables latentes (construits). Ces dernières sont des « abstractions non mesurables directement » (Gefen, Straub, 2005, p. 91).

Chaque variable de mesure « manifeste » doit être liée à un seul construit. Dans ce sens, l'approche **PLS PM** est estimée par (1) les **Loadings** Oules corrélations entre les variables observables et non observables et par (2) les **relations structurelles** (coefficients) entre les variables non observables (Fornell et Bookstein (1982p.442).

En revanche la formulation du sous modèle de mesure dépend de la nature des liens entre variable latente et variables manifestes correspondants.

Il existe en réalité différents types de modèle de mesure dans l'approche **PLS** :

- Le schéma formatif ;
- Le schéma réflexif ;
- Le schéma MIMIC.

Dans le **schéma réflexif**, les variables manifestes sont des mesures d'un unique concept sous-jacent, où (λ_{jq}) est la saturation associée à la variable manifeste (**j**) dans le bloc (**q**) et (ϵ_{jq}) qui représente l'imprécision du processus de mesure, est une variable aléatoire de moyenne nulle et indépendante de la variable latente (ξ_q),

$$x_{jq} = \lambda_{0q} + \lambda_{jq}\xi_q + \epsilon_{jq}$$

Dans le **schéma formatif**, chaque variable manifeste ou chaque sous-bloc de ces variables représente une dimension d'un concept sous-jacent.

$$\xi_q = \sum_{j=1}^{J_q} \omega_{jq} x_{jq} + \delta_q$$

Où (ω_{jq}) est le poids associé à l'arc liant la variable manifeste j à la variable latente correspondante du bloc (q) et (δ_q) est le terme d'erreur qui représente la partie de la variable latente qui n'est pas prise en compte par les variables manifestes, son espérance est supposée nulle.

Dans le **schéma mixte (MIMIC)**, pour chaque bloc il existe des variables manifestes liées à la variable latente selon le schéma formatif et d'autres selon le schéma réflexif.

Le **Score** (ξ_q) de la variable latente (ξ_q) est Estimé sous forme d'une combinaison linéaire des variables manifestes de son bloc Où les (x_{jq}) sont des variables centrées et les (w_{jq}) représentent les poids externes finaux.

Les coefficients (β_{mp}) sont estimés ensuite à partir d'une régression entre les valeurs estimées des variables latentes.

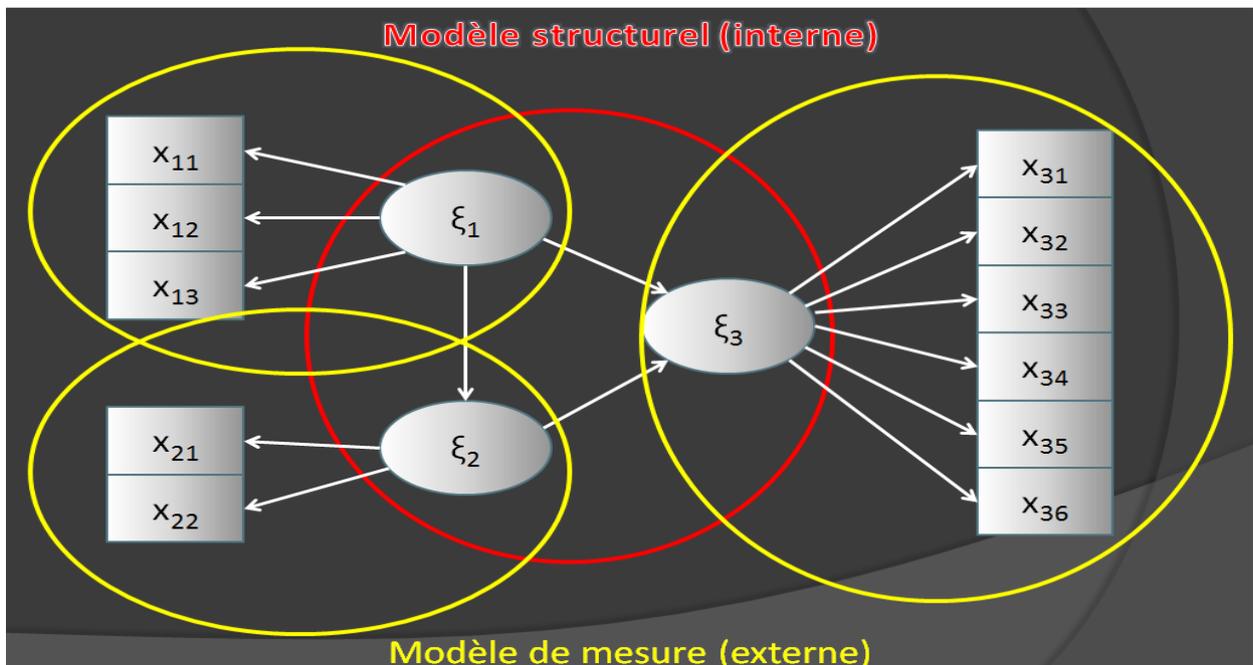
$$\hat{\xi}_q = \sum_{j=1}^{J_q} w_{jq} x_{jq}.$$

Le sous modèle structurel s'écrit dans la méthode **PLS** de la façon suivante :

$$\xi_p = \beta_{0p} + \sum_{m: \xi_m \rightarrow \xi_p} \beta_{mp} \xi_m + \zeta_p$$

Où (ξ_p) est une variable latente endogène, (β_{mq}) représente le coefficient de l'arc reliant la variable latente (p) à la variable latente explicative (m) et (ζ_p) est le vecteur des erreurs dans la relation interne.

Figure 19 : Modèle de Mesure et modèle Structurel



1.1. Le modèle de mesure :

Permet de vérifier la validité et la fiabilité des relations entre les variables manifestes et leurs variables latentes respectives. Pour s'assurer de la fiabilité et de la validité des mesures, trois types de tests sont ainsi nécessaires : la fiabilité (reliability), la validité convergente et la validité discriminante.

- **Validité convergente :**

Ce test concerne la corrélation entre les variables manifestes et leurs variables latentes respectives. Dans ce sens, ce test tend à vérifier si les variables manifestes mesurent leurs construits.

Toutes les valeurs factorielles devraient au moins être significatives sur le plan statistique et donc idéalement supérieures à 0,5, voire à 0,7. Une AVE (La variance moyenne partagée (ou AVE, Average Variance Extracted).) supérieure ou égale à 0,5 traduit une validité convergente satisfaisante.

$$AVE = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2)}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2) + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

- **Fiabilité des mesures :**

Cette mesure se réfère à la variance expliquée par les variables manifestes de chaque construit (Variable latente). Un test peut être utilisé : la « Composite Reliability». Un seuil empirique est admis concernant cette mesure de fiabilité : l'indice « Composite Reliability» doit être supérieur à 0,7 (Fornell, Lacker, 1981).

Il y a lieu de préciser que dans une étude confirmatoire, il est préférable d'utiliser ce test à la place de l'Alpha de Cronbachs lequel est privilégié pour les études Exploratoires.

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

- **Validité discriminante :**

Ce test permet de mesurer la force des relations entre les variables manifestes et leurs variables latentes par rapport aux relations de ces dernières avec les autres variables latentes. On obtient une validité discriminante si la racine carrée de la variance moyenne partagée est supérieure aux coefficients de corrélation.

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

Dès lors que le modèle de mesure valide les liens entre les mesures (variables manifestes) et leurs construits respectifs (92), nous pouvons passer à la seconde étape, caractérisée par l'estimation des relations entre les variables latentes à travers le modèle structurel.

1.2. **Le Modèle Structurel :**

Permet d'estimer les relations entre les variables latentes. Il vise entre autres, à estimer des coefficients de régression des variables latentes exogènes sur les variables latentes endogènes. Des tests de significativité et de qualité du modèle permettent de s'assurer de la capacité explicative des variables retenues. Dans la mesure où **l'approche PLS** est un modèle souple sans hypothèse sur les lois de probabilité sous-jacentes, il est possible de quantifier si un paramètre est significatif en utilisant les méthodes de rééchantillonnage comme le «**Bootstrap**».

2. **Evaluation du Modèle :**

Il n'existe pas de critère global bien défini pour optimiser le modèle **PLS-PM** ni de fonction à calculer pour mesurer son adéquation aux données. On validera successivement le modèle de mesure, le modèle structurel et le modèle global. Pour ce faire on construit trois indices différents :

2.1. L'Indice de Communauté :

Dans chaque bloc où plusieurs variables manifestes sont présentées, la qualité du modèle de mesure est quantifiée par l'indice de communauté :

$$Com_q = \frac{1}{J_q} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q) \text{ pour } q \text{ tel que } J_q > 1.$$

Il mesure le degré d'explication par la variable latente (ξ_q) de la variabilité des variables manifestes du même bloc, il montre donc la qualité de la représentation des variables manifestes par la variable latente. La moyenne pondérée sur tous les blocs de cet indice peut quantifier la qualité globale du modèle de mesure.

$$\begin{aligned} \overline{Com} &= \frac{1}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \sum_{q:J_q>1} J_q Com_q \\ &= \frac{1}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \sum_{q:J_q>1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q). \end{aligned}$$

2.2. L'Indice de Redondance :

Afin de relier la qualité de la prédiction de performance du modèle de mesure à celle du modèle structurel, l'indice de redondance évalué pour chaque bloc endogène, mesure la proportion de variabilité des variables manifestes liées à la (\mathbf{P}) variable latente endogène expliquée par les variables latentes liées indirectement au bloc, soit :

$$Red_p = Com_p \times R^2 \left(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_p} \right).$$

La moyenne des indices de redondance est aussi une mesure de la qualité du modèle structurel :

$$\overline{Red} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P Red_p$$

2.3. L'Indice d'Adéquation (Goodness of Fit index, GOF) :

En 2004, Tenenhaus et al. ont proposé un indice d'adéquation qu'ils ont appelé GOF (Goodness of Fit index).

$$GoF = \sqrt{\overline{Com} \times \overline{R^2}}$$

La moyenne des R2 est calculée de la façon suivante :

$$\overline{R^2} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P R^2 \left(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_q: \xi_q \rightarrow \xi_p \right)$$

D'où l'expression du GoF :

$$GoF = \sqrt{\frac{\sum_{q:J_q>1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q)}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \times \frac{\sum_{p=1}^P R^2(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_q: \xi_q \rightarrow \xi_p)}{P}}$$

Tableau 04 : Traitements statistiques des données (Récapitulatif).

PLS Path Modelling		Statistique Univariée
Modèle de mesure	Modèle structurel	
<ul style="list-style-type: none"> • Validité convergente • Fiabilité des mesures • Validité discriminante 	R ² et significativité des Coefficients de régression	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de fréquences • Diagrammes

II. Etude descriptive des variables sociodémographiques :

1. Tableaux de Fréquences et Graphiques :

Effectif

Tableau 05 : Votre Effectif Total

Effectif	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 100	2	12,5%
De 100 à 200	4	25,0%
De 200 à 300	2	12,5%
De 300 à 400	1	6,3%
De 400 à 500	1	6,3%
De 500 à 600	2	12,5%
600 et plus	4	25,0%
TOTAL OBS.	16	100%

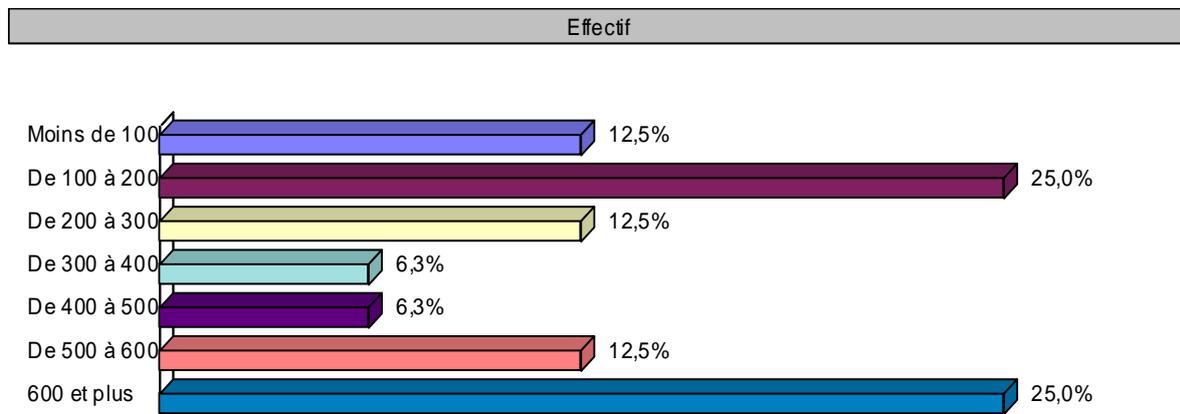
Minimum = 31, Maximum = 1223

Somme = 7035

Moyenne = 437,94 Ecart-type = 354,08

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 20 : Votre Effectif Total



Effectif 1

Tableau 06 : Votre Effectif sous CDI à Plein Temps

Effectif 1	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 100	10	62,5%
De 100 à 200	2	12,5%
De 200 à 300	0	0,0%
De 300 à 400	1	6,3%
De 400 à 500	0	0,0%
De 500 à 600	1	6,3%
600 et plus	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

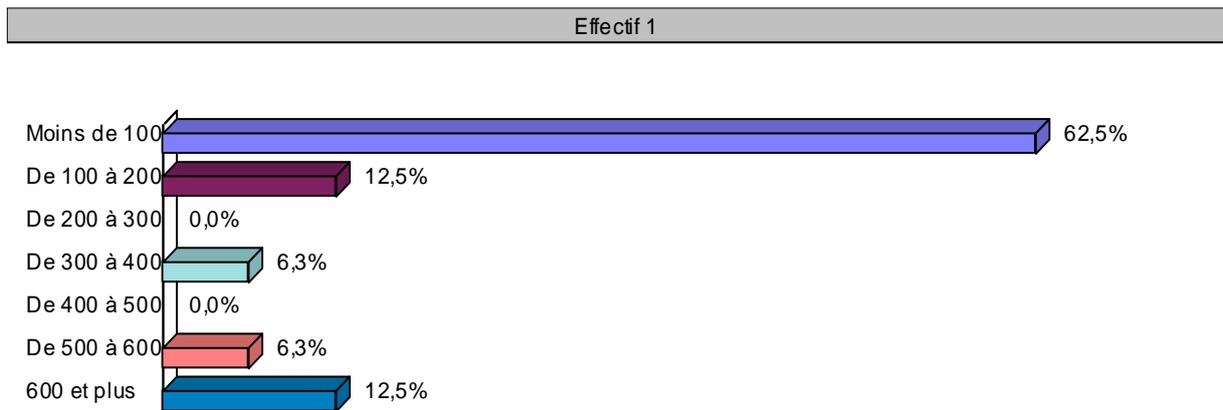
Minimum = 5, Maximum = 994

Somme = 3321

Moyenne = 207,56 Ecart-type = 297,08

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 21 : Votre Effectif sous CDI à Plein Temps



Effectif 2

Tableau 07 : Votre Effectif sous CDD à Plein Temps

Effectif 2	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 100	6	37,5%
De 100 à 200	3	18,8%
De 200 à 300	3	18,8%
De 300 à 400	2	12,5%
De 400 à 500	0	0,0%
De 500 à 600	0	0,0%
600 et plus	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

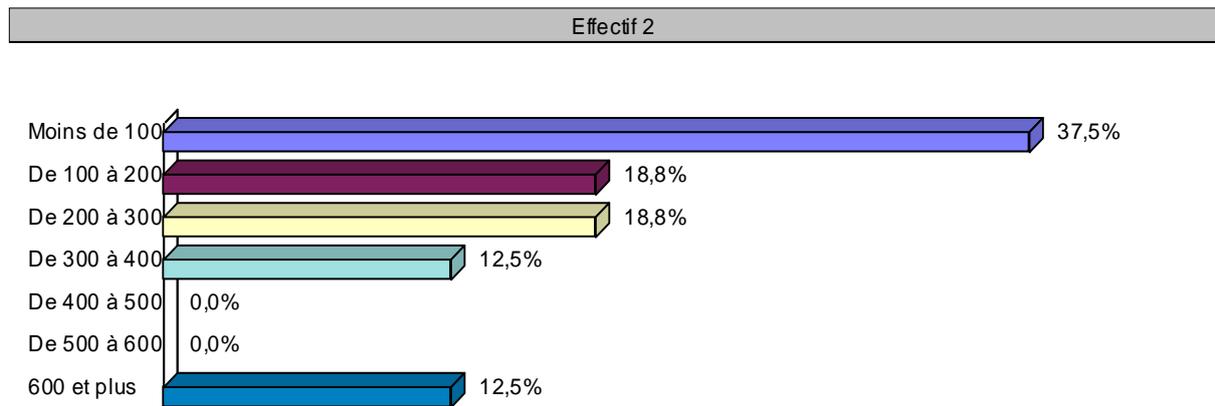
Minimum = 0, Maximum = 857

Somme = 3690

Moyenne = 230,63 Ecart-type = 259,77

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 22 : Votre Effectif sous CDD à Plein Temps



Effectif 3

Tableau 08 : Votre Effectif sous CDI à Temps Partiel

Effectif 3	Nb. cit.	Fréquence
Val = 0	16	100%
TOTAL OBS.	16	100%

Minimum = 0, Maximum = 0

Somme = 0

Moyenne = 0,00 Ecart-type = 0,00

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 1 classes d'égale amplitude.

Figure 23 : Votre Effectif sous CDI à Temps Partiel



Effectif 4**Tableau 09 : Votre Effectif sous CDD à Temps Partiel**

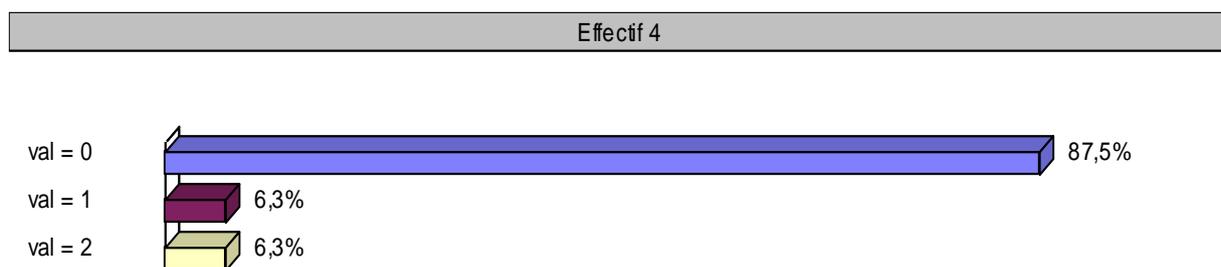
Effectif 4	Nb. cit.	Fréquence
val = 0	14	87,5%
val = 1	1	6,3%
val = 2	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

Minimum = 0, Maximum = 2

Somme = 3

Moyenne = 0,19 Ecart-type = 0,54

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 3 classes d'égale amplitude.

Figure 24 : Votre Effectif sous CDD à Temps Partiel**Effectif 5****Tableau 10 : Votre Effectif Intérimaire**

Effectif 5	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 2	15	93,8%
De 2 à 4	0	0,0%
De 4 à 6	0	0,0%
De 6 à 8	0	0,0%
De 8 à 10	0	0,0%
De 10 à 12	0	0,0%
12 et plus	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

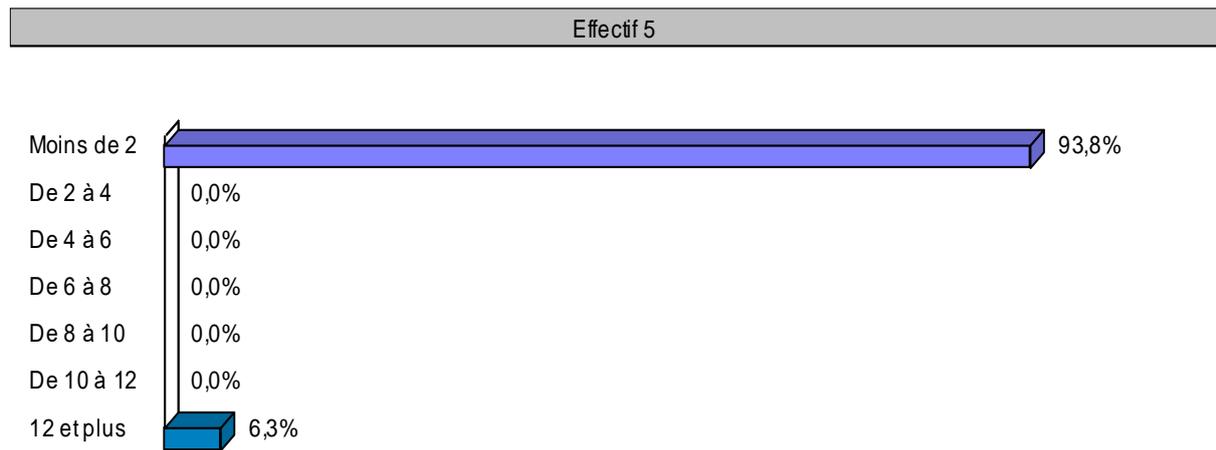
Minimum = 0, Maximum = 21

Somme = 21

Moyenne = 1,31 Ecart-type = 5,25

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 25 : Votre Effectif Intérimaire



Effectif 6

Tableau 11 : Votre Effectif Saisonnier

Effectif 6	Nb. cit.	Fréquence
Val = 0	16	100%
TOTAL OBS.	16	100%

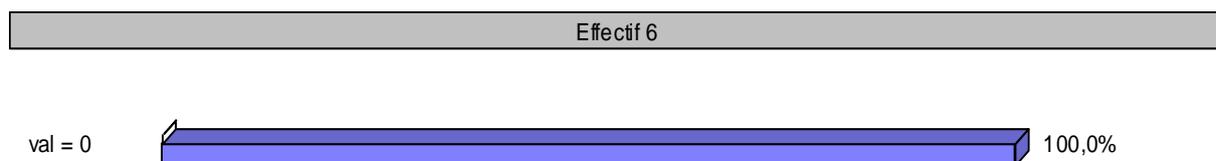
Minimum = 0, Maximum = 0

Somme = 0

Moyenne = 0,00 Ecart-type = 0,00

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 1 classes d'égale amplitude.

Figure 26 : Votre Effectif Saisonnier



Par Sexe 1

Tableau 12 : Votre Effectif Masculin

Par Sexe 1	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 100	2	12,5%
De 100 à 200	5	31,3%
De 200 à 300	2	12,5%
De 300 à 400	1	6,3%
De 400 à 500	2	12,5%
De 500 à 600	1	6,3%
600 et plus	3	18,8%
TOTAL OBS.	16	100%

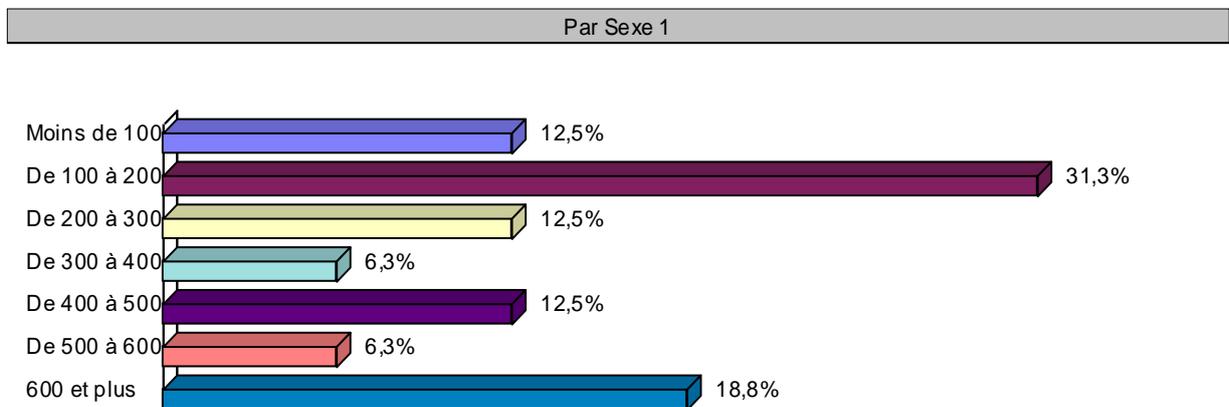
Minimum = 23, Maximum = 887

Somme = 5737

Moyenne = 358,56 Ecart-type = 283,69

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 27 : Votre Effectif Masculin



Par Sexe 2**Tableau 13 : Votre Effectif Féminin**

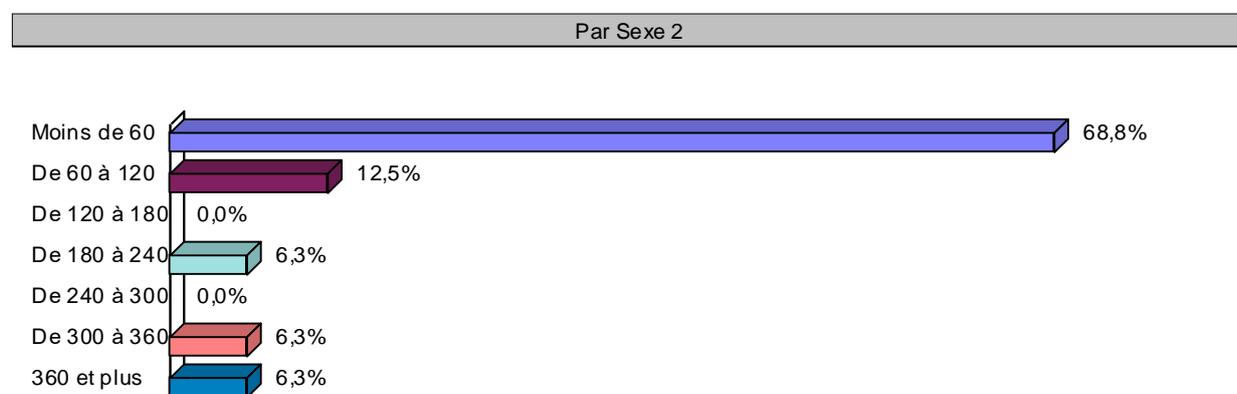
Par Sexe 2	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 60	11	68,8%
De 60 à 120	2	12,5%
De 120 à 180	0	0,0%
De 180 à 240	1	6,3%
De 240 à 300	0	0,0%
De 300 à 360	1	6,3%
360 et plus	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

Minimum = 4, Maximum = 375

Somme = 1300

Moyenne = 81,25 Ecart-type = 121,74

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 28 : Votre Effectif Féminin

Par Catégorie 1

Tableau 14 : Cadres Dirigeants

Par Catégorie 1	Nb. cit.	Fréquence
Val = 0	3	18,8%
Val = 1	13	81,3%
TOTAL OBS.	16	100%

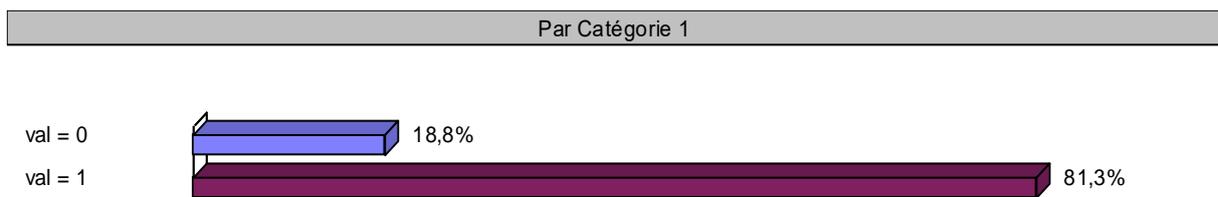
Minimum = 0, Maximum = 1

Somme = 13

Moyenne = 0,81 Ecart-type = 0,40

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 2 classes d'égale amplitude.

Figure 29 : Cadres Dirigeants



Par Catégorie 2

Tableau 15 : Cadres Dirigeants

Par Catégorie 2	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 2	9	56,3%
De 2 à 4	2	12,5%
De 4 à 6	3	18,8%
De 6 à 8	0	0,0%
De 8 à 10	1	6,3%
De 10 à 12	0	0,0%
12 et plus	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

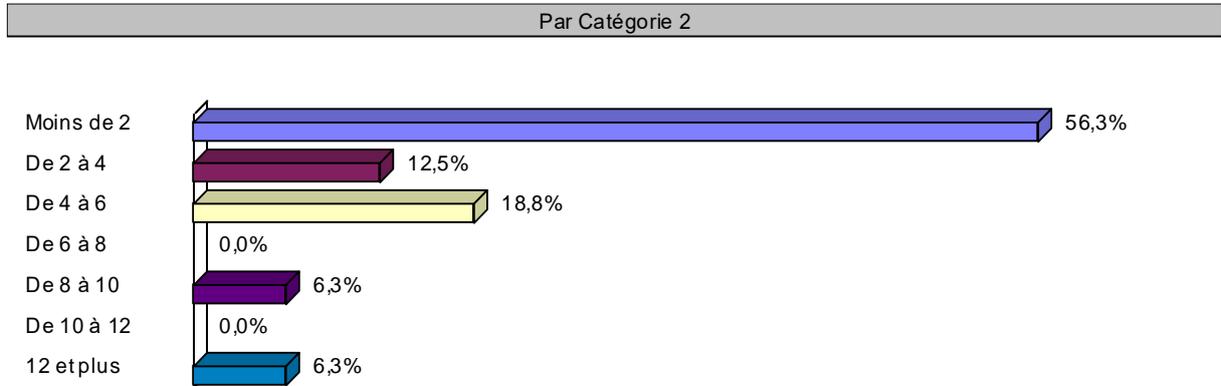
Minimum = 0, Maximum = 27

Somme = 59

Moyenne = 3,69 Ecart-type = 6,67

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 30 : Cadres Dirigeants



Par Catégorie 3

Tableau 16 : Cadres Supérieurs

Par Catégorie 3	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 10	9	56,3%
De 10 à 20	3	18,8%
De 20 à 30	1	6,3%
De 30 à 40	2	12,5%
De 40 à 50	0	0,0%
De 50 à 60	0	0,0%
60 et plus	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

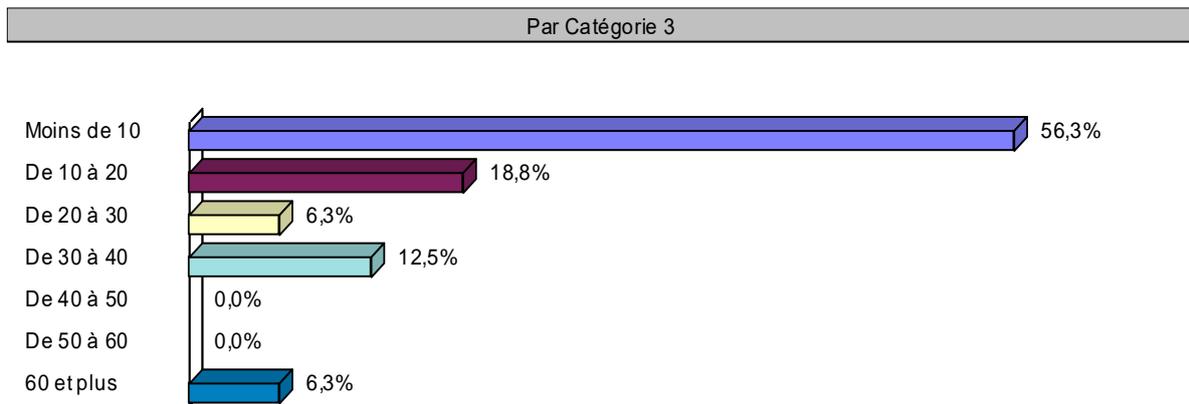
Minimum = 1, Maximum = 76

Somme = 236

Moyenne = 14,75 Ecart-type = 19,23

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 31 : Cadres Supérieurs



Par Catégorie 4

Tableau 17 : Cadres Moyens

Par Catégorie 4	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 60	12	75,0%
De 60 à 120	3	18,8%
De 120 à 180	0	0,0%
De 180 à 240	0	0,0%
De 240 à 300	0	0,0%
De 300 à 360	0	0,0%
360 et plus	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

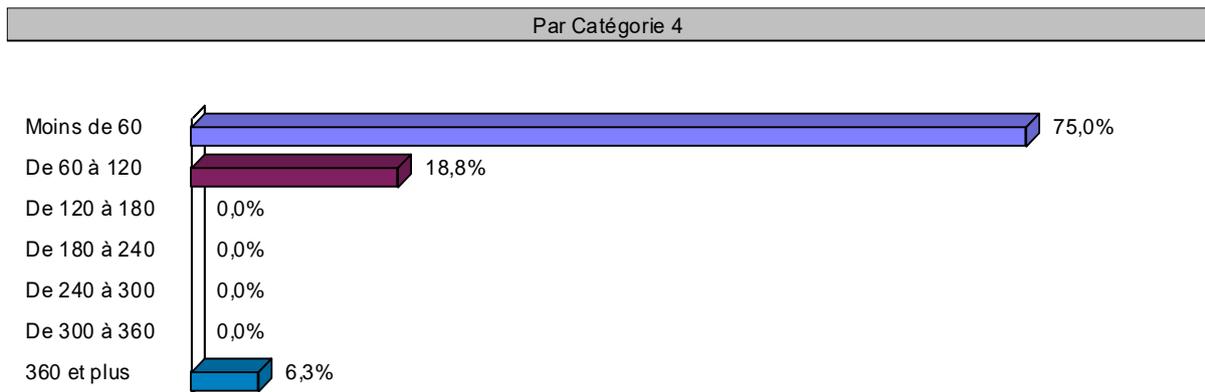
Minimum = 2, Maximum = 362

Somme = 925

Moyenne = 57,81 Ecart-type = 86,36

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 32 : Cadres Moyens



Par Catégorie 5

Tableau 18 : Maîtrises

Par Catégorie 5	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 30	4	25,0%
De 30 à 60	3	18,8%
De 60 à 90	3	18,8%
De 90 à 120	3	18,8%
De 120 à 150	2	12,5%
De 150 à 180	0	0,0%
180 et plus	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

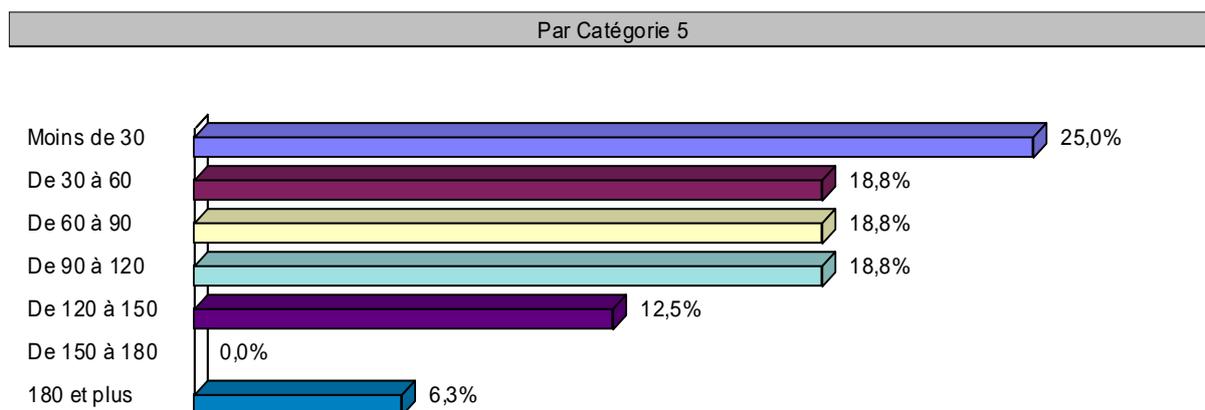
Minimum = 3, Maximum = 211

Somme = 1136

Moyenne = 71,00 Ecart-type = 57,87

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 33 : Maîtrises



Par Catégorie 6

Tableau 19 : Exécutions

Par Catégorie 6	Nb. cit.	Fréquence
Moins de 100	4	25,0%
De 100 à 200	4	25,0%
De 200 à 300	1	6,3%
De 300 à 400	3	18,8%
De 400 à 500	0	0,0%
De 500 à 600	2	12,5%
600 et plus	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

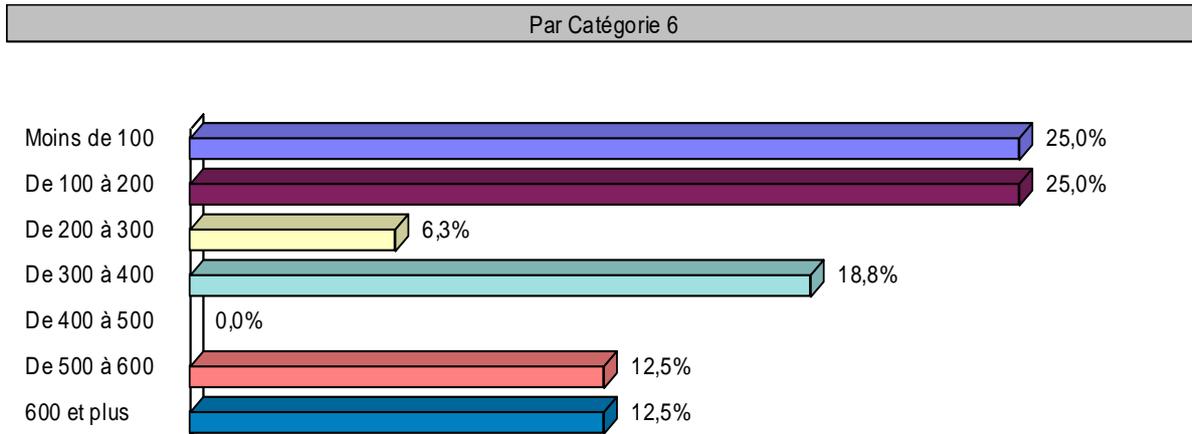
Minimum = 14, Maximum = 758

Somme = 4673

Moyenne = 292,06 Ecart-type = 227,66

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

Figure 34 : Exécutions



Par Catégorie 7

Tableau 20 : Personnel Etranger

Par Catégorie 7	Nb. cit.	Fréquence
Val = 0	14	87,5%
Val = 1	1	6,3%
Val = 2	0	0,0%
Val = 3	0	0,0%
Val = 4	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

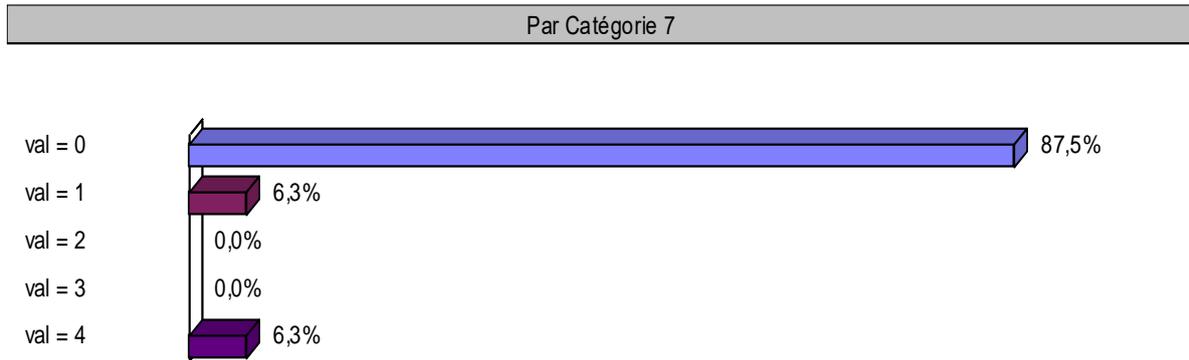
Minimum = 0, Maximum = 4

Somme = 5

Moyenne = 0,31 Ecart-type = 1,01

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 5 classes d'égale amplitude.

Figure 35 : Personnel Etranger

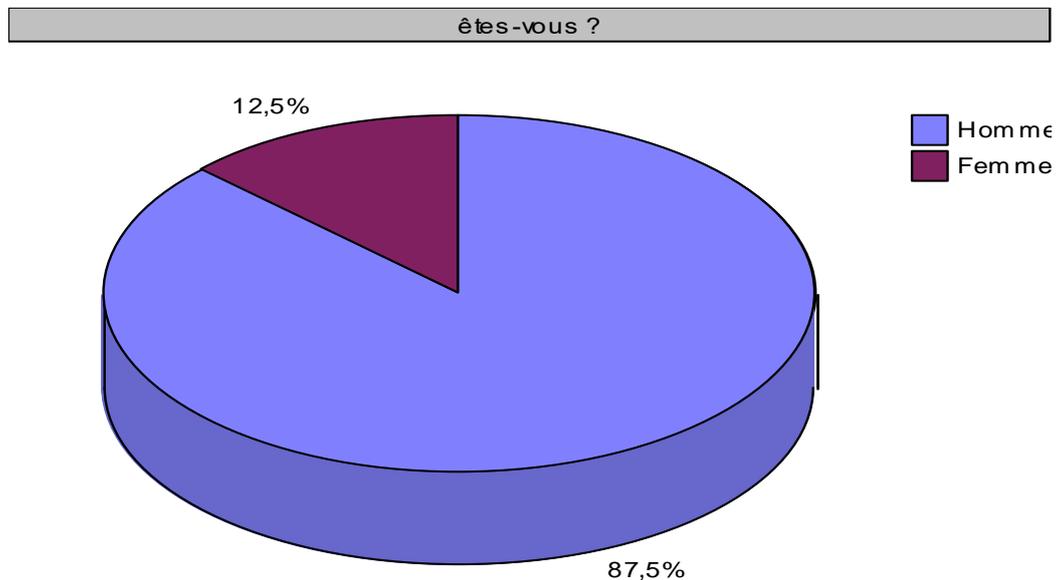


Etes-vous ?

Tableau 21 : Votre Sexe

Etes-vous ?	Nb. cit.	Fréquence
Homme	14	87,5%
Femme	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 36 : Votre Sexe

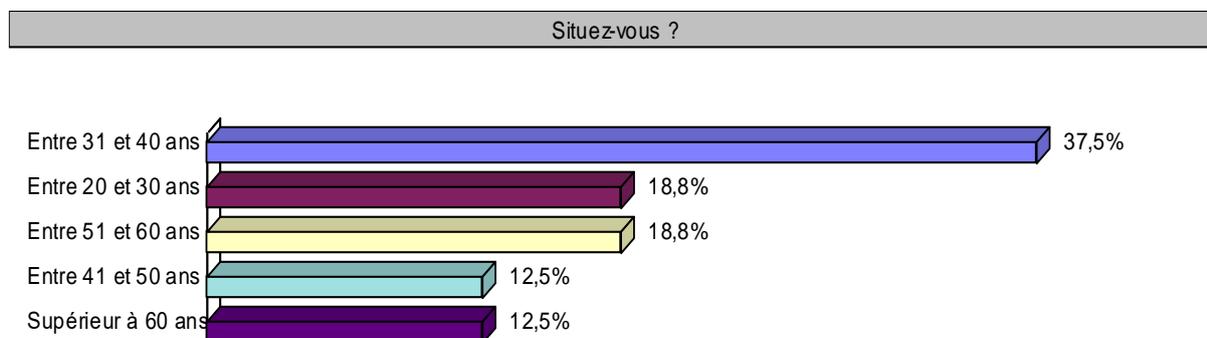


Situez-vous ?

Tableau 22 : Votre Age

Situez-vous ?	Nb. cit.	Fréquence
Entre 31 et 40 ans	6	37,5%
Entre 20 et 30 ans	3	18,8%
Entre 51 et 60 ans	3	18,8%
Entre 41 et 50 ans	2	12,5%
Supérieur à 60 ans	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 37 : Votre Age

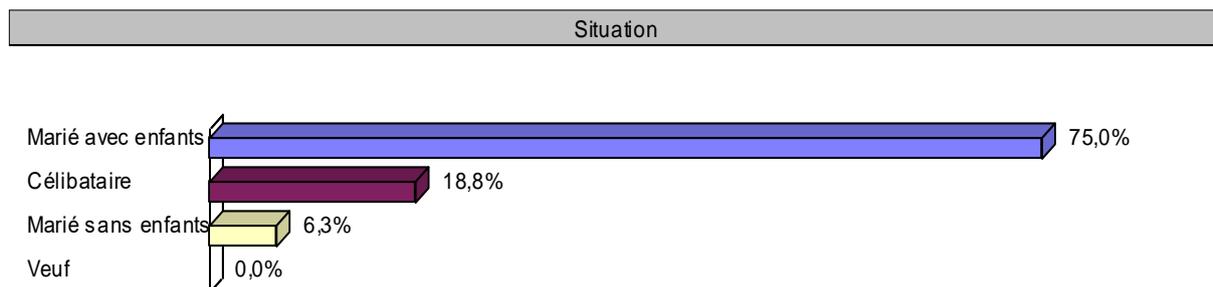


Situation

Tableau 23 : Votre Situation Familiale

Situation	Nb. cit.	Fréquence
Marié avec enfants	12	75,0%
Célibataire	3	18,8%
Marié sans enfants	1	6,3%
Veuf	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 38 : Votre Situation Familiale

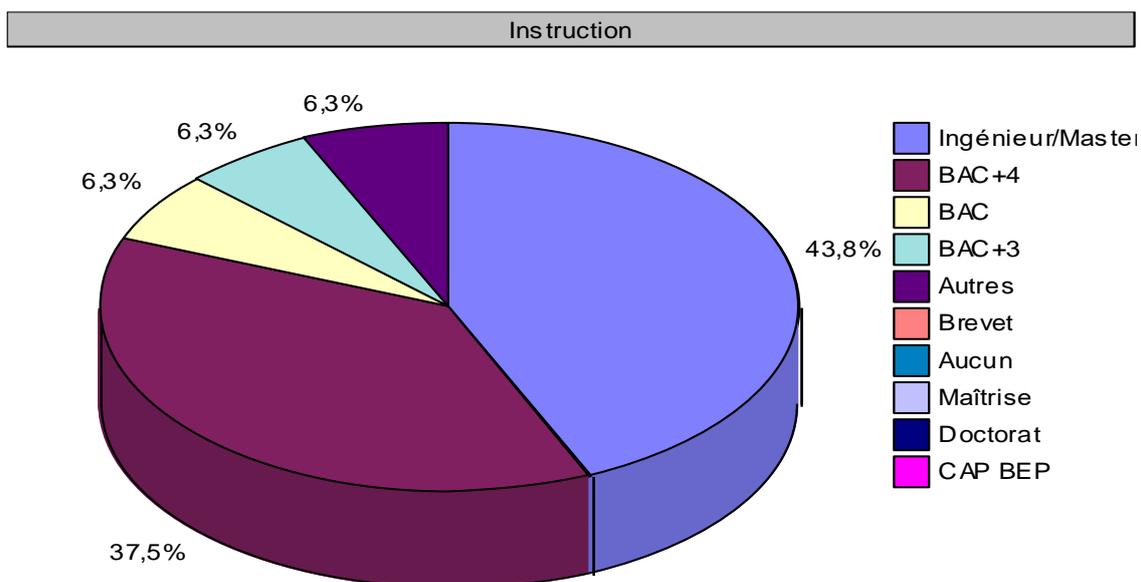


Instruction

Tableau 24 : Votre niveau d'instruction

Instruction	Nb. cit.	Fréquence
Ingénieur/Master	7	43,8%
BAC+4	6	37,5%
BAC	1	6,3%
BAC+3	1	6,3%
Autres	1	6,3%
Brevet	0	0,0%
Aucun	0	0,0%
Maîtrise	0	0,0%
Doctorat	0	0,0%
CAP BEP	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 39 : Votre niveau d'instruction

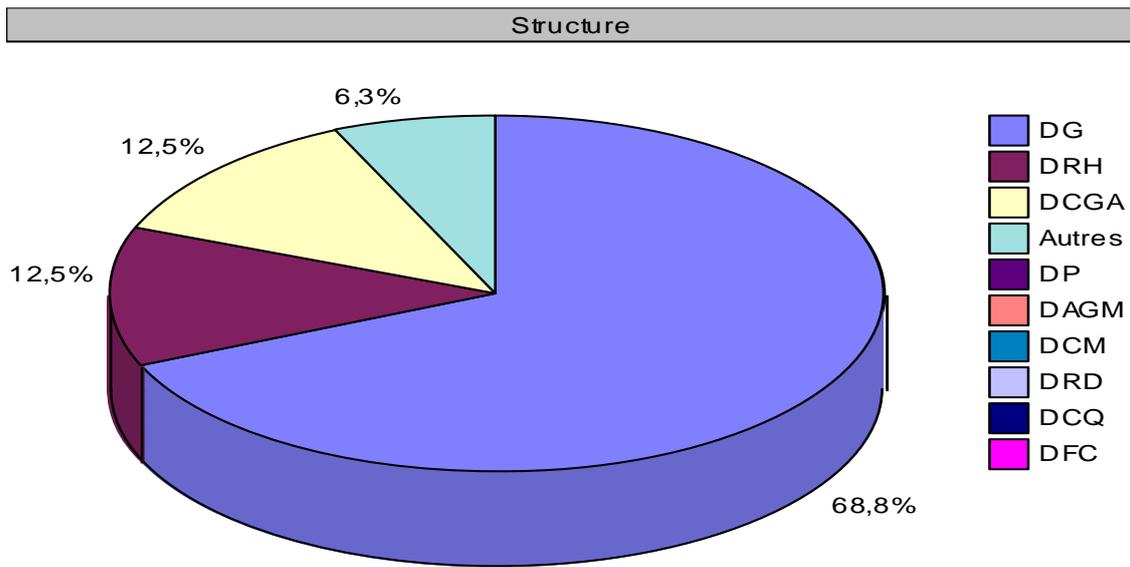


Structure

Tableau 25 : Votre Structure de rattachement

Structure	Nb. cit.	Fréquence
DG	11	68,8%
DRH	2	12,5%
DCGA	2	12,5%
Autres	1	6,3%
DP	0	0,0%
DAGM	0	0,0%
DCM	0	0,0%
DRD	0	0,0%
DCQ	0	0,0%
DFC	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 40 : Votre Structure de rattachement

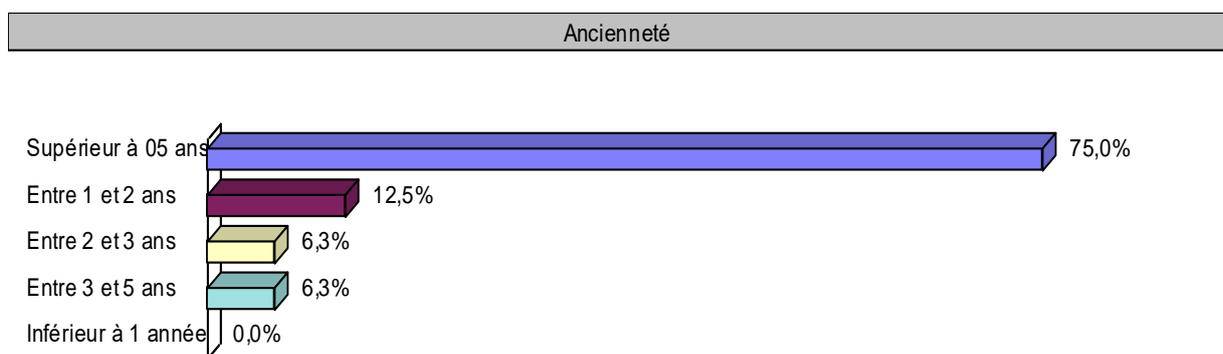


Ancienneté

Tableau 261: Votre ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Nb. cit.	Fréquence
Supérieur à 05 ans	12	75,0%
Entre 1 et 2 ans	2	12,5%
Entre 2 et 3 ans	1	6,3%
Entre 3 et 5 ans	1	6,3%
Inférieur à 1 année	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 42 : Votre ancienneté dans l'entreprise

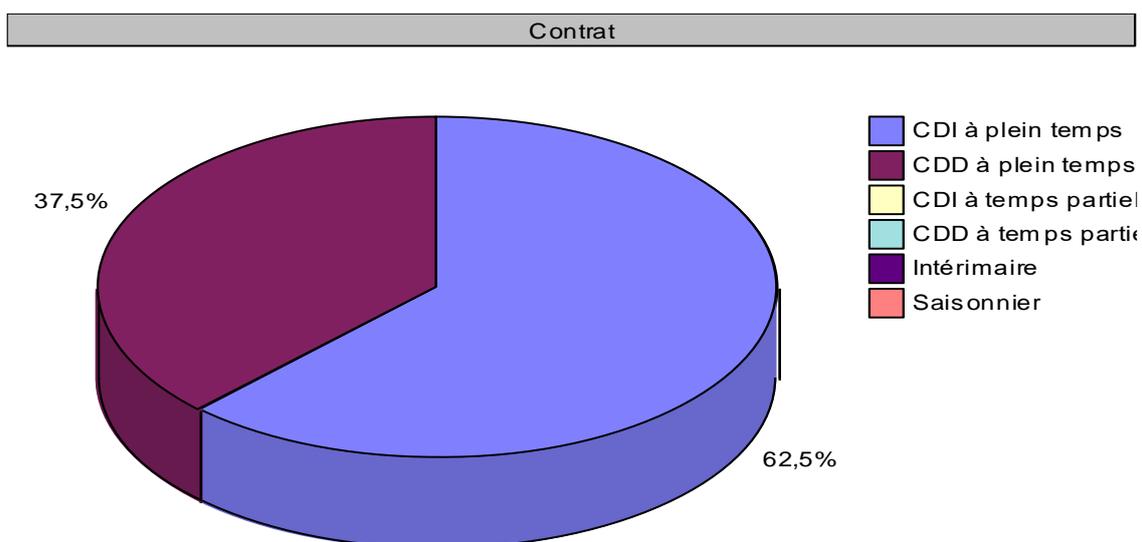


Contrat

Tableau 27 : Votre contrat de Travail

Contrat	Nb. cit.	Fréquence
CDI à plein temps	10	62,5%
CDD à plein temps	6	37,5%
CDI à temps partiel	0	0,0%
CDD à temps partiel	0	0,0%
Intérimaire	0	0,0%
Saisonnier	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 42 : Votre contrat de Travail

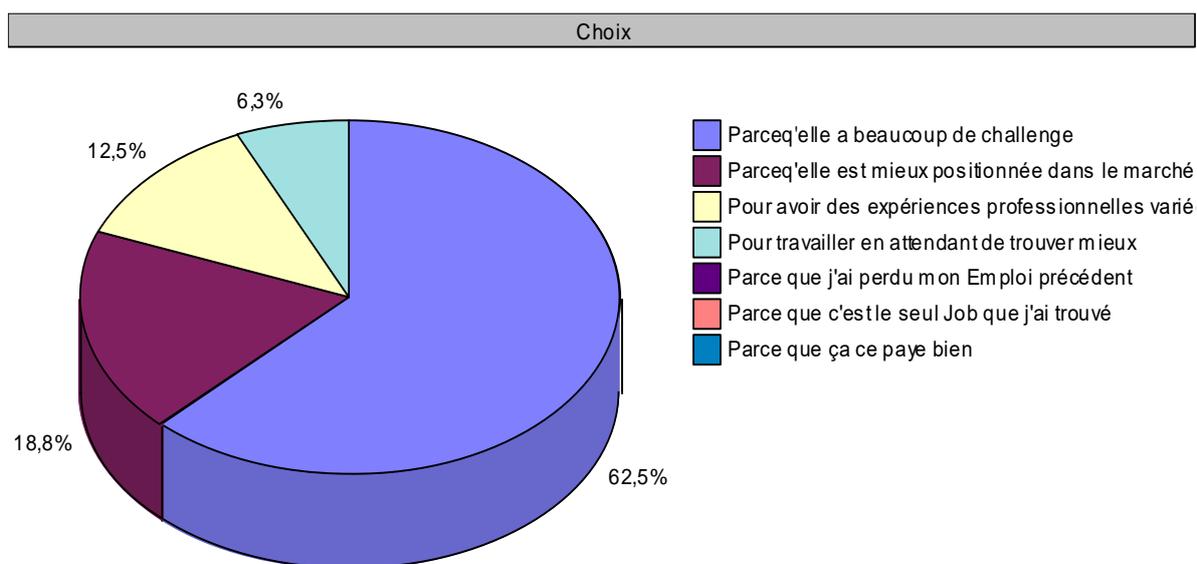


Choix

Tableau 28 : Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?

Choix	Nb. cit.	Fréquence
Parceq'elle a beaucoup de challenge	10	62,5%
Parceq'elle est mieux positionnée dans le marché	3	18,8%
Pour avoir des expériences professionnelles variées	2	12,5%
Pour travailler en attendant de trouver mieux	1	6,3%
Parce que j'ai perdu mon Emploi précédent	0	0,0%
Parce que c'est le seul Job que j'ai trouvé	0	0,0%
Parce que ça ce paye bien	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

Figure 43 : Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?



2. Commentaires :

Notre échantillon de recherche lequel est constitué de **16** entreprises contient un Total Effectif de **7035** employés soit une moyenne de **440** employés par entreprise. Autrement dit, nous voulions varier notre population par des entreprises à volumes d'effectifs différents, tout en basant sur l'importance de leurs secteurs d'activité et de leurs challenges.

Le nombre de **CDI à Plein Temps** s'élève à **3321** soit **47,20 %** de l'échantillon total dont, **60 %** sont détenus par le secteur Publique. Tandis que, les **CDD à Plein Temps** s'élèvent à **3690** soit **52,45 %** de l'échantillon total. Ces derniers sont beaucoup plus pratiqués chez les entreprises Privées avec un taux de **90 %** pour **10 %** seulement chez les entreprises Publiques.

Nous n'avons rien enregistré comme **CDI à Temps Partiel**, ni de Saisonniers. Par contre, il est à signaler, **03 CDD à Temps Partiel**, dont **01** contrat pour une entreprise publique et **21 Contrats d'Intérim** enregistré au niveau d'une entreprise Publique. Cette dernière forme ne relève pas du Contrat d'intérim Type, il s'agit juste de désignations d'intérim à l'intérieur de l'entreprise.

L'élément Masculin est dominateur représentant ainsi, **5737** de l'effectif total soit **81,58 %** contre, seulement **18,42 %** pour ce qui est de l'élément Féminin.

Ce phénomène est expliqué, par la nature et les secteurs d'activité des entreprises prises comme échantillon (beaucoup plus terrains & ateliers).

L'encadrement total de notre échantillon regroupe, **13** Cadres Dirigeants Principaux, **59** Cadres Dirigeants, **236** Cadres Supérieurs et **925** Cadres Moyens pour un total de **1233 Cadres** (toutes catégories confondues) soit **17,60 %** de l'effectif total, avec **05** ressortissants étrangers enregistrés au niveau de deux (02) entreprises Privées.

Comme cité, l'élément Masculin domine notre échantillon, ce qui justifie le nombre de répondants arrivant ainsi à **87,50 %** de notre population totale.

Les tranches d'âges et les Situations familiales des répondants, ne nous a posé aucun problème, étant donné que, notre population était variée. Néanmoins, dans notre recherche, nous avons insisté à ce que ces derniers (répondants), soient conscients et qu'ils puissent répondre sincèrement à notre Questionnaire d'enquête.

Cela est justifié du fait que nous avons ciblé beaucoup plus, les éléments instruits et qui jouissent d'une expérience dépassant les **05** années de travail (**43,80 %** Ingénieurs suivis par les licenciés pour **37,50 %** et le reste à des degrés moindres).

Après avoir commenté les données statistiques de notre échantillon de mesure, nous passerons par la suite au deuxième point se rapportant à la modélisation par équation structurelles, lequel sera dédié à l'analyse de l'effet de la manœuvrabilité organisationnelle sur la pratique de la flexibilité des ressources humaines.

SECTION 03 : Résultats de l'Etude Empirique

I. Effet de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de Flexibilité au regard des Ressources Humaines :

L'échantillon retenu compte :

- **Une variable latente endogène :** Pratique de Flexibilité des Ressources Humaines (Flexibilité) ;
- **Une variable latente exogène :** Manœuvrabilité Organisationnelle.

A l'image du modèle de base inséré ci-dessous, le traitement PLS PM des données est démontre que, chaque construit (variable latente) est lié à ses mesures par un mode réflectif.

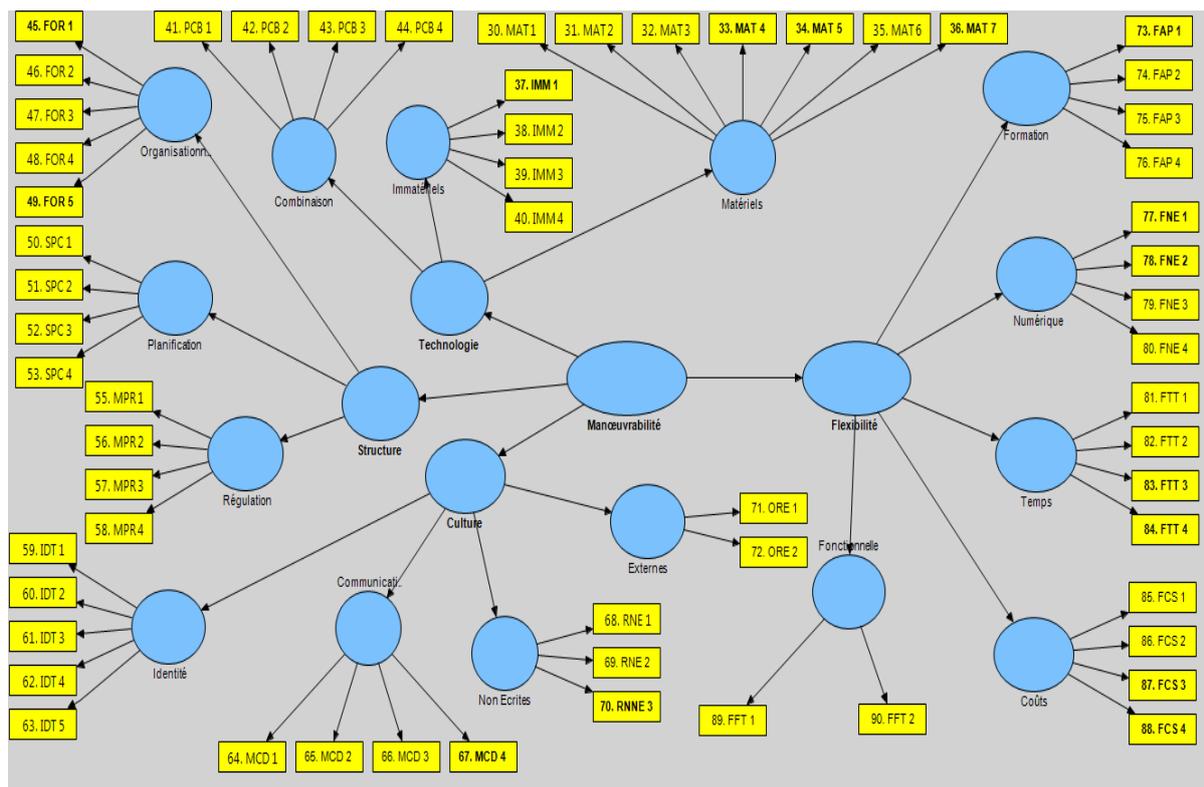


Figure 44 : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats du modèle de mesure (variables manifestes –Variables latentes) et ceux du modèle structurel (variables latentes entre elles).

1. Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon :

Le modèle de mesure concerne les tests de fiabilité et de validité des liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Ces tests sont présentés ainsi :

1.1. Validité convergente des mesures :

Nous avons appliqué les critères de convergence forte décrits par Fornell et Lacker, (1981). Les variables non convergentes sont celles dont, les coefficients de corrélations sont inférieurs en valeur absolue à **0,7**. L'estimation des coefficients de corrélations de l'ensemble des variables du modèle de base de traitement de l'échantillon est présentée en annexe.

Tableau 29 : Mesures de validité convergente

	Matériels	Immatériels	Combinaison	Organisationnelle	Planification
MAT1	0,732				
MAT2	0,897				
MAT6	0,745				
IMM2		0,730			
IMM3		0,738			
IMM4		0,840			
PCB1			0,735		
PCB2			0,869		
PCB3			0,881		
PCB4			0,884		
FOR2				0,694	
FOR3				0,850	
FOR4				0,892	
SPC1					0,898
SPC2					0,920
SPC3					0,911
SPC4					0,896

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

Tableau : *Mesures de validité convergente (Suite)*

	Régulation	Identité	Communication	Non Ecrites	Externes
MPR1	0,914				
MPR2	0,908				
MPR3	0,892				
MPR4	0,867				
IDT1		0,870			
IDT2		0,892			
IDT3		0,899			
IDT4		0,815			
MCD1			0,903		
MCD2			0,934		
MCD3			0,949		
RNE1				0,881	
RNE2				0,913	
ORE1					0,918
ORE2					0,888

Suite...

	Formation	Numérique	Temps	Coûts	Fonctionnelle
FAP2	0,951				
FAP3	0,907				
FAP 4	0,934				
FNE3		0,859			
FNE4		0,915			
FTT1			0,830		
FTT2			0,863		
FCS1				0,712	
FCS2				0,890	
FFT1					0,946
FFT2					0,743

Les construits sont représentés au moins par deux mesures dont, la convergence est vérifiée.

1.2. Fiabilité des Mesures :

La fiabilité est renseignée sur la moyenne de la variance extraite par le construit par rapport aux erreurs de mesures. Pour ce faire, deux tests sont envisagés : **L'AVE** et la « **Composite Reliability**» qui doivent être supérieure respectivement à **50%** et à **0.7**. Les résultats de ces deux tests sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 30 : Fiabilité des mesures (Composite Reliability et AVE)

Variable latente	Variabiles manifestes	Composite Reliability	AVE
Seuil		> 0.7	> 0.5
Matériels	MAT1 MAT2 MAT6	0,836	0,632
Immatériels	IMM2 IMM3 IMM4	0,814	0,594
Combinaison	PCB1 PCB2 PCB3 PCB4	0,908	0,713
Organisationnelle	FOR2 FOR3 FOR4	0,856	0,667
Planification	SPC1 SPC2 SPC3	0,948	0,821
Régulation	MPR1 MPR2 MPR3 MPR4	0,942	0,802
Identité	IDT1 IDT2 IDT3 IDT4	0,942	0,765
Communication	MCD1 MCD2 MCD3	0,950	0,863
Non Ecrites	RNE1 RNE2	0,892	0,805
Externes	ORE1 ORE2	0,898	0,816
Formation	FAP2 FAP3 FAP4	0,951	0,867
Numérique	FNE3 FNE4	0,881	0,788
Temps	FTT1 FTT2	0,835	0,718
Coûts	FCS1 FCS2	0,785	0,650
Fonctionnelle	FFT1 FFT2	0,838	0,724

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

Ces tests indiquent que, nos variables latentes présentent des **AVE** et des **Composite Reliability** supérieurs aux seuils retenus, témoignant ainsi, **d'une bonne fiabilité des mesures.**

1.3. Validité discriminante :

Cette mesure permet de s'assurer que les variables manifestes sont plus liées à leurs construits qu'aux autres variables latentes. Dans les études empiriques, la comparaison se fait entre la racine carrée de l'AVE du construit concernée et les corrélations de ce dernier avec les autres construits. L'ensemble des mesures de validité discriminante pour notre échantillon sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces résultats attestent d'une « indépendance » de nos variables latentes les unes par rapport aux autres, ce qui témoigne que, **la validité discriminante est ainsi vérifiée.**

Tableau 31 : Validité discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Critère validité	$\sqrt{AVE(X)} > COR(X, Y)$									
Matériels	,79									
Immatériels	,38	,77								
Combinaison	,31	,63	,84							
Organisationnelle	,27	,53	,63	,82						
Planification	,39	,59	,73	,75	,91					
Régulation	,25	,36	,44	,29	,39	,90				
Identité	,35	,39	,46	,37	,43	,43	,87			
Communication	,16	,30	,54	,59	,56	,45	,39	,93		
Non Ecrites	,30	,29	,33	,31	,44	,27	,25	,46	,90	
Externes	,37	,51	,67	,45	,62	,53	,44	,58	,48	,90
Formation	,11	,26	,40	,20	,27	,56	,41	,43	,03	,45
Numérique	-,08	-,11	-,06	-,13	-,16	-,15	-,09	-,05	-,21	-,14
Temps	-,22	-,03	,06	,03	-,03	,06	,13	,19	-,12	,06
Coûts	-,05	-,05	,13	,13	,15	,63	,10	,18	-,13	,07
Fonctionnelle	-,09	-,09	-,05	,006	,01	,18	,08	,22	-,18	,13

Suite...

	11	12	13	14	15
Critère validité	$\sqrt{AVE(X)} > COR(X, Y)$				
Formation	,93				
Numérique	,19	,89			
Temps	,36	,62	,85		
Coûts	,24	,66	,63	,81	
Fonctionnelle	-,02	,14	,18	,19	,85

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

La diagonale du tableau indique la racine carrée des AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les corrélations entre les différentes variables latentes.

2. Modèle structurel et estimation des paramètres :

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des liens entre les variables manifestes et latentes à travers le traitement PLS PM de l'échantillon, nous présentons dans ce qui suit les résultats du Modèle Structurel et les liens entre les variables latentes.

L'ensemble de ces résultats est consigné dans la figure ci-dessous. Les variables latentes sont signalées par des ronds dans le graphique, alors que les variables manifestes sont signalées par des rectangles. Le sens des flèches indique la relation entre les variables. Ainsi, le mode réflexif est traduit par des flèches allant de la variable latente vers ses mesures respectives.

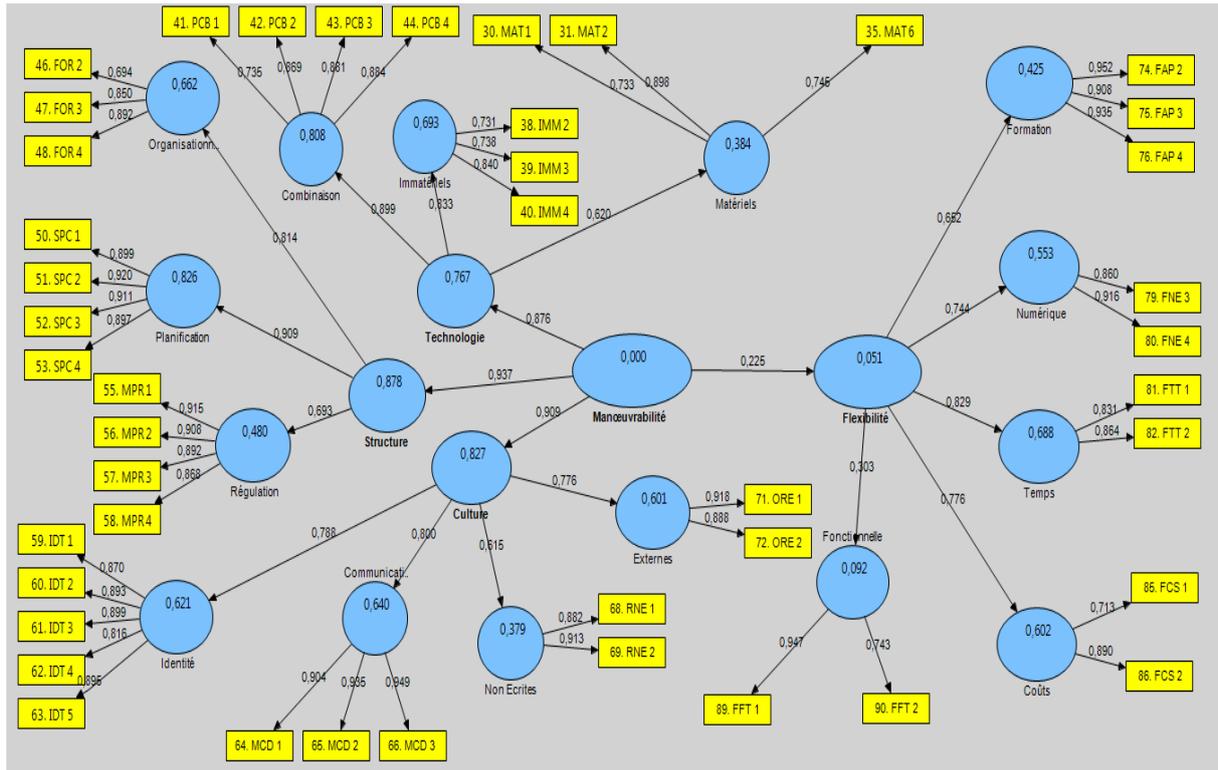


Figure 45 : Modèle après traitement par l'approche PLS

Les coefficients d'estimation sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Pour ces dernières, il est indiqué à chaque fois le R² pour apprécier la qualité du modèle.

Pour la significativité de ces liens la méthode **Bootstrap** est utilisée voir la figure ci-après. Les **T de student** sont indiqués sur les liens entre variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes.

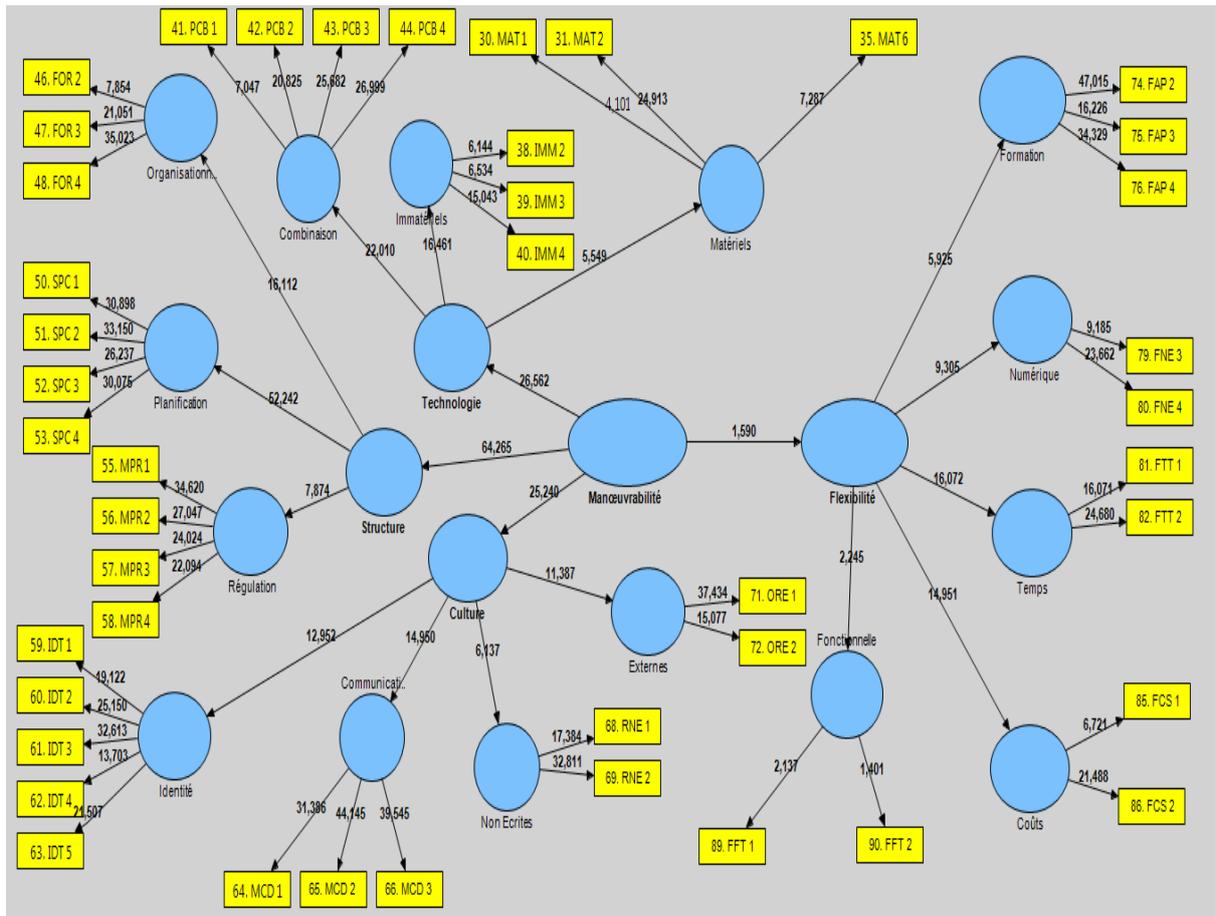


Figure 46 : *Modèle après traitement par la méthode Bootstrap*

Le tableau suivant récapitule ces principaux résultats en référence aux hypothèses qui leurs sont associées.

Tableau 32 : Récapitulatif des résultats / Hypothèse (énoncé)

Hypothèse	Enoncés	Résultats	Validation
H1	Il existe un effet direct de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de la Flexibilité au regard des Ressources Humaines au niveau des Entreprises Algériennes	Effet Non Confirmé	Hypothèse Non Valide
H2	La Manœuvrabilité Organisationnelle affecte la Pratique de la Flexibilité des Ressources Humaines uniquement, au niveau des Entreprises Algériennes Publiques	Effet Non Confirmé	Hypothèse Non Valide
H3	Cet effet de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de la Flexibilité des Ressources Humaines est constaté uniquement, au niveau des entreprises Algériennes Privées	Effet Confirmé	Hypothèse Valide

Le test de l'effet direct de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la pratique de flexibilité des Ressources Humaines montre que la relation n'est pas significative. En ce sens, la Manœuvrabilité Organisationnelle n'exerce pas un effet significatif sur la pratique de flexibilité des Ressources Humaines ($t= 1,59$; $\beta= 0,225$).

➤ **L'hypothèse H1 est alors non valide.**

Cependant, une seconde analyse démontre cet effet direct au niveau des entreprises privées contrairement aux entreprises publiques (voir tableaux ci-dessous).

Tableau 33 : Modèle de Régression pour les entreprises Publiques.

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	1,659	,855		1,940	,065	-,110	3,429
Manœuvrabilité	,452	,233	,375	1,939	,065	-,030	,934

La Manœuvrabilité Organisationnelle n'exerce pas un effet significatif sur la pratique de flexibilité des Ressources Humaines ($t = 1,94$; $\beta = 0,375$; $SIG = 0,065 > 0,05$).

➤ **L'hypothèse H2 est alors non valide.**

Tableau 34 : Modèle de Régression pour les entreprises Privées

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	1,947	,523		3,721	,001	,893	3,002
Manœuvrabilité	,277	,122	,325	2,281	,027	,032	,523

La Manœuvrabilité Organisationnelle n'exerce pas un effet significatif sur la pratique de flexibilité des Ressources Humaines ($t = 2,281$; $\beta = 0,325$; $SIG = 0,027 < 0,05$).

➤ **L'hypothèse H3 est alors valide.**

Les résultats de ces dernières régressions sont consignés en annexe.

II. Commentaires :

1. La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises Algériennes :

L'exploitation des questions relatives aux variables technologiques, structurelles, culturelles et de flexibilité des ressources humaines dont les réponses ont été recueillies dans un cadre plus large permet de présenter un profil de flexibilité des ressources humaines des entreprises combinant à la fois des pratiques de flexibilité des ressources humaines (approche traditionnelle) et des éléments du design organisationnel. Ce profil est ensuite éclairé par des éléments qualitatifs susceptibles d'expliquer la tension constructive entre les pratiques de flexibilité et le design organisationnel.

2. Profil de flexibilité de l'entreprise Algérienne type :

Le profil de l'entreprise Algérienne type présenté ici est ainsi une fiction. Il s'agit d'un prototype destiné à rendre compte de façon claire et synthétique d'un ensemble de pratiques convergentes et caractéristiques des entreprises répondantes. Ce prototype met en regard des éléments technologiques, culturels et structurels constitutifs d'une manœuvrabilité organisationnelle et des éléments relevant du répertoire d'actions et de compétences du management et des membres de l'organisation. Ces éléments constituent la borne supérieure du déploiement du répertoire d'actions, et peuvent ainsi entrer en tension avec les pratiques de gestion des ressources humaines.

3. Les pratiques de flexibilité des RH de l'échantillon retenu :

La flexibilité des ressources humaines des entreprises Algériennes Publiques relève peu des formes de flexibilité quantitative : CDD, intérim. Elle repose essentiellement sur la flexibilité qualitative interne, même si les éléments culturels et structurels semblent en limiter la portée effective. Contrairement aux entreprises Privées qui, privilégient le recours à ces formes de Contrats à cause de leurs souplesses.

3.1. Flexibilité Numérique des Effectifs (quantitative externe) :

L'entreprise Algérienne Publique recourt peu aux contrats à durée déterminée et à l'intérim. En période normale, elle mobilise moins de 5% de personnels intérimaires et de salariés à durée déterminée. Le taux moyen de recours à l'intérim et aux CDD est légèrement inférieur à 2 %. A l'inverse, ce taux augmente significativement chez les entreprises Privées dépassant 60 % pour certaines et arrivant à 99 % pour d'autres.

3.2. Flexibilité du Temps de Travail (quantitative interne) :

La modulation négociée du temps de travail n'est pas un outil dont se saisit l'entreprise Algérienne. La réduction d'horaire et/ou l'aménagement du temps de travail lorsqu'ils sont pratiqués n'ont pas pour objectif premier la régulation de l'activité. A l'inverse, elles font un usage relativement important des heures supplémentaires en recourant aux heures supplémentaires dans un volume compris entre la moitié et la totalité du plafond légal... Encore plus, chez les entreprises Privées, qui envisagent de proposer à leurs salariés **en contrat à durée indéterminée à temps partiel** d'augmenter temporairement leur temps de travail en cas d'accroissement exceptionnel d'activité.

En général, l'entreprise dispose d'équipe de travail en 2X8 voire 3X8, mais cette organisation vise plus à optimiser le temps de fonctionnement des équipements qu'à faire face à des fluctuations de la demande qui restent toujours relatives.

3.3. Flexibilité Fonctionnelle du Travail (qualitative interne) :

En général, les entreprises Algériennes que ce soit Publiques ou Privées déclarent développer de façon importante l'élargissement des tâches avec rotation de leurs personnels et accroissement de leur polyvalence. Elles déclarent également enrichir les tâches avec établissement des priorités et revue de la qualité par les agents eux-mêmes.

Ces pratiques s'accompagnent d'un effort de formation relativement important, consacré entre 2 et 3 % de sa masse salariale à la formation. Celle-ci est à moitié réalisée en externe en convention avec des établissements spécialisés.

3.4. Flexibilité des Coûts Salariaux (rémunérations) :

Contrairement aux entreprises Publiques, les entreprises Privées mettent en œuvre des plans de rémunération flexible. Elles lient la rémunération à la performance individuelle et à la performance d'équipe. La distribution d'actions concerne une faible part des effectifs moins de 5 % de l'effectif total. Pour certaines, la répartition des bénéfices concerne l'effectif total. Le système de rémunération est dominé par des considérations de moyen terme à court terme.

Ces résultats mettent en évidence quelques constats relativement surprenants en matière de « leviers de flexibilité » : C'est la faiblesse du recours à la flexibilité quantitative externe et le caractère peu novateur des pratiques de flexibilité quantitative interne chez les entreprises Publiques, malgré les évolutions législatives importantes destinées à faciliter de nouveaux modes de ce type de flexibilité.

Les pratiques de flexibilité des ressources humaines des entreprises Algériennes présentent des différences notables avec les modes de flexibilité des entreprises françaises analysés par Bunel (2004), à partir de l'enquête Acémo sur les modes de flexibilité mis en œuvre en 1999 auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises françaises, tout secteur et taille confondus.

L'enquête montre que les entreprises françaises, pour faire face aux pics d'activité, recourent pour 73 % d'entre elles aux CDD, pour 67 % d'entre elles à l'intérim, pour 62 % aux heures supplémentaires et seulement 48 % à la polyvalence. Comme le taux de fréquence de recours aux modes de flexibilité est corrélé à l'intensité d'usage de ces modes pour cette enquête Acémo, il apparaît que l'entreprise Publique Algérienne en particulier, recourt moins aux CDD sauf le cas de la SONATRACH. A l'inverse, elle privilégie plus la polyvalence des salariés comme mode de flexibilité.

D'autres facteurs explicatifs pourraient éclairer les différences constatées. Notamment, des différences de culture et de structure organisationnelles pourraient expliquer ces différences de pratiques. Le modèle de flexibilité duale proposé dans cette étude empirique, lie en effet les pratiques de flexibilité des ressources humaines à des éléments technologiques, culturels et structurels de l'organisation.

4. La Technologie, Culture et Structure organisationnelles de l'échantillon retenu :

Si on considère que le niveau de Manœuvrabilité Organisationnelle constitue la limite supérieure du niveau des Capacités d'Actions de l'organisation, alors la Manœuvrabilité Organisationnelle de l'entreprise est potentiellement problématique au regard des Ressources Humaines. En effet, cohabitent au sein de l'organisation non seulement des éléments aptes à favoriser le déploiement d'un répertoire d'actions et de compétences, mais également des éléments susceptibles de contraindre la Capacité d'Actions du management et des membres de l'organisation.

Par exemple, la mise en place de nouvelles méthodes, idées, moyens matériels et immatériels ainsi de bons processus de combinaison associés à une forte structuration et formalisation des emplois, les faibles niveaux de décentralisation, de participation, de délégation de décision, les systèmes de contrôle et de planification, constituent des obstacles potentiels à la mise en œuvre de pratiques de flexibilité des ressources humaines¹⁵³.

Notre échantillon dispose des deux structures, Simple (pour 04 entreprises publiques et 10 entreprises privées) et Divisionnelle (pour 01 entreprise publique « ENIE/SPA » et 01 privée « CHIALI TUBES/SPA »), dont le nombre de niveaux hiérarchiques est important. Le taux d'encadrement intermédiaire est relativement élevé et le degré de fonctionnalisation est relativement important.

¹⁵³ Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises de l'aérospatiale, Marc Démery-Lebrun, CNRS/laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi-LIRHE, Paris Dauphine, Septembre 2015.

Les Moyens Matériels et immatériels ainsi que, les Process de combinaisons tels que nous l'avions cité auparavant, varient d'une entreprise à une autres et à degré plus remarquable au niveau des entreprises Privées lesquelles veulent se démarquer en mettant en œuvre, tous les moyens nécessaires (équipements, logiciels, installations complexes...etc.) pour pouvoir augmenter leurs productions et leurs productivités et réaliser la perfection optimale. Cela é été touché aussi, à travers nos répondants rattachés aux Directions « Recherche & Développement ».

En général, les niveaux de décentralisation de la prise de décision et de participation sont plutôt faibles. La structuration et formalisation des emplois sont fortes au niveau des entreprises Privées qui formalisent les instructions de travail, les descriptions d'emploi, etc. Elles recourent également à la spécialisation des emplois et à la standardisation des compétences. Les tâches sont parfois complexes et requièrent une forte expertise professionnelle. Le répertoire de compétences est étendu, les méthodes et procédures de travail régulièrement mises à jour et périodiquement susceptibles de changements importants.

Contrairement aux entreprises Publiques, les entreprises Privées déclarent coordonner les activités essentiellement par supervision directe plutôt que par ajustement mutuel, alors que le niveau de coordination nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation est perçu par les répondants comme élevé.

Les deux types d'entreprises déclarent mettre en œuvre un style de management soit « Directif » soit « Participatif ». Néanmoins, elles pratiquent très rarement la délégation de décision. Pour les entreprises Privées, il est fixé à leurs salariés des objectifs, dans le cadre d'une démarche descendante, des objectifs individuels essentiellement de court terme et quantitatifs. Tandis que pour les entreprises Publiques, il est fixé à leurs responsables, des objectifs de survie et de sérénité.

Aussi, le système de planification est descendant et la marge de manœuvre laissée aux unités pour fixer elles-mêmes leurs priorités est plutôt faible. Les objectifs sont essentiellement quantitatifs, fixés puis évalués dans le cadre de démarches plutôt autoritaires.

L'identité et l'image des entreprises sont ouvertes sur l'extérieur. Son identité est globalement caractérisée par la satisfaction des besoins des clients, et son image associée à celle des produits. Elle privilégie l'adaptation permanente de l'entreprise aux changements de l'environnement plutôt que l'intégration des salariés.

D'une manière générale, la Manœuvrabilité Organisationnelle de l'entreprise Algérienne semble résulter d'aspirations ou de nécessités contradictoires. Si certaines dimensions de la structure organisationnelle relèvent globalement plus d'une forme mécanique que d'une forme organique telles que définies par Burns et Stalker (1961), il semble exister une hybridation des configurations structurelles telles que proposées par Mintzberg (1982).

Coexistent, au sein de l'entreprise Publique en particulier, des éléments bureaucratiques, professionnels et adhocratiques. Par ailleurs, la culture plutôt propice aux innovations, ouverte sur l'extérieur et favorable à l'acceptation du changement, tend à accroître la Manœuvrabilité de l'organisation. Cela est beaucoup plus constaté chez certaines entreprises Privées.

Ces éléments issus de l'analyse quantitative des données peuvent utilement être éclairés par les données qualitatives recueillies lors des entretiens directs et des monographies. Toutefois, cet éclairage reste partiel dans la mesure où le dispositif de recherche appréhende difficilement les éléments relatifs aux processus de méta-flexibilité mis en œuvre et plus précisément ceux relatifs aux processus d'apprentissage et de désapprentissage.

5. Hypothèses d'Interprétation des Tensions entre les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et les Eléments du Design Organisationnel :

Les entretiens révèlent quelques traits qui peuvent s'avérer utiles pour la compréhension des résultats énoncés. Certains éléments peuvent éclairer la faiblesse de la flexibilité quantitative externe et l'importance de la flexibilité qualitative interne. D'autres éléments pourraient expliquer les modes de régulation fortement formalisés, la standardisation des méthodes et procédés de travail par exemple.

Une approche plus large comme l'approche contextualiste (par exemple Brouwers et al. 1997, ou Pichault et Nizet, 2000) serait également pertinente et probablement complémentaire, mais les hypothèses proposées ici, tendent à s'inscrire dans le cadre de la conceptualisation systémique de la flexibilité développée dans cette étude empirique.

Lors des entretiens, il est apparu très clairement, particulièrement chez les entreprises Privées, que le vocable de « Technicien » était préféré à celui d'ouvrier ou bien « Chef de quart » par rapport à l'agent, ...etc. Les tâches des personnels non cadres sont déclarées comme relevant d'une spécialité, d'un tour de main (polyvalence) acquis et développé par l'expérience. Cette forme d'expertise pourrait expliquer la faiblesse du taux de recours à la flexibilité externe à la condition qu'il n'existe pas sur le marché du travail des personnels disposant d'un tel tour de main.

Des éléments culturels pourraient ainsi, favoriser une vision élitiste des métiers. Ces éléments pourraient favoriser une forme de flexibilité proche de celle du modèle nouveau professionnel (Laville 1993). Le recours à la flexibilité externe quantitative est susceptible de heurter une telle vision, puisqu'elle suppose une relative interchangeabilité des hommes.

Cet élément culturel recueilli lors des entretiens pourrait expliquer l'écart mentionné précédemment entre le potentiel de flexibilité conféré par le niveau élevé de polyvalence possédé par les salariés et le faible niveau de flexibilité effective manifesté par la difficulté de passer d'un emploi à un autre ou d'un poste à un poste.

De plus, dans le secteur Privé, il semble exister un pari de développement reposant sur la capitalisation des savoirs et l'innovation. Les principaux acteurs de notre échantillon (CHIALI, HASNAOUI) interprètent leur succès et les difficultés rencontrées comme la condamnation des stratégies de flexibilité quantitative externe. Ils tendent au contraire à pratiquer une politique de « développement contra-cyclique » permettant, pendant les périodes de baisses de charge, de conserver les personnels en les affectant à des projets futurs. Ce choix est conforme à l'argumentation développée par Everaere (1997) selon laquelle « l'entreprise ne peut pas à la fois mettre en œuvre une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative, les principes en sont radicalement opposés » (page 90).

Conclusion du Chapitre Quatrième :

A l'image de ce qui précède et d'une manière générale, voici les points essentiels qu'on a pu tirer se rapportant aux pratiques de la flexibilité des Ressources humaines aux niveaux de quelques entreprises Algériennes :

L'échantillon retenu nous a démontré que, les entreprises Publiques recourent principalement à la flexibilité qualitative, et développent peu le recours aux CDD et à l'intérim, contrairement aux entreprises Privées.

Les perspectives de croissance sur le long terme peuvent favoriser des politiques d'embauches. Nos interlocuteurs exerçant dans les entreprises Privées ont déclaré recourir aux CDD dans des logiques de pré-embauche, et ont prétendu transformer la quasi-totalité des CDD en CDI pendant la période de croissance concomitante. Néanmoins, cette transformation ne pourra être concrétisée sur terrain que partiellement ce qui donne l'avantage à ces dernières de moduler à tous moments, leurs modes de Gestion des Ressources Humaines.

Les éléments Structurels et Culturels en particuliers, la forme organisationnelle, les systèmes de planification et de contrôle ainsi que les modes de communication et de prise de décision limitent la flexibilité effective. Par contre, la formalisation des tâches, devenue plus qu'exigente grâce au système de Management Qualité que beaucoup d'entreprises publiques en particulier n'a pas mis en place freine aussi la flexibilité qualitative.

La standardisation de certaines tâches et la spécialisation de la main d'œuvre posent le problème d'apprentissage et de main d'œuvre à tour de main ce qui contraint la flexibilité quantitative interne.

Beaucoup d'éléments s'ouvrent sur les conditions de Travail et la contre partie qui laisse à désirer.

CONCLUSION GENERALE

Parler de la flexibilité en entreprise, c'est entrer dans un labyrinthe conjoncturel et environnemental de la vie de celle-ci. En effet, elle est une politique de gestion dont l'objectif est d'adapter rapidement la production, la main d'œuvre correspondante aux fluctuations de la demande. On peut flexibiliser un certain nombre d'outils : les horaires, les salaires, les effectifs, les contrats...etc.

C'est donc une notion multiforme dans ce sens qu'elle s'applique non seulement à l'entreprise elle-même mais également aux différents collaborateurs (interne et externe). Chaque entreprise flexibilise ses activités en fonction de sa stratégie et de ses objectifs. En effet, selon son domaine, elle peut flexibiliser les cœurs de ses activités pour plusieurs raisons : minimiser les coûts de production, améliorer le profit, être efficiente, améliorer la qualité, ...etc.

La flexibilité est un concept polysémique, présent dans les théories de l'organisation et de management sous différentes appellations. C'est un concept paradoxal dans le sens où la flexibilité demeure relative et contingente aux conditions et aux domaines de sa mise en œuvre, avec la possibilité d'ajustement et de maîtrise des différentes situations posées. Elle représente donc, la capacité à corriger facilement et rapidement les écarts par rapports aux normes et valeurs fondamentales de l'organisation, de même qu'elle est nécessaire pour changer ces normes et ces valeurs.

La flexibilité relève d'un pilotage automatique. Il faut mettre en place nombre d'outils rattachés aux variables d'action qui vont servir à l'entreprise de guidage. Ainsi, selon la demande, l'entreprise adaptera les effectifs, les amplitudes horaires, les postes de travail,...etc. Ces variables d'action eux-mêmes seront connectés au tableau de bord pour permettre à l'entreprise de mesurer sa performante. A l'interne et selon les besoins, l'entreprise peut développer une flexibilité fonctionnelle. Sa réussite est effective quand, il y a une action concertée avec le collaborateur.

Le but est de faire passer la main d'œuvre de certaines catégories de secteurs vers d'autres puisqu'il est difficile dans un monde en pleine mutation d'exercer le même emploi à vie. Le collaborateur peut ainsi être formé pour animer deux ou plusieurs postes de travail en même temps. Dès lors, la formation reste une passerelle incontournable.

Toutefois, on s'assurera par une rétroaction que le collaborateur formé peut mettre en pratique les connaissances acquises et en évaluer la maîtrise : il y a dans ce cas un enrichissement des compétences. Ce collaborateur pourra également être amené à assumer les responsabilités relatives aux décisions opérationnelles. Seulement, cette main d'œuvre se trouve de plus en plus devant la nécessité de prendre des décisions dans un environnement parfois incertain dans ce sens que le cahier de charges n'est pas le plus souvent établi.

Sans cahier de charges, le collaborateur franchit les limites de la rationalité de son travail. Il est donc important de mettre sur pieds des bons outils et des process clairs pour que le collaborateur assure la pluralité des fonctions. Toutefois, malgré qu'elle soit exigée à tous les niveaux de nos jours, une flexibilité tout azimut peut s'avérer inefficace. Aussi, l'instabilité du personnel peut affecter la compétitivité de l'entreprise.

Toutefois, la flexibilité n'est pas forcément voulue par le management, elle peut aussi être désirée par le collaborateur pour une meilleure articulation entre la vie professionnelle, vie privée, loisirs, souhait de formation. Cependant, cette flexibilité a des effets pervers selon les types d'entreprises comme l'isolement au poste de travail, la précarisation de l'emploi, le transfert du travail chez soi, le partage de poste avec le risque d'erreurs élevé (particulièrement en milieu médical quand la communication n'est claire), le manque de reconnaissance et la difficulté de la gestion de carrière des collaborateurs.

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, la flexibilité est donc une impérative, en termes de gestion de compétences, d'organisation d'effectifs, de gain de temps et de mode de travail et permet ainsi à l'entreprise de s'adapter en temps réel à toutes les règles de management.

Notre objectif dans ce travail était de montrer d'une part, la valeur heuristique de la flexibilité à travers sa nature paradoxale qui n'est à vrais dire, qu'une richesse du phénomène organisationnel et d'autre part, la complexité de l'acte d'organiser l'entreprise efficacement en adoptant, toutes les formes de flexibilité disponibles qui permettent une meilleure adaptation aux différentes menaces de l'environnement.

Les entreprises Algériennes Publiques utilisent peu les formes de flexibilité quantitative : CDD, intérim. Contrairement aux entreprises Privées qui, privilégient le recours à ces formes de Contrats à cause de leurs souplesses.

Les Moyens Matériels et immatériels ainsi que, les Process de combinaisons tels que nous l'avions cité auparavant, varient d'une entreprise à une autres et à degré plus remarquable au niveau des entreprises Privées lesquelles veulent se démarquer en mettant en œuvre, tous les moyens nécessaires (équipements, logiciels, installations complexes...etc.) pour pouvoir augmenter leurs productions et leurs productivités et réaliser la perfection optimale. Cela é été touché aussi, à travers nos répondants rattachés aux Directions « Recherche & Développement ».

Les niveaux de décentralisation de la prise de décision et de participation sont plutôt faibles. La structuration et la formalisation des emplois sont plutôt fortes au niveau des entreprises Privées qui formalisent les objectifs à atteindre par étape et qui assurent un suivi rigoureux et permanent.

Contrairement aux entreprises Publiques, les entreprises Privées mettent en place des systèmes de supervision directe sur les différentes tâches, ce qui renforce le contrôle et réduit les écarts.

Les deux types d'entreprises déclarent mettre en œuvre un style de management soit « Directif » soit « Participatif ». Néanmoins, elles pratiquent très rarement la délégation de décision. Pour les entreprises Privées, les objectifs individuels sont arrêtés pour chacun des salariés. Ils sont répartis en fonction des objectifs collectifs et des objectifs stratégiques mis en place par les responsables propriétaires. Tandis que pour les entreprises Publiques, il est fixé à leurs responsables, des objectifs de survie et de sérénité.

Certaines entreprises publiques et/ou privées de renom, prêtent une attention particulière à leurs identités et à leurs images. Cette attention est constatée par la nécessité de satisfaire au maximum les besoins des clients et la fidélisation de leurs partenaires (employés).

L'entreprise Publique en particulier, n'arrive pas à s'en débarrasser des modes de gestion demeurant archaïques et bureaucratiques. Par ailleurs, l'entreprise privée utilise des moyens plus souples et plus efficaces et dispose de moyens lui permettant d'innover et de s'ouvrir sur l'extérieur.

Les entretiens passés avec les responsables de structures ont fait ressortir, beaucoup plus chez les entreprises Privées, que l'expression de « Technicien » était préférée à celui d'ouvrier ou bien « Chef de quart » par rapport à l'agent, ...etc.

Le personnel exécutant qui jouit d'une certaine ancienneté se considère comme étant spécialiste ce qui laisse à croire qu'en cas de sortie en congé par exemple, toute la chaîne sera arrêtée. Ce mode de gestion justifie partiellement, la faiblesse du taux de recours à la flexibilité externe sous prétexte qu'il y a peu de main d'œuvre qualifiée.

A l'image de ce qui précède, il est constaté un ensemble de freins qui entravent les bonnes pratiques de flexibilité au niveau des entreprises. Nous pouvons citer dès lors, quelques différentes sources du droit du travail, à commencer par les sources imposées, les sources négociées ainsi que l'ordre public.

Dans les sources imposées figurent notamment, la constitution abordant le droit du travail, le droit syndical et le droit de grève. Les traités ont quant à eux acquis de l'importance avec la création de l'OIT (1929), mais aussi la signature du traité de Maastricht.

Ces accords s'ils se sont surtout intéressés aux conditions d'hygiène et de sécurité pour l'instant, ont aussi abordé des thèmes comme le travail à temps partiel (1997), travail temporaire en (2001). La loi quant à elle fixe encore des éléments essentiels comme le travail des enfants, des statuts minimums.

Les sources négociées représentées par les conventions collectives, l'usage et les contrats individuels de travail sont quant à elles mises au point à divers niveaux, que se soit au niveau des branches ou bien au niveau même des entreprises.

Une fois le contrat de travail signé, l'employeur ne peut disposer selon sa volonté des travailleurs en présence. En effet, il existe un socle contractuel contenant notamment le salaire, la qualification, le temps de travail et le lieu de travail ne pouvant être modifié sans l'accord du salarié. Ainsi le pouvoir de gestion de l'employeur s'avère être limité.

Le salaire qui, tout d'abord ne peut pas être modifié non seulement quant à son montant effectivement contractualisé, mais aussi quant à sa structure. Ainsi l'employeur ne pourra le modifier à sa guise en fonction des résultats de l'entreprise, ou se servir de cette variable afin de réduire les coûts de production. La qualification qui représente un travail déterminé et un certain niveau hiérarchique est à l'instar du salaire contractualisé lors de l'embauche.

Ainsi l'employeur a de plus en plus tendance à insérer des clauses de polyvalence de manière à pouvoir gagner en flexibilité interne. Sans l'insertion d'une telle clause, l'employeur se retrouve dans l'impossibilité de pouvoir modifier la qualification du salarié sans son accord et ce qu'il s'agisse d'une révision à la hausse comme à la baisse.

Les cadres se trouvant, hors catégories et/ou ne rentrant pas dans le cadre de la convention collective, jouissent ainsi d'une plus grande souplesse dans leurs horaires de travail et peuvent donc adapter celui-ci aux diverses situations traversées par l'entreprise. Pour le personnel astreint aux 35 heures, cela entraîne une augmentation des coûts pour les entreprises qui doivent supporter un supplément d'embauche, ou bien des heures supplémentaires.

Le lieu de travail enfin est lui aussi contractualisé. Les salariés sans clause de mobilité incluse se réfèrent à un secteur géographique à l'intérieur duquel, l'entreprise peut les faire mouvoir sans que leur accord soit nécessaire. Il l'est aussi par des clauses de mobilité permettant à l'employeur d'utiliser sa force de travail sur des sites diversifiés.

Dans le cadre de la flexibilité, il n'apparaît pas nécessaire de s'attarder sur les licenciements pour motif personnel. Néanmoins, les caractéristiques d'un grand licenciement collectif touchant plus de 10 salariés sur une période d'un mois doivent découler de difficultés économiques de l'entreprise ou de mutations technologiques.

Le besoin de flexibilité naît, d'un besoin des entreprises présentes sur un ou plusieurs marchés de s'adapter le plus rapidement possibles aux différentes évolutions du marché. Ainsi chaque entreprise mettra au point, différentes stratégies suivant le marché sur lequel, elles se trouvent. Cependant, les stratégies d'entreprises par les différents concurrents, seront toujours influencées par celles des ou du leader présent sur le marché.

Ainsi, la nécessité pour les entreprises d'être, de rester ou de devenir rentable et de limiter la prise de risque des détenteurs de capitaux pousse celles-ci, à ne pas prendre de risque et à s'aligner sur les standards du secteur. Ainsi, la concurrence peut par certains cotés, s'avérer être un frein à l'innovation en matière de flexibilité.

La mise en place d'une organisation plus flexible peut se heurter à un refus des salariés. Sur le principe, cette modification structurelle de leur emploi est une remise en cause de leur place dans l'entreprise : un salarié ancien dans l'entreprise qui fait le même travail depuis longtemps, ne peut pas concevoir qu'il soit possible de changer son mode opératoire. Cette résistance au changement peut être vue à deux niveaux, sur le principe même de changement ou sur sa mise en œuvre. Dans ces deux cas, la communication sur les raisons de cette modification de leur univers de travail semble être la meilleure solution à apporter.

Le plus souvent, le DRH cherchera comment il peut utiliser au mieux le « réservoir » de compétences qu'est l'entreprise. Ainsi, suivant les possibilités de chacun, les salariés seront affectés à des postes liés à leurs compétences. Cette politique peut développer la polyvalence de chaque salarié. Dans ce cas il sera peut-être nécessaire, d'adopter un programme de formation.

Néanmoins, toutes ces modifications changent considérablement la charge de travail du salarié, au moins qualitativement. Il aura plus de responsabilités par exemple. Or il est vraisemblable que beaucoup refuseront ces répercussions sur leur emploi. Ainsi, l'implémentation de la flexibilité ne peut être standardisée à toute une entreprise, elle deviendrait inapplicable.

Aussi, la décision d'une augmentation de la flexibilité est prise par la direction de l'entreprise, c'est à dire par un cercle fermé de quelques personnes. En revanche, cette nouvelle politique va avoir des impacts sur l'ensemble des salariés. Ces derniers peuvent estimer qu'on a changé leur travail sans leur demander les évolutions qui leur semblent nécessaires.

Ainsi, s'il n'y a pas de communication sur les raisons, les objectifs et les moyens mis en œuvre le personnel refusera en bloc ce qu'il considèrera comme une dégradation de son travail.

Le passage à un modèle de production plus flexible doit donc s'accompagner d'un nouveau rapport salarial, essentiellement basé sur l'explication des mesures prises. Le changement de la durée et des conditions de travail, modification des horaires, augmentation de la charge de travail, des responsabilités sont pour certains, des conséquences de la flexibilité. Ce passage a des impacts forts tels que la diminution des effectifs, le changement des conditions de travail et la modification des rémunérations...etc. C'est pour cela que, la nouvelle politique salariale et les modifications apportées aux conditions de travail doivent être âprement négociées entre les partenaires sociaux d'une part et la direction de l'autre.

La mise en place d'une plus grande flexibilité passe par une refonte du processus de production car il faut pouvoir réagir rapidement aux demandes du marché. Cela entraîne des investissements considérables pour avoir un surplus de capacités de production, une formation des salariés pour plus de polyvalence, mais aussi la refonte complète de l'organigramme de l'entreprise. Il y a donc des coûts directs considérables.

Généralement, l'entreprise fait appel à un cabinet de conseil qui se chargera de délimiter les contours de la nouvelle organisation et de définir les nouveaux postes. L'introduction de la flexibilité se traduit donc, par une vraie restructuration de l'entreprise qui nécessite beaucoup d'argent frais, mais qui diminuera éventuellement les coûts fixes. Dans ce contexte, le principal coût de la flexibilité est la perte de confiance des salariés en leur direction. Or, ce sentiment d'appartenance et cette culture d'entreprise agissent comme un ciment des relations informelles. Les salariés seront moins enclins à faire confiance en celle qui remet en cause cette relation. Il faut alors valoriser le futur avec la flexibilité (salaires, enrichissement des postes, valorisation des nouvelles compétences).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

I. OUVRAGES :

AUGUSTINE. LADO and Mary C. WILSON, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective, the Academy of Management Review, Vol. 19, N° 04, Dynamic Edition, 1994.

BARNEY J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, 1991.

BARNEY J. B., "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, 2001.

BEAUJOLIN-BELLET R. « Les temps modernes de la préférence pour la flexibilité externe de l'emploi », in Allouche J. (coord), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

BERLAND N., « La gestion sans budget : évaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 4, décembre 2004.

BERTRON GIBOIN, la boîte à outils de la stratégie : Diagnostic et capacité stratégique Micro, Méso et Macro environnement, DUNOD, FRANCE, 2016.

BOUFFARTIGUE P. BOCCHINO M. « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, 74, 1998.

BOLLECKER M., « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, vol. 2, 2002.

BOLLECKER M., « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 13, vol. 1, 2007.

BRUNHES B., KAISERGRUBER D. *Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997.

CONNER K. "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.

DUBOIS P.-L., « Connaissance et gestion : un paradoxe indépassable ? », *Connaissance et management, ouvrage dédié*, Éditions Economica, Paris, 2007.

DUPUY Y., « Des principes comptables en quête de leur principe », *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez*, Le Roy F. et MARCHESNAY M. (eds.), Éditions Management et Société, Caen, 2006.

DUPUY Y., « Contrôlabilité des organisations et principe de variété requise », *Connaissance et Management. Ouvrage dédié à Robert Reix*, Dupuy Y. et Dubois P.L. (eds.), Éditions Economica, Paris, 2007.

DUPUY Y., LACROIX M., NARO G., « Identités et dilemmes de l'enseignant-chercheur en sciences comptables », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 13, vol. 1, 2007.

EVERAERE C. "La polyvalence et ses contradictions", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 27, n°4, décembre 2008.

FOSS N.J., Ishikawa I., "Towards a dynamic resource-based view", *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, 2007.

FRANÇOIS AMBADA, *la personnalisation de masse*, édition L'HARMATTAN, France, 2014.

FREILING J., GERSCH M., GOEKE C., "On the path towards a competence-based theory of the firm", *Organization Studies*, vol. 29, n° 8-9, 2008.

GUIBERT N., DUPUY Y., « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel »: le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 3, vol. 1, 1997.

HENRRY MINTZBERG, *grandeur et décadence de la planification stratégique*, édition DUNOD, PARIS, 1994, p 184.

Pierre Veltz et Philippe Zarifian, *Sociologie du Travail*, édition DUNOD, PARIS, 1993.

IGOR ANSOF, *Stratégie de développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management dans le dernier quart du XXe siècle*, éditions d'Organisation, France, 1989.

LAZEAR E. *Personnel economics for managers*, New York, Edition Wiley, 1998.

MICHAEL PORTER, *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Inter Editions, 1986.

MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.

PATRICK COHENDET et PATRICK LLIRENA, *Flexibilité, information et décision*, édition ECONOMICA, 1989.

PERETI J. M. *Gestion des ressources humaines*, 8^{ème} édition VUIBERT, France, 1999.

PIERRE-JEAN BENGHOZI, *Technologie d'information et d'organisation : de la tentation à la flexibilité à la centralisation*, édition Gestion, France, 2000.

POINCELOT E., WEGMANN G., « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol. 2, 2005.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 69, 1990.

PRIEM R.L., BUTLER J.E., "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 2001.

RACHEL BEAUJOLIN-BELLET, *flexibilité et performance*, éditions la découverte, France, 2004.

ROBERT REIX, *informatique appliquée à la gestion Tome 2*, édition FOUCHER, Paris, 1997.

ROBERT REIX, *systèmes d'information et management des organisations*, édition VUIBERT, France, 1999.

SAÏAS M., METAIS E., « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, 2001.

STEPHANIE MUCHAUX, *les 5 forces de Porter et l'avantage concurrentiel : Comment se positionner face à la concurrence dans une industrie ?* édition 50minutes, Gestion & Marketing, Paris, juin 2015.

THIÉTART R.-A. *Méthodes de recherche en management* (2^eed.), Paris, Dunod, 2003.

VELTZ P., ZARIFIAN Ph., *Modèle systémique et flexibilité*, D. TERSSAC, G. DUBOIS, *les nouvelles nationalisations de la production*, éditions CEPADUES, Toulouse, France, 1992.

II. THESES :

AURELIEN ACQUIER, *vers une approche dynamique de la théorie des ressources : le cas de l'internationalisation des ressources de l'ingénierie chez un constructeur d'automobiles*, thèse de doctorat en management stratégique, centre de gestion scientifiques, mines Paris Tech., septembre 2000.

FABIEN CHIRON, *contribution à la flexibilité et à la rapidité automatisée avec l'utilisation d'UML, Informatique Mobile*, thèse de Doctorat en sciences, spécialité informatique, université Blaise PASCAL, Clermont Ferrand II, France, 2008.

AHMED BELBACHIR MOHAMED, *la flexibilité de l'entreprise : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, thèse de Doctorat en Sciences Economiques, université Abou Bakr BELKAÏD, faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Tlemcen, Algérie, 2010-2011.

SAÏD IZZA, *Intégration des systèmes d'informations : une approche flexible basée sur les sciences sémantiques, modélisation et simulation*, thèse de Doctorat en Sciences, spécialité Informatique, N° 04181, école nationale supérieure des mines de Saint-Etienne, FRANCE, Novembre 2006.

III. REVUES :

MADIEU JF., Mercier N. « Relations contractuelles et flexibilité. Le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi*, n° 41, 1989.

AMOSSE T., CHARDON O. « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et Statistique*, n° 393-394, novembre, 2006.

ANGELOFF T. *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris, Syros, 2000.

ATKINSON J. « Manpower strategies for flexible organisations », *Personal Management*, 16(8), august, 1984.

ARREGLE J.L., « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 128, mars-mai 1996.

AUTISSIER D., Bensebaa F. (coordonné par), *Les défis du sensmaking en entreprise, Karl Weick et les sciences de gestion*, Éditions Economica, 2006.

AVE CAROLIE, flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? CEPREMAP, l'EHSS, France, 2000.

BAREL Y. "Apports du bilan social dans l'appréciation de la cohérence interne et externe de la GRH », actes du colloque Bilan social : quelles leçons et quelles perspectives ? », Toulouse, LIRHE, juin, 1997.

BAREL Y., FREMAUX S., (2010) « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 77, juillet septembre, 2010.

BARREYER P.Y., COPET M., l'externalisation des ressources humaines, revue française de gestion, N°444, France, 2003.

BESSIRE D., « Le contrôleur de gestion: acteur stratégique et vecteur de changement », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1995.

BUNEL M. « L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français », *Travail et Emploi*, 2006.

BRUNO MAGGI, « Critique de la notion de flexibilité », LAVOISIER, revue française de gestion, N°162, 2006/3.

CALLON M. Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, 36, 1986.

CARNETDEROUTEPOURLAMONTAGNE, *De l'écoute des clients à l'action marketing*, Paris, AFIT, 2001.

CHRISTOPHE EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, revue française de gestion, LAVOISIER, France, 2012.

CHRISTOPHE EVERAERE, "Les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue Française de Gestion*, n° 124, juin-juillet-août, 1999.

Christophe EVERAERE, les différentes formes de flexibilité appliquées aux ressources humaines et leurs incompatibilités, revue Française de gestion N° 221, Paris, France, 2012, P 20.

COLETTE DEPEYRE, retour sur la théorie des ressources, le Libellio d'Aegis, n° 01, France, Novembre 2005.

COMBES M.-C. « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, 92, 2002.

COTTRELL M. LETREMY P., Macaire S., Meilland C., Michon F. « Le temps de travail des formes particulières d'emploi », *Economie et Statistique*, n° 352-353, septembre, 2002.

CYNTHIA RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, les nouveaux modes de gestion de production, sont-ils des facteurs de flexibilité ? MSG1, 2002.

DE NANTEUIL M. « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et Emploi*, janvier, n° 89, 2002.

DURAND T., « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, janvierfévrier 2000.

EVERAERE C. « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, 1999.

FRANCK BRULHART, Gilles GURIEU et Lionel MALTESE, Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités, revue française de gestion, N° 204, Paris, France, 2010.

GIVORD P., l'insertion des jeunes sur le marché du travail entre 2002 et 2004, Insee Premières, N° 01061, France, 2006.

GUEGUEN G., *Management des turbulences : l'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ?* AIMS, HEC, Montréal, CANADA, juin 1997.

HAMID BETTAR et Abdelkrim MERAOUI, *étude de la flexibilité dans les sciences de management, revue des sciences économiques et de gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, université d'Oran, N° 05, 2005.*

HENGUELLE V. *Les emplois sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ?*, *Travail et Emploi*, n° 58, 1994.

HOUDA GHOZZI, *l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires*, CREPA, université de Paris Dauphine UMR CNRS, N°7088, Paris, FRANCE, 2008.

IGUALENS J. *la flexibilité dans le secteur aérospatial*, *revue française de gestion*, 2002.

JEAN-CLAUDE TARONDEAU, *la flexibilité dans les entreprises*, PUF, France, 1999.

JACQUOT L., SETTI N. « Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines », *Travail et Emploi*, 92, 2002.

KOENIG G., « Les ressources au principe de la stratégie », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, in Koenig, G. (coord.), Economica, Paris, 1999.

Métais E., *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*, Economica, Paris, 2004.

MAILLARD de J., MANDROYAN P., PLATTIER JP., PRIESTLEY T. *L'éclatement de la collectivité de travail : observations sur les phénomènes d'extériorisation de l'emploi*, *Droit Social*, n° 9-10, septembre-octobre, 1979.

MARC DEMERY-LEBRUN, *regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises de l'aérospatiale*, CNRS/laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi-LIRHE, Paris Dauphine, Septembre 2015.

MICHAEL PORTER, *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Économica, 1982.

N.G. GUEGUEN, *Communication sur le management des turbulences*, Toulon, France, 22 et 23 mai 1997.

PATRICK COHENDET et PATRICK LIERENA, *la conception de la firme comme processeur de la connaissance*, revue d'économie industrielle, N° 88, 1999.

PENROSE, E. G. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.

PRIEM, R. L., and BUTLER, J.E. (2001) "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, 26(1).

QUELIN B., ARREGLE J.-L., *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, 2000.

SALIMA BENHAMOU, *Organisation de l'entreprise et complexité de l'environnement : une estimation sur données françaises*, PSE, Université Paris 1 et Université Paris-Dauphine, N° 2005-14, Septembre 2005.

SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., "Towards the theory and practice of competence based competition", *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), Pergamon, Oxford, 1996.

SIRE B. *La gestion de la rémunération au service de la flexibilité*, *Revue Française de Gestion*, n° 124, mars-avril-mai, 1994.

STEFAN AMBEC, *Performance environnementale et économique de l'entreprise*, la Doc. Française/économie et prévision, N° 190-191, France, avril 2009.

STEPHANE A. TYWONIAK, *le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique*, QUT e-Prints, 2005. Angers, France, 2005.

TARONDEAU J.-C. « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, 123, 1999.

Analyse PESTEL : Outils d'analyse stratégique de l'entreprise, http://www.créer_mon-business_plan.fr

DIEMER ARNAUD, Economie d'entreprise : les Stratégies des entreprises, université Blaise PASVAL, Clermont- Ferrand II, IUFM Auvergne, <http://www.oeconomica.net>.

Gestion de la production : la flexibilité dans le Taylorisme et le Toyotisme, Amazon CLOUDFRONT [http/2](http://)

GRAHAM VICKERY et Georgy WURZBURG, analyse des entreprises, flexibilité, compétence et emploi, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

La flexibilité dans l'entreprise et les avantages économiques tangibles du Cloud Computing, livre blanc, download3.vmware.com. <http://www.vmware.com>

Le diagnostic externe : Analyse de l'environnement de l'entreprise, BTS, <http://www.surfecto21.com>

L'environnement dans la stratégie d'entreprise : théories et outils d'analyse, [unt.unice.fr>aunege>contenu 241](http://unt.unice.fr/aunege/contenu_241).

Modèle PESTEL : Définition et exemples d'analyse, [http://www.manager-go.com>pestel](http://www.manager-go.com/pestel)

IV. JOURNAUX :

DUTTA, S., NARASIMHAN, O., and RAJIV, S. (2005) "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application" *Strategic Management Journal*, 26(3).

HELENE DELAHAYE et FRANÇOIS GRANIER, la flexibilité au risque de la désaffiliation, presses de sciences politiques, sociologie pratique, France, N° 12, 2006.

HOOPEES, D. G., HADSEN, T. L., and WALKER, G. (2003) "Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity" *Strategic Management Journal*, 24(10).

JOHNSON, D. R., and HOOPEES, D. G. (2003) "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure" *Strategic Management Journal*, 24(10).

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Income*, Harvard Business School Press, 2004.

MAKADOK R. (2001) "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation" *Strategic Management Journal*, 22 (5).

MAKADOK, R. (2003) "Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts" *Strategic Management Journal*, 24(10).

MICHAEL PORTER "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.

PETERAF, M. A., and BERGEN, M. A. (2003) "Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework" *Strategic Management Journal*, 24 (10).

PRONOVOST G. *Loisir et société. Traité de sociologie empirique* (2^e ed.), Québec, Presses de l'université du Québec, 1997.

RAY, G., BARNEY, J. B., and MUHANNA, W. A. (2004) "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view" *Strategic Management Journal*, 25 (1).

SPENDER J.C., GRANT, R., "Knowledge and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, winter special issue.

TEECE D., "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007.

TEECE D.J., PISANO G., SHUENA., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997.

WERNERFELT B. "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984.

V. CONFERENCES :

CAZES C. MISSEGUE N., « Quels modèles de gestion de la main d'œuvre dans les services ? », Conférence internationale d'économie et socio-économie des services, Lille, juin.

CHRISTOPHE EVERAERE, Lapoire M. Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé, communication au congrès de l'AGRH, Marrakech, 2010.

FINOT L'emploi intérimaire au troisième trimestre 2010 : l'intérim poursuit son redressement, *DARES Indicateurs*, décembre, n° 087, 2010.

FROW N., MARGINSON D., OGDEN S., "Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises", *Management Accounting Research*, 16, 2005.

GAËL GUEGUEN, Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ? Institution de rattachement, Faculté de gestion et de droit de l'entreprise (ISEM), université Montpellier I.

ULRICH V. « Durée annuelle du travail et outils de flexibilité du temps de travail en 2001 », *Premières Informations et Premières Synthèses*, 33 (1), 2003.

VI. SITES INTERNET :

<http://www.oecd.org/fr/emploi/emp/basededonneesdelocdesurlemploi.htm#lpe>

http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/legislation-sur-la-protection-d-emploi_lfs-epl-data-fr

<http://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/que>

http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/EMPSAL14b_D1_rotation.pdf

<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>

Annexes

Mr. TOUAMI Zouaoui

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences de Gestion et des Sciences Economiques

Université ABOU BAKR BELKAID - Tlemcen –

E-mail : ztouami22@gmail.com

Sidi Bel-Abbés le 03/09/2017

A

Monsieur le Président Directeur Général de FAMAG Algérie

Objet : Lettre d'accompagnement au questionnaire d'enquête

Monsieur le Président Directeur Général ;

Dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat ayant pour thème « la Flexibilité des entreprises et l'environnement concurrentiel », sous la direction du Professeur KERZABI Abdellatif et afin de mieux cerner mon travail de recherche, la partie empirique se caractérise par une étude confirmatoire se rapportant à la flexibilité duale des Ressources Humaines. Une telle approche transpose le cadre théorique développé par Volberda (1998), à la dimension de flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle proposée par Koornhof (2001).

Le but est de mettre à la disposition des chercheurs, une analyse objective sur les pratiques de la flexibilité au niveau des entreprises algériennes. J'ai l'honneur de solliciter votre coopération précieuse et enrichissante de cette étude.

Pour ce faire, un questionnaire d'enquête composé de Quarante deux (42) questions a été conçu et déposé à votre niveau (dont ci-joint document) pour être simple et rapide à remplir par vos soins.

Permettez-moi Monsieur le PDG de vous exprimer encore une fois, ma forte volonté de présenter des informations fiables et sincères, lesquelles vont permettre, une analyse approfondie du phénomène et ce, avec le plus grand degré d'anonymat et de confidentialité.

Par ailleurs, je vous remercie infiniment Monsieur le PDG, pour le temps que vous allez me consacrer vous et votre équipe.

Veuillez croire Monsieur le PDG à mes parfaites considérations.

Le Doctorant

Z. TOUAMI

ANNEXE

Questionnaire d'Enquête

Juillet, Aout, Septembre 2017 - Plusieurs Entreprises Publiques & Privées

Flexibilité Duale des RH : Manoeuvrabilité Organisationnelle & Répertoire d'action au regard des RH

1. Votre Dénomination Commerciale

2. Votre Type d'entreprise

1. Etatique 2. Privée

3. Votre Statut (forme) Juridique

1. Personne Physique 2. EURL 3. SARL 4. SPA 5. SNC 6. Autre à préciser

4. Votre Date d'entrée en activité

5. Votre Effectif Total

6. Votre Effectif sous CDI à plein temps

7. Votre Effectif sous CDD à plein temps

8. Votre Effectif sous CDI à temps partiel

9. Votre Effectif sous CDD à temps partiel

10. Votre Effectif Intérimaire

11. Votre Effectif Saisonnier

12. Votre Effectif Masculin

13. Votre Effectif Féminin

14. Cadres Dirigeants

15. Cadres Dirigeants

16. Cadres Supérieurs

17. Cadres Moyens

18. Maîtrises

19. Exécutions

20. Personnel Etranger

21. Votre Sexe

1. Homme 2. Femme

22. Votre Age

1. Entre 20 et 30 ans 2. Entre 31 et 40 ans 3. Entre 41 et 50 ans
 4. Entre 51 et 60 ans 5. Supérieur à 60 ans

23. Votre Situation Familiale

1. Célibataire 2. Marié sans enfants 3. Marié avec enfants 4. Veuf

24. Votre niveau d'instruction

1. Aucun 2. Brevet 3. CAP BEP 4. BAC 5. BAC+3 6. BAC+4
 7. Ingénieur/Master 8. Maîtrise 9. Doctorat 10. Autres

25. Votre poste occupé

26. Votre Structure de rattachement

1. DG 2. DFC 3. DAGM 4. DRH 5. DP 6. DCGA 7. DCM 8. DRD
 9. DCQ 10. Autres

27. Votre ancienneté dans l'entreprise

1. Inférieur à 1 année 2. Entre 1 et 2 ans 3. Entre 2 et 3 ans
 4. Entre 3 et 5 ans 5. Supérieur à 05 ans

28. Votre contrat de Travail

1. CDI à plein temps 2. CDI à temps partiel 3. CDD à plein temps 4. CDD à temps partiel
 5. Intérimaire 6. Saisonnier

29. Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?

1. Parce qu'elle a beaucoup de challenge
 2. Parce qu'elle est mieux positionnée dans le marché
 3. Pour avoir des expériences professionnelles variées
 4. Parce que ça ce paye bien
 5. Parce que j'ai perdu mon Emploi précédent
 6. Parce que c'est le seul Job que j'ai trouvé
 7. Pour travailler en attendant de trouver mieux

30. L'entreprise est dotée de moyens de production technologiques de dernière génération ?

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

31. L'agencement des équipements est disposé de telle sorte que, le flux de produit passe d'un poste à un autre, en suivant l'ordre de passage?

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

32. La ligne ou la chaîne de production fonctionne en un seul rythme et est conçue pour un même produit

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

33. On peut mettre en œuvre une production relativement diversifiée de plusieurs produits finis et de composants

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

34. Nous disposons de chaînes de production nouvelles plus flexibles et polyvalentes fonctionnant dans un système automatisé

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

35. Nous utilisons des concepts de produits standards ce qui réduit la diversité de ces derniers et favorise la flexibilisation des composants

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

36. La Sous-traitance est une alternative qu'on pratique chez nous pour, soit augmenter, soit diversifier, soit gagner plus de part dans le marché
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
37. Les employés acquièrent des connaissances dont ils ont besoin, pour effectuer leurs tâches, soit par eux-mêmes, soit par des sources extérieures
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
38. Les qualifications de notre personnel sont compatibles avec les postes occupés
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
39. Les employés discutent entre eux constamment lors des réunions et proposent de nouvelles idées à l'organisation
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
40. Nous favorisons l'apprentissage organisationnel, parce qu'il réduit les coûts des produits, issus de la " Recherche & Développement " et ce, grâce aux processus d'amélioration continus
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
41. Notre Process de fabrication est automatisé et facilement modulable en fonction de la nature des commandes (Commandes de masse, variée ou spéciales)
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
42. Notre Système d'information suit et adopte les dernières techniques et versions dans le domaine de la Technologie de l'Information et de Communication dans le monde
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
43. Notre Système d'information facilite la prise de décision au décideur (par l'accès aux informations et aux modélisations nécessaires) et gère les différents sous-systèmes opérationnels (Gestion de Production, Gestion des Stocks,...etc)
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
44. Nous disposons d'une architecture d'intégration flexible, agile et réactive pouvant s'adapter rapidement aux évolutions technologiques
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
45. Votre organisation est-elle ?
1. Simple 2. Bureaucratie Mécaniste 3. Bureaucratie Professionnelle
 4. Divisionnelle et Adhocratique
46. Le nombre des niveaux hiérarchiques ne permet pas la libre circulation des informations
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
47. Nous disposons d'une structure organisationnelle favorisant le travail par équipe
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
48. Le système de communication adopté permet l'obtention des informations en temps réel
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

49. Nous disposons d'une structure syndicale forte et solidaire avec les employés

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

50. Le système de planification repose sur des mesures permettant l'évaluation des progrès réalisés afin de les comparés aux standards prédéterminés

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

51. La planification admet la convergence de l'organisation par les effets interactifs du marché et l'influence de l'environnement. Des mesures et des précautions s'imposent pour s'adapter

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

52. L'analyse des écarts par rapport aux prévisions suppose un système de contrôle très développé

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

53. L'entreprise dispose d'un système de contrôle pertinent

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

54. Quels sont les types de contrôle que vous utiliser ?

55. Les modes et processus de régulation sont considérés comme efforts conscients et rationnels, ayant pour but d'assurer un meilleur fonctionnement des organisations

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

56. Les modes et processus de régulation sont considérés comme participant à la construction de sens de l'organisation

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

57. Les modes et processus de régulation sont considérés comme organisme en prolifération (reproduction)

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

58. Les règles permettent la continuité de l'histoire organisationnelle de l'entreprise dans la mesure où elle emporte la connaissance

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

59. Il existe des valeurs communes partagées dans le groupe le quel j'appartiens

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

60. Je sens qu'il y a une coopération et une compréhension entre les éléments du groupe de travail à qui j'appartiens

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

61. Il existe des relations de confiance réciproque entre les membres de l'organisation qui contribue au partage des connaissances

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

-
- 62. Il existe une volonté d'agir d'une façon semblable au sein du groupe auquel j'appartiens qui pourra faire face aux concurrents et aux opportunités et menaces de l'environnement**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 63. Il existe un fort sentiment d'appartenance et de loyauté envers cette structure**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 64. Le système de communication adopté permet la Supervision directe**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 65. Le système de communication adopté permet la standardisation des tâches et des compétences**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 66. Le système de communication adopté permet la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 67. Parmi ces styles de management, celui le plus commode pour notre entreprise est le Management :**
1. Persuasif 2. Participatif 3. Directif 4. Délégatif
-
- 68. Prendre la parole sans autorisation de mon supérieur lors d'une réunion est incorrecte**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 69. Profiter de la gentillesse de mon supérieur peut me coûter cher**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 70. Profiter de l'absence du Directeur pour sortir tôt est malhonnête**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 71. Il existe une stratégie de communication financière permettant à l'entreprise d'obtenir une meilleure valorisation de ses titres et surtout à obtenir des financements à des conditions avantageuses**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 72. Il existe des technique de marketing financier telles que, l'identification des cibles et la diffusion des informations par les circuits les plus sophistiqués**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 73. Votre Budget de formation est-il ?**
1. Inférieur à 1 % de votre Masse Salariale 2. Entre 1 % et 2 % 3. Entre 2 % et 3 %
 4. Supérieur à 3%
-
- 74. Votre plan de formation et d'apprentissage répond aux besoins et aux attentes de votre structure**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-
- 75. Votre plan de formation et d'apprentissage est réparti équitablement et objectivement entre les catégories socioprofessionnelles et donne part au personnel à temps temporaire (CDD, ...) de votre structure**
1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord
-

76. Votre plan de formation et d'apprentissage représente réellement la volonté de vouloir investir dans les Ressources Humaines

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

77. Pourquoi accepteriez-vous un CDI ?

1. Pour avoir une vie stable
 2. Pour avoir un Emploi stable
 3. Pour avoir un salaire régulier
 4. Pour occuper un poste correspondant à mes compétences
 5. Autres raisons

78. La variation de l'effectif en fonction des besoins se fait facilement

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

79. Si je compare le contenu des travailleurs temporaires avec celui des salariés permanents exerçant le même métier, je le trouve...

1. Très désavantageux 2. Désavantageux 3. Équilibré 4. Avantageux 5. Très avantageux

80. Si je compare la pénibilité des tâches confiées aux travailleurs temporaires avec celle des salariés permanents exerçant le même métier, je la trouve...

1. Très désavantageux 2. Désavantageux 3. Équilibré 4. Avantageux 5. Très avantageux

81. La variation du temps de travail du personnel en fonction des besoins se fait facilement

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

82. Si je compare les horaires des travailleurs temporaires avec ceux des salariés permanents exerçant le même métier, je les trouve...

1. Très désavantageux 2. Désavantageux 3. Équilibré 4. Avantageux 5. Très avantageux

83. Pour être titulaire dans le poste, il faut passer par des contrats à volume horaires réduit

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

84. Un contrat de travail à volume horaires réduit me suffira à l'heure actuelle

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

85. Le personnel est polyvalent et peut changer de poste sans pour autant générer des Coût Supplémentaires

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

86. Si je compare la rémunération des Travailleurs temporaires avec celle des salariés permanents exerçant le même métier, je la trouve...

1. Très désavantageux 2. Désavantageux 3. Équilibré 4. Avantageux 5. Très avantageux

87. On peut gagner plus d'argent dans le travail temporaire

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

88. On ne peut pas travailler sous contrat temporaire pendant toute sa vie à cause des ruptures

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

89. On peut compenser rapidement, le manque d'effectif dans les périodes de fortes demandes, de crises et/ou de congés ...etc

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

90. En cas de panne, l'ouvrier qualifié peut réparer seul la machine

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

91. Pour moi, il serait difficile de changer de métier aujourd'hui

1. Pas du tout d'accord 2. Plutôt pas d'accord 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord 5. Tout a fait d'accord

92. Dans l'avenir, appelé à assurer des missions d'intérim variées me paraît...

1. Très improbable 2. Improbable 3. Je ne sais pas 4. Probable 5. Très probable
-

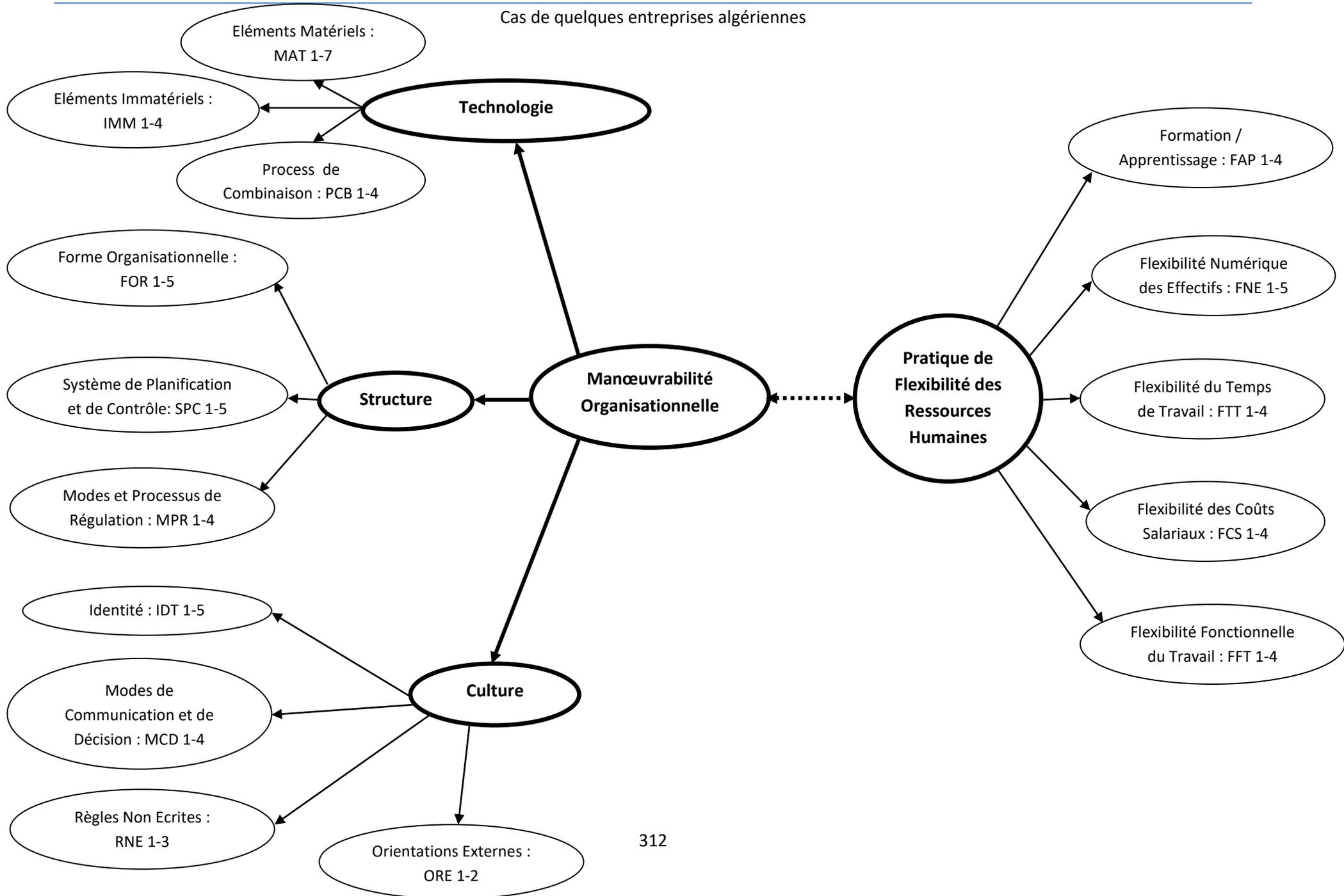


Tableau : Validité discriminante

ANNEXE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Critère validité</i>	$\sqrt{AVE(X)} > COR(X, Y)$														
<i>Matériels</i>	,79														
<i>Immatériels</i>	,38	,77													
<i>Combinaison</i>	,31	,63	,84												
<i>Organisationnelle</i>	,27	,53	,63	,82											
<i>Planification</i>	,39	,59	,73	,75	,91										
<i>Régulation</i>	,25	,36	,44	,29	,39	,90									
<i>Identité</i>	,35	,39	,46	,37	,43	,43	,87								
<i>Communication</i>	,16	,30	,54	,59	,56	,45	,39	,93							
<i>Non Ecrites</i>	,30	,29	,33	,31	,44	,27	,25	,46	,90						
<i>Externes</i>	,37	,51	,67	,45	,62	,53	,44	,58	,48	,90					
<i>Formation</i>	,11	,26	,40	,20	,27	,56	,41	,43	,03	,45	,93				
<i>Numérique</i>	-,08	-,11	-,06	-,13	-,16	-,15	-,09	-,05	-,21	-,14	,19	,89			
<i>Temps</i>	-,22	-,03	,06	,03	-,03	,06	,13	,19	-,12	,06	,36	,62	,85		
<i>Coûts</i>	-,05	-,05	,13	,13	,15	,63	,10	,18	-,13	,07	,24	,66	,63	,81	
<i>Fonctionnelle</i>	-,09	-,09	-,05	,006	,01	,18	,08	,22	-,18	,13	-,02	,14	,18	,19	,85

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Combinaison	0,713694	0,908400	0,808003	0,863945	0,713694	0,575801
Communication	0,863977	0,950117	0,640406	0,921047	0,863977	0,552697
Coûts	0,650150	0,785939	0,602172	0,478884	0,650150	0,383814
Culture	0,467276	0,912327	0,827042	0,894793	0,467276	0,384806
Externes	0,816150	0,898745	0,601423	0,775878	0,816150	0,487695
Flexibilité	0,303781	0,827443	0,050589	0,771829	0,303781	0,013939
Fonctionnelle	0,724575	0,838349	0,091702	0,656676	0,724574	0,060246
Formation	0,867951	0,951718	0,425219	0,923911	0,867951	0,367220
Identité	0,765763	0,942281	0,621163	0,923249	0,765763	0,469050
Immatériels	0,594994	0,814429	0,693139	0,657874	0,594994	0,409999
Manœuvrabilité	0,389273	0,952621		0,947770	0,389273	
Matériels	0,632656	0,836616	0,384052	0,707676	0,632656	0,238942
Non Ecrites	0,805643	0,892331	0,378511	0,759983	0,805643	0,303044
Numérique	0,788581	0,881692	0,553128	0,735386	0,788581	0,429597
Organisationnelle	0,667168	0,856078	0,662264	0,749918	0,667168	0,436278
Planification	0,821953	0,948623	0,825645	0,927795	0,821953	0,677467
Régulation	0,802542	0,942032	0,480091	0,917957	0,802542	0,381718
Structure	0,505765	0,916374	0,877643	0,897923	0,505765	0,443942
Technologie	0,426143	0,877131	0,767437	0,841783	0,426143	0,329182
Temps	0,718062	0,835844	0,688054	0,608196	0,718062	0,493148

La Flexibilité de l'Entreprise et Environnement Concurrentiel

Cas de quelques entreprises algériennes

ANNEXE

Latent Variable Correlations

	Combinaison	Communication	Coûts	Culture	Externes	Flexibilité	Fonctionnelle	Formation	Identité	Immatriels	Manouvriabilité	Matériels	Non Ecrites	Numérique	Organisationnelle	Planification	Régulation	Structure	Technologie	Temps	
Combinaison	1,00000																				
Communication	0,94205	1,00000																			
Coûts	0,13462	0,17892	1,00000																		
Culture	0,66631	0,80254	0,10593	1,00000																	
Externes	0,67330	0,57849	0,06856	0,77514	1,00000																
Flexibilité	0,20360	0,31882	0,77897	0,36082	0,22553	1,00000															
Fonctionnelle	-0,03932	0,21951	0,18934	0,11511	0,12760	0,30282	1,00000														
Formation	0,40713	0,42755	0,24282	0,47674	0,49414	0,65308	-0,01617	1,00000													
Identité	0,46501	0,38686	0,10128	0,78119	0,42592	0,22823	0,07800	0,40527	1,00000												
Immatriels	0,62841	0,30184	-0,03833	0,49383	0,51768	0,06897	-0,07212	0,23968	0,39784	1,00000											
Manouvriabilité	0,44720	0,72121	0,10214	0,90418	0,78628	0,23490	0,02821	0,48301	0,68371	0,68303	1,00000										
Matériels	0,21957	0,16918	-0,05315	0,37343	0,37107	-0,05749	-0,09482	0,11512	0,33916	0,30312	0,47626	1,00000									
Non Ecrites	0,23622	0,46229	-0,12289	0,61522	0,47934	-0,12738	-0,18384	0,01894	0,24824	0,26667	0,51243	0,38878	1,00000								
Numérique	-0,06382	-0,04514	0,63780	-0,13881	-0,13866	0,74376	0,14297	0,18629	-0,09175	-0,11093	-0,15121	-0,08895	-0,20881	1,00000							
Organisationnelle	0,62196	0,58974	0,18232	0,57914	0,45113	0,09788	0,00351	0,20492	0,37646	0,53419	0,74039	0,27828	0,31289	-0,13476	1,00000						
Planification	0,73835	0,55796	0,15191	0,68922	0,62060	0,10709	0,01149	0,27407	0,30374	0,59465	0,84990	0,39140	0,44107	-0,15821	0,75261	1,00000					
Régulation	0,44257	0,44872	-0,08393	0,56243	0,53546	0,20078	0,04987	0,36116	0,42387	0,36472	0,64118	0,25427	0,28145	-0,14967	0,29401	0,38374	1,00000				
Structure	0,79633	0,63027	0,08294	0,76635	0,67765	0,16640	0,02767	0,43062	0,54057	0,62052	0,93826	0,39168	0,42390	-0,18214	0,51776	0,30850	0,69386	1,00000			
Technologie	0,88280	0,47181	0,04823	0,67921	0,68391	0,12214	-0,08398	0,36178	0,51821	0,82230	0,87803	0,61871	0,39200	-0,10247	0,63131	0,75945	0,46136	0,74439	1,00000		
Temps	0,05138	0,19372	0,63298	0,12617	0,06380	0,82940	0,17829	0,33805	0,12790	-0,02940	0,06257	-0,20849	-0,10821	0,61865	0,02787	-0,02279	0,06040	0,01838	-0,03836	1,00000	

ANNEXE

Outer Loadings

	Combinaison	Communication	Coûts	Culture	Externes	Flexibilité	Fonctionnelle	Formation	Identité	Immatriels	Manouvriabilité	Matériels	Non Ecrites	Numérique	Organisationnelle	Planification	Régulation	Structure	Technologie	Temps	
30. MAT 1												0,72517									
30. MAT 1																				0,38676	
30. MAT 1											0,27311										
31. MAT 2													0,87952								
31. MAT 2																				0,39300	
31. MAT 2											0,47899										
35. MAT 6												0,74921									
35. MAT 6																				0,48251	
35. MAT 6											0,35216										
38. IMM 2										0,73061											
38. IMM 2																				0,36729	
38. IMM 2											0,49408										
39. IMM 3										0,73879											
39. IMM 3																				0,65814	
39. IMM 3											0,36120										
40. IMM 4										0,84017											
40. IMM 4																				0,68117	
40. IMM 4											0,53471										
41. PCB 1	0,73581																				
41. PCB 1																				0,69746	
41. PCB 1												0,60782									
42. PCB 2	0,86912																				
42. PCB 2																				0,74870	
42. PCB 2												0,72780									
43. PCB 3	0,88126																				
43. PCB 3																				0,77387	
43. PCB 3												0,73817									
44. PCB 4	0,88492																				
44. PCB 4																				0,78496	
44. PCB 4											0,74881										
46. FDR 2															0,69402						
46. FDR 2																				0,48346	
46. FDR 2											0,40112										

La Flexibilité de l'Entreprise et Environnement Concurrentiel
Cas de quelques entreprises algériennes

ANNEXE

60.10T.2								0,822892									
60.10T.2			0,621816														
60.10T.2										0,321175							
61.10T.3								0,829048									
61.10T.3			0,673227														
61.10T.3										0,614908							
62.10T.4								0,815530									
62.10T.4			0,727828														
62.10T.4										0,675392							
63.10T.5								0,894749									
63.10T.5			0,726462														
63.10T.5										0,663542							
64. MCD.1	0,802774																
64. MCD.1			0,745162														
64. MCD.1										0,699334							
65. MCD.2	0,934755																
65. MCD.2			0,727705														
65. MCD.2										0,646411							
66. MCD.3	0,949398																
66. MCD.3			0,757718														
66. MCD.3										0,689462							
68. RNE.1														0,881560			
68. RNE.1			0,589398														
68. RNE.1										0,397296							
69. RNE.2														0,912304			
69. RNE.2			0,590275														
69. RNE.2										0,516707							
71. GRE.1				0,918126													
71. GRE.1			0,748737														
71. GRE.1										0,748092							
71. GRE.2				0,889451													
71. GRE.2			0,646462														
71. GRE.2										0,688220							
74. FAP.2								0,951631									
74. FAP.2				0,604985													
75. FAP.3								0,907907									
75. FAP.3				0,962022													

La Flexibilité de l'Entreprise et Environnement Concurrentiel
Cas de quelques entreprises algériennes

ANNEXE

76. FAP 4					0,630018															
79. FNE 3												0,839613								
79. FNE 3						0,575531														
80. FNE 4												0,915548								
80. FNE 4						0,731128														
81. FTT 1																				0,830571
81. FTT 1						0,666491														
82. FTT 2																				0,863872
82. FTT 2						0,736887														
85. FCS 1		0,712511																		
85. FCS 1						0,479335														
86. FCS 2		0,890297																		
86. FCS 2						0,738803														
89. FFT 1							0,946368													
89. FFT 1						0,338551														
90. FFT 2							0,743237													
90. FFT 2						0,154399														
91. FFT 3						0,388972														
92. FFT 4						0,078975														

Path Coefficients

	Combinaison	Communication	Coûts	Culture	Externes	Flexibilité	Fonctionnelle	Formation	Identité	Immatriel	Manouvabilité	Matériel	Non Ecrites	Numérique	Organisationnelle	Planification	Régulation	Structure	Technologie	Temps	
Combinaison																					
Communication																					
Coûts																					
Culture		0,890294			0,775514				0,788139				0,615332								
Externes																					
Flexibilité			0,779997				0,303223	0,653388						0,743726							0,829493
Fonctionnelle																					
Formation																					
Identité																					
Immatriel																					
Manouvabilité				0,939418		0,234933												0,938326		0,678215	
Matériel																					
Non Ecrites																					
Numérique																					
Organisationnelle																					
Planification																					
Régulation																					
Structure															0,813796	0,938550	0,682886				
Technologie	0,898890									0,822550		0,619719									
Temps																					

La Flexibilité de l'Entreprise et Environnement Concurrentiel
Cas de quelques entreprises algériennes

ANNEXE

Inner Model T-Statistic

	Combinaison	Communication	Coûts	Culture	Externes	Flexibilité	Fonctionnelle	Formation	Identité	Immatriels	Manoeuvrabilité	Matériels	Non Ecrites	Numérique	Organisationnelle	Planification	Régulation	Structure	Technologie	Temps	
Combinaison																					
Communication																					
Coûts																					
Culture		14,991191			11,388823				12,951941				6,138833								
Externes																					
Flexibilité			14,951421				2,343095	5,934825						9,303039							16,071832
Fonctionnelle																					
Formation																					
Identité																					
Immatriels																					
Manoeuvrabilité				25,129943		1,990292												64,351156	26,561833		
Matériels																					
Non Ecrites																					
Numérique																					
Organisationnelle																					
Planification																					
Régulation																					
Structure															16,111571	92,344203	7,874185				
Technologie	22,039319									16,480363		5,949333									
Temps																					

ANNEXE

Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
30. MAT 1 <- Matériels	0,331549	0,307373	0,102142	0,102142	3,245958
30. MAT 1 <- Technologie	0,099539	0,093027	0,032228	0,032228	3,088542
30. MAT 1 <- Manœuvrabilité	0,023957	0,023493	0,010739	0,010739	2,230814
31. MAT 2 <- Matériels	0,510111	0,525724	0,090989	0,090989	5,606273
31. MAT 2 <- Technologie	0,152130	0,151546	0,020955	0,020955	7,259837
31. MAT 2 <- Manœuvrabilité	0,035726	0,037822	0,014035	0,014035	2,545593
35. MAT 6 <- Matériels	0,401432	0,406058	0,083985	0,083985	4,779798
35. MAT 6 <- Technologie	0,119924	0,118147	0,024627	0,024627	4,869567
35. MAT 6 <- Manœuvrabilité	0,022980	0,023720	0,011231	0,011231	2,046141
38. IMM 2 <- Immatériels	0,383225	0,388583	0,074141	0,074141	5,168844
38. IMM 2 <- Technologie	0,136418	0,138485	0,030258	0,030258	4,508500
38. IMM 2 <- Manœuvrabilité	0,040822	0,041165	0,008539	0,008539	4,780830
39. IMM 3 <- Immatériels	0,444353	0,437906	0,065033	0,065033	6,832718
39. IMM 3 <- Technologie	0,156285	0,153067	0,024621	0,024621	6,347558
39. IMM 3 <- Manœuvrabilité	0,039532	0,039251	0,008174	0,008174	4,836256

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample [O]	Sample Mean [M]	Standard Deviation [STDEV]	Standard Error [STERR]	T Statistics [(O/STERR)]
Culture -> Communication	0,800254	0,800527	0,053528	0,053528	14,990190
Culture -> Externes	0,775514	0,768971	0,068106	0,068106	11,388823
Culture -> Identité	0,788139	0,780594	0,060853	0,060853	12,951541
Culture -> Non Ecrites	0,615232	0,613773	0,100252	0,100252	6,136835
Flexibilité -> Coûts	0,775997	0,778299	0,051901	0,051901	14,951421
Flexibilité -> Fonctionnelle	0,302823	0,328590	0,134882	0,134882	2,249095
Flexibilité -> Formation	0,652088	0,657538	0,110064	0,110064	5,924625
Flexibilité -> Numérique	0,743726	0,740342	0,079927	0,079927	9,305009
Flexibilité -> Temps	0,829490	0,821241	0,051611	0,051611	16,071902
Manœuvrabilité -> Culture	0,909418	0,906341	0,036031	0,036031	25,239543
Manœuvrabilité -> Flexibilité	0,224920	0,232836	0,141433	0,141433	1,590292
Manœuvrabilité -> Structure	0,936826	0,935031	0,014578	0,014578	64,265196
Manœuvrabilité -> Technologie	0,876035	0,873868	0,032981	0,032981	26,561805
Structure -> Organisationnelle	0,813796	0,813995	0,090510	0,090510	16,111571
Structure -> Planification	0,908650	0,911426	0,017393	0,017393	52,242203
Structure -> Régulation	0,692896	0,689190	0,087994	0,087994	7,874195
Technologie -> Combinaison	0,898890	0,898825	0,040840	0,040840	22,008819
Technologie -> Immatérielles	0,832590	0,838087	0,090578	0,090578	16,460563
Technologie -> Matérielles	0,619719	0,627406	0,111675	0,111675	5,549303

ANNEXE « Modèle Global »

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Manœuvrabilité ^a		Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,205 ^a	,042	,028	,4986384

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,750	1	,750	3,015	,087 ^a
	Résidu	17,156	69	,249		
	Total	17,906	70			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	2,486	,411		6,051	,000	1,667	3,306
	Manœuvrabilité	,174	,100	,205	1,736	,087	-,026	,375

ANNEXE « Modèle Partiel : 2. Type = 1 »

Variables introduites/supprimées^{b,c}

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Manceuvrabilité ^a	.	Entrée

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,140	,103	,5629137

ANOVA^{b,c}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,191	1	1,191	3,758	,065 ^a
	Résidu	7,288	23	,317		
	Total	8,479	24			

Coefficients^{a,b}

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,659	,855		1,940	,065	-,110	3,429
	Manceuvrabilité	,452	,233	,375	1,939	,065	-,030	,934

ANNEXE « Modèle Partiel : 2. Type = 2 »

Variables introduites/supprimées^{b,c}

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Manceuvrabilité ^a		Entrée

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,325 ^a	,106	,085	,4266285

ANOVA^{b,c}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,947	1	,947	5,203	,027 ^a
	Résidu	8,009	44	,182		
	Total	8,956	45			

Coefficients^{a,b}

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,947	,523		3,721	,001	,893	3,002
	Manceuvrabilité	,277	,122	,325	2,281	,027	,032	,523

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	A-L
Chapitre Premier : Fondements Economiques et Conceptuels	01
Introduction du Chapitre Premier	02
Section 01 : Sémantique et Concepts de la Flexibilité	04
I. Flexibilité microéconomique et rigidité macroéconomique	06
1. Elasticité Macroéconomique et excès de capacité	06
2. Investissements, Capacité et Anticipations	07
3. La Microéconomie de L'Offre	08
4. L'inversion de la séquence vertueuse Anticipations-Décisions-Evénements	10
5. La réduction du stock de travail et les processus de restructuration	11
II. Flexibilité, risque et incertitude	12
1. Flexibilité et avenir certain	12
2. Flexibilité et avenir aléatoire	13
3. Flexibilité Statique et Risques	15
3.1. Cas de la flexibilité statique sans flexibilité interne	16
3.1.1. Situation de concurrence pure et parfaite	16
3.1.2. Situation de concurrence parfaite et équilibre de l'industrie	17
3.1.3. Situation de monopole ou de concurrence oligopolistique	18
3.2. Cas de la flexibilité statique avec flexibilité interne	18
3.3. Autres composantes de la flexibilité statique	18
3.3.1. Flexibilité statique et stock	18
3.3.2. Introduction d'une possibilité d'irréversibilité	19
4. Flexibilité Dynamique, incertitude et information croissante	19
4.1. Flexibilité « à la Hart »	20
4.2. Flexibilité dynamique en termes d'ensemble d'actes	22
4.2.1. L'imperfection des marchés de capitaux	23
4.2.2. L'imperfection de biens d'équipements d'occasions	23
4.3. Flexibilité dynamique et coût d'ajustement	23
Section 02 : Apports Conceptuels	24
I. Théorie des Ressources	24
1. La formulation de la théorie par Wernerfelt	25
2. Les développements de la théorie	26
3. Les développements récents	28
II. La Théorie des Ressources et des Compétences « TRC »	30

1. Apports s'inscrivant dans la forme première de la TRC_____	32
2. Apports s'adressant à la problématique des frontières de la firme_____	33
2.1. Importance du concept de complémentarité des activités et de synergie_____	34
2.2. Importance du concept d'interdépendance des activités_____	35
2.3. Importance des concepts d'aptitude et de connaissance_____	35
3. Limites de la TRC en tant que théorie de la firme_____	37
3.1. Multiplicité des unités d'analyse_____	37
3.2. Difficulté de mesure et raisonnement tautologique_____	37
3.3. Limite de l'aptitude différentielle effective_____	38
III. Le Modèle des Ressources et Compétences MRC_____	38
1. Hypothèses fondamentales_____	38
1.1. Les processus organisationnels forment un ensemble de routines_____	38
1.2. La rationalité des acteurs est limitée_____	40
1.3. La firme évolue dans un environnement sélectif ex-post_____	40
1.4. Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits_____	41
2. Intégration du MRC comme mode Flexible dans la firme_____	41
2.1. Une nouvelle définition des conditions de l'avantage concurrentiel_____	42
2.2. Les fondations de l'avantage concurrentiel_____	42
3. Vers une approche dynamique de la Théorie des Ressources_____	45
3.1. Les ressources comme projets de connaissance stratégique_____	45
3.2. L'identification des ressources stratégiques et agenda des dirigeants_____	46
3.3. Action stratégique et apprentissages sur la dynamique des ressources_____	46
Section 03 : La Flexibilité : Définition, valeur théorique et formes_____	47
I. Définition Générale_____	47
1. La valeur théorique de la notion_____	48
2. La notion de flexibilité_____	50
3. L'étendu de la flexibilité_____	56
4. La clarté de la notion_____	59
5. Les avatars de la flexibilité_____	61
5.1. Manifestation contemporaine Vs Processus dynamique_____	61
5.2. La double face de la flexibilité_____	63
5.3. Reconstruire des appartenances à différents niveaux_____	64
5.4. Un regard différent mais complémentaire_____	64
II. Définition de la flexibilité par l'approche des trois A_____	65
1. Capacité d'adaptation_____	65
2. Capacité d'apprentissage_____	68
3. Capacité d'anticipation_____	69
Conclusion du Chapitre Premier_____	69

Chapitre Deuxième : L'environnement et Stratégies de l'entreprise	71
Introduction du Chapitre Deuxième	72
Section 01 : L'environnement de l'entreprise	73
I. Présentation de l'environnement de l'entreprise	73
1. Notion de l'environnement et ses variantes	77
2. Le niveau d'étude de l'environnement	79
II. L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise	83
1. L'environnement interne	83
2. L'environnement externe	84
2.1. Variables de l'environnement externe	84
2.2. Application du modèle	88
3. L'intensité concurrentielle	88
III. Les caractéristiques de l'environnement actuel	90
1. Mondialisation, technologie et évolutions sociologiques	91
2. Performance Environnementale et Economique de l'entreprise	92
2.1. La demande	93
2.2. La technologie	94
2.3. L'organisation	95
2.4. Le financement	95
2.4.1. Analyses de portefeuille	96
2.4.2. Études évènementielles	97
2.4.3. Études longitudinales utilisant l'analyse par régression	97
Section 02 : Les Stratégies de l'entreprise	98
I. Les modalités de croissance	98
1. La croissance interne	98
1.1. Définition	98
1.2. Les atouts de la croissance interne	99
1.3. Les inconvénients de la croissance interne	100
2. La croissance externe	100
2.1. Définition	100
2.2. Les différentes expressions de la croissance externe	101
3. L'environnement dans la stratégie	102
3.1. La Réactivité	103
3.2. L'aptitude à réagir	104
3.3. Les facteurs permettant la réaction	104
3.4. La stratégie de réactivité n'est pas voulue	106
3.4.1. La réactivité est dangereuse	107
3.4.2. La réactivité est une étape face aux turbulences	108
II. Les types de Stratégies	109
1. Les stratégies intersectorielles	109

1.1.	La stratégie de spécialisation	110
1.2.	La stratégie de différenciation	111
1.3.	La stratégie de diversification	111
2.	Les Stratégies Interentreprises	112
2.1.	Les Stratégies d'Impartition	112
2.1.1.	Les Accords Interentreprises	112
2.1.2.	Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)	114
2.1.3.	Les Filiales Communes	114
2.2.	Les Stratégies d'Intégration	114
2.2.1.	Définition et formes de l'intégration	114
2.2.2.	Les incidences juridiques de l'intégration	115
2.2.3.	La Constitution de Grands Groupes	116
3.	La Stratégie Internationale	116
Section 03 : Vers quels types de flexibilités		117
I.	L'environnement placide aléatoire et regroupé	118
1.	Définition des environnements	118
1.1.	L'environnement placide aléatoire	118
1.2.	L'environnement placide regroupé	119
2.	Vers quel type de flexibilité ?	119
2.1.	La flexibilité quantitative	119
2.2.	L'externalisation	121
2.3.	La flexibilité temporelle	122
3.	Quelles entreprises ?	123
3.1.	Pour l'environnement placide aléatoire	123
3.2.	Pour l'environnement placide regroupé	124
II.	L'environnement mouvant réactif	124
1.	Définition	124
2.	Vers quel type de flexibilité ?	125
2.1.	La flexibilité fonctionnelle ou flexibilité des tâches	125
2.2.	La flexibilité organisationnelle	126
2.3.	La flexibilité de réponse	126
2.4.	La flexibilité d'initiative	126
3.	Quelles entreprises ?	127
III.	L'environnement turbulent	128
1.	Définition	128
2.	Vers quel type de flexibilité ?	129
2.1.	La flexibilité des Coûts de Main-d'œuvre	129
2.2.	La Rémunération Contractuelle	130
2.3.	La Rémunération Conventiionnelle	130
3.	Quelles entreprises ?	132
Conclusion du Chapitre Deuxième		134

Chapitre Troisième : Flexibilité, Production, Ressources Humaines et Systèmes

d'information	135
Introduction du Chapitre Troisième	136
Section 01 : Flexibilité et Production	138
I. La Flexibilité et la remise en cause du le Modèle Taylorien	138
1. Le modèle de standardisation	138
2. Le modèle de variété	139
3. Le modèle de réactivité	139
II. La Rigidité du Taylorisme	140
1. Les Origines du besoin en flexibilité de production des entreprises	140
1.1. La variabilité de la demande	141
1.2. Les exigences du client	141
1.3. La concurrence internationale accrue	141
2. L'arrivé inévitable de la crise	142
2.1. Les rigidités au niveau de l'organisation	142
2.2. Les rigidités au niveau des ressources humaines	143
III. Le Toyotisme, une alternative au manque de flexibilité du Taylorisme	143
1. La flexibilité dans le Toyotisme	143
1.1. La différence fondamentale avec le Taylorisme	144
1.2. Les Concepts qui permettent une meilleure flexibilité	144
2. Le MRP comme nouveau mode de Production	145
2.1. Concept	145
2.2. Aspects flexibles du MRP	146
2.3. Le Juste à Temps (JAT)	146
2.3.1. Présentation du JAT	146
2.3.2. Aspects flexibles du JAT	147
2.4. Le Kanban	148
2.5. La cellule en U	149
2.6. Poka-Yoke	150
IV. Aménagement des nouvelles règles de la production pour plus de flexibilité	150
1. La production frugale « Lean production »	150
2. La gestion de qualité totale (TQM)	151
3. Le Re-engineering	151
4. Les systèmes de production anthropocentriques (APS)	152
5. Méthode des 5S	152

Section 02 : Flexibilité et Ressources Humaines	153
I. La conceptualisation systémique de la flexibilité des Ressources Humaines	153
1. Design organisationnel et ressources humaines	153
2. La Spécialisation flexible	157
3. La flexibilité des ressources humaines	161
3.1. La flexibilité quantitative externe	163
3.1.1. La diversité commerciale	164
3.1.2. La diversité technique	164
3.2. La flexibilité quantitative interne	165
3.3. L'externalisation	169
3.4. La flexibilité fonctionnelle	171
3.5. La flexibilité des rémunérations	171
II. Une conceptualisation duale de la flexibilité Organisationnelle	171
1. La flexibilité comme manœuvrabilité Organisationnelle	172
2. La capacité d'actions de l'organisation	172
3. La méta-flexibilité	173
 Section 03 : Flexibilité et Systèmes d'informations	 174
I. Technologies de l'information et organisation	174
1. Structuration ou flexibilité des technologies à tout faire	175
2. Productivité individuelle ou performance collective	177
3. Autonomie et centralisation	177
4. Organiser la répartition des compétences	178
II. Système d'information d'entreprise	179
1. Définition	179
2. Notion d'application d'entreprise	182
3. Caractéristiques des applications d'entreprise	185
3.1. L'autonomie	186
3.2. La distribution	187
3.3. L'hétérogénéité	187
3.4. Dynamisme	188
III. Les Systèmes Automatisés	189
1. Systèmes Automatisés de Production (SAP)	189
2. L'API, élément central de l'architecture (APIs)	190
IV. Systèmes d'information industriels (SII)	192
1. Caractéristiques des SII	193
2. Besoin en flexibilité	194
3. Concept d'intégration et d'interopérabilité	196
3.1. L'intégration	196
3.2. L'interopérabilité	198

V. Le Cloud Computing	198
1. Définition et caractéristiques	198
2. Le Cloud et la flexibilité	199
2.1. L'impact de la flexibilité dans tous les secteurs	200
2.2. Le Rapport Equipes informatiques flexibles / Entreprises flexibles	200
3. L'économie du Cloud	201
Conclusion du Chapitre Troisième	202
Partie Empirique	203
Chapitre Quatrième : Etude Empirique (la pratique de la flexibilité au niveau des entreprises algériennes)	204
Introduction du Chapitre Quatrième	205
Section 01 : Méthodologie de Recherche et construction du Questionnaire d'Enquête	206
I. Positionnement paradigmatique de notre recherche	206
1. Les paradigmes de recherche scientifique : une vue d'ensemble	207
1.1. Le paradigme positiviste	211
1.2. Le paradigme post-positiviste	212
1.3. La théorie critique	213
1.4. Le paradigme constructiviste	215
2. L'approche paradigmatique adoptée pour notre recherche	216
3. Construction du questionnaire de recherche	219
II. L'analyse des données	222
1. La Manœuvrabilité Organisationnelle	225
2. La Capacité d'Actions de l'Organisation	228
Section 2 : Traitements statistiques des données	231
I. Modélisation par les équations structurelles approche PLS (PLS-PM)	231
1. Modèle de Mesure et modèle Structurel	232
1.1. Le modèle de mesure	234
1.2. Le Modèle Structurel	236
2. Evaluation du Modèle	236
2.1. L'Indice de Communauté	237
2.2. L'Indice de Redondance	237
2.3. L'Indice d'Adéquation (Goodness of Fit index, GOF)	238
II. Etude descriptive des variables sociodémographiques	239
1. Tableaux de Fréquences et Graphiques	239
2. Commentaires	260

Section 3 : Résultats de l'Etude Empirique	262
I. Effet de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de Flexibilité au regard des Ressources Humaines	262
1. Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon	263
1.1. Validité convergente des mesures	263
1.2. Fiabilité des Mesures	265
1.3. Validité discriminante	266
2. Modèle structurel et estimation des paramètres	267
II. Commentaires	272
1. La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises Algériennes	272
2. Profil de flexibilité de l'entreprise Algérienne type	272
3. Les pratiques de flexibilité des RH de l'échantillon retenu	272
3.1. Flexibilité Numérique des Effectifs (quantitative externe)	273
3.2. Flexibilité du Temps de Travail (quantitative interne)	273
3.3. Flexibilité Fonctionnelle du Travail (qualitative interne)	273
3.4. Flexibilité des Coûts Salariaux (rémunérations)	274
4. La Technologie, Culture et Structure organisationnelles de l'échantillon retenu	275
5. Hypothèses d'Interprétation des Tensions entre les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et les Eléments du Design Organisationnel	278
Conclusion du Chapitre Quatrième	280
CONCLUSION GENERALE	281
LISTE DES ANNEXES	303