

La flexibilité des Ressources Humaines : Une analyse conceptuelle

TOUAMI Zouaoui,

Doctorant en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques,
de Gestion et des Sciences Commerciales

Université de Tlemcen Tlemcen

E-mail : ztouami22@gmail.com

Résumé :

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. Toutes ces pratiques constituent autant de moyens permettant de générer de la flexibilité au niveau des ressources humaines. Le problème est que, ces différentes sources de flexibilité mobilisent des paramètres différents. La conceptualisation de la flexibilité développée par Volberda (1998) associée à la flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle proposée par Koornhof (2001) semble permettre de résoudre ces dilemmes.

Mots Clés : Flexibilité, design Organisationnel, Spécialisation Flexible, Organisation agile, Conceptualisation duale, Manœuvrabilité Organisationnelle, Capacité d'Action, Méta Flexibilité.

المخلص:

تتأثر الموارد البشرية مباشرة بالطلب على المرونة. وقد أصبح من الشائع أن تشترط المؤسسات على الأفراد توافرهم على خبرات و إمكانيات الاستجابة لمختلف المهام الموكلة إليهم، و ذلك على حسب كفاءتهم (الفردية والجماعية) التي تتماشى ونشاط الشركة، أو مخاطرها (داخلية أو خارجية). ويعود ذلك بوجه خاص إلى ممارسات التعاقد من الباطن أو اللجوء إلى عقود محددة المدة (عقود محددة المدة أو عقود

موسمية)، وعقود مؤقتة، والعمل بدوام جزئي، والتنوع، والتنقل، وتطوير الحكم الذاتي في العمل، حيث إن جميع هذه الممارسات تعد طرق لتوليد المرونة على مستوى الموارد البشرية في حين أن المشكلة هي أن هذه المصادر المختلفة للمرونة تفرض معايير مختلفة في حين أن تصور المرونة التي وضعتها فولبردا (1998) مع المرونة البشرية والثقافية والتنظيمية التي اقترحتها كورنهوف (2001) هو حل هذه المعضلات.

Introduction :

La notion de flexibilité a été abordée à plusieurs reprises dans le cadre de travaux proches de la théorie de la firme ou des théories de la décision. En effet, l'examen rapide des propositions de G. Stigler (1939) relatives à la flexibilité du capital et de J. Marschak et R. Nelson (1962) relatives à la flexibilité du capital et de la décision, met bien en évidence les hypothèses à l'intérieur desquelles, la notion de flexibilité garde un sens (Reix, 1997)¹.

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 ce travail, 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 les différentes conceptualisations de la flexibilité et dans une troisième et dernière étape, nous donnerons une clarté du concept de la Flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle proposée par Koornhof (2001) pouvant être utilement être associée à la conceptualisation de la flexibilité développée par Volberda (1998) pour construire un modèle exploratoire de la flexibilité duale des ressources humaines.

I. La notion de Flexibilité :

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.

¹ Bruno Maggi, « Critique de la notion de flexibilité », LAVOISIER, revue française de gestion, N°162, 2006/3, P 35 à 49.

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.

Reix (1979), cité par El Akremi et al. (2002), distingue entre la flexibilité opérationnelle qui est associée à la variation de volume ou du niveau d'activité et qui correspond aux deux problèmes de coût d'ajustement et du temps d'ajustement et la flexibilité stratégique qui 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'option².

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'états³.

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-activités⁴.

Ce rapide 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 des différents auteurs. 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. Ne doit-

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

³ Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, PUF, France, 1999, p 03 à15.

⁴ 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.

on pas partir du fait que dans les langues d'origine latine, mais aussi dans la langue anglaise, flexibilité (flexibility) dérive de flexum, supin de flectere (fléchir) ? Flexible se dit de ce qui fléchit aisément et, par extension, de ce qui s'adapte à différentes conditions, à différentes circonstances⁵.

II. La conceptualisation systémique de la flexibilité des Ressources Humaines :

La conceptualisation de la flexibilité développée par Volberda (1998) semble permettre de résoudre ces dilemmes. La communication présentée ici explore l'applicabilité de cette conceptualisation aux ressources humaines⁶.

A. Design organisationnel et ressources humaines :

L'importance de la G.R.H demeure inhérente à la conceptualisation bidimensionnelle de la flexibilité. Les performances 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 existantes⁷.

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 intrinsèques⁸.

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.

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 coute vers les gains à court terme, en recourant d'une façon massive à

⁵ Bruno Maggi, « Critique de la notion de flexibilité », Op.cit, P 35 à 49.

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

⁷ 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.

⁸ J. IGUALENS, la flexibilité dans le secteur aérospatial, revue française de gestion, 2002, p 88.

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 compétences⁹.

B. 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 sociale¹⁰. 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.

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 ».

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 ». Dyer (1999) et Amos (2000) proposent d'opérationnaliser la flexibilité comme étant « une compétence organisationnelle d'agilité ». 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.

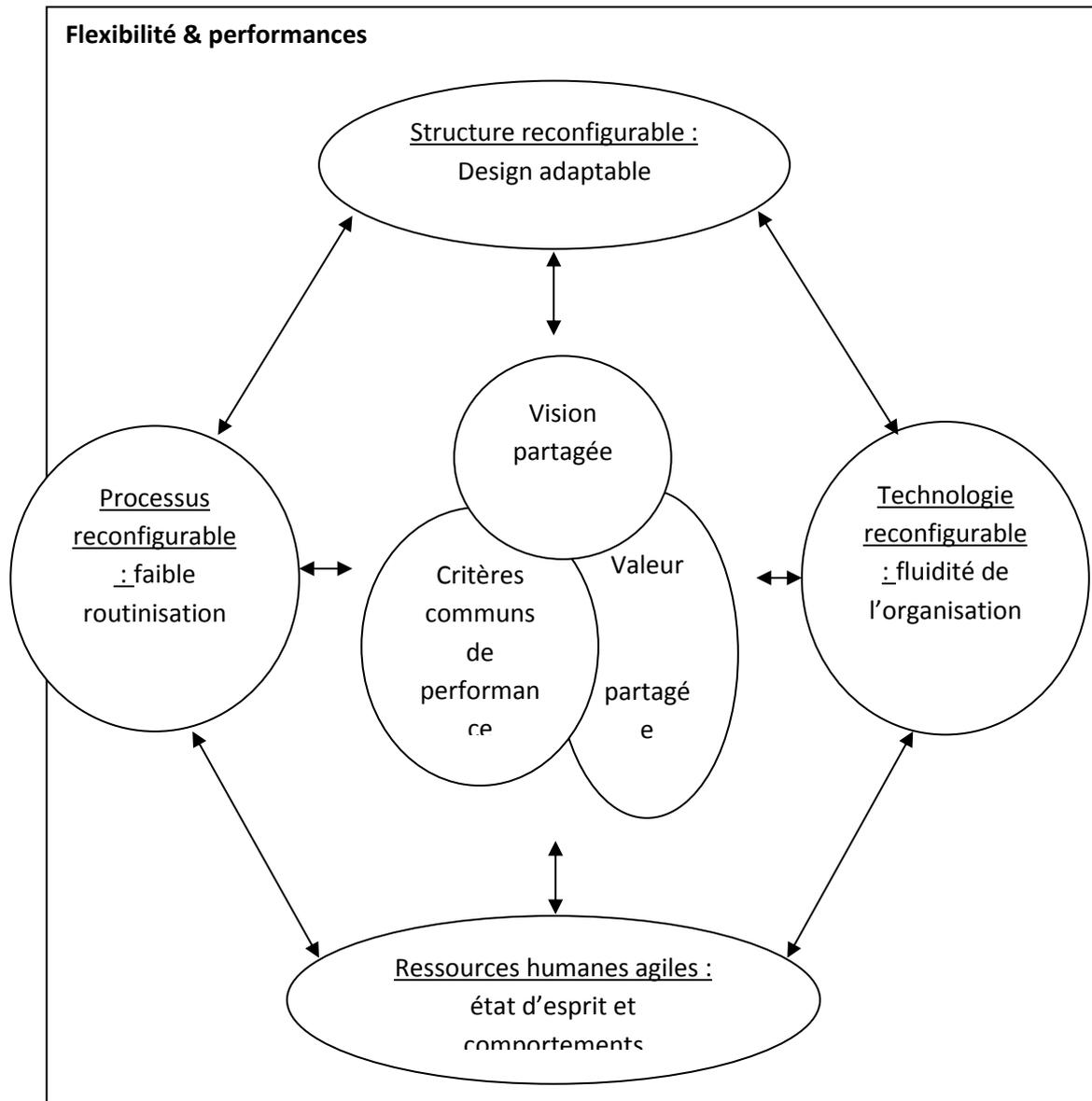
Selon Sanchez (2002), intégrer le rôle déterminant des ressources humaines dans le développement de l'agilité organisationnelle, l'organisation agile est fondée sur une gestion des grappes de compétences individuelles et collectives ; Chacune de ces grappes, est à la base d'un portefeuille d'options 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.

⁹ 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.

¹⁰ Rachel BEAUJOLIN-BELLET, flexibilité et performance, éditions la découverte, France, 2004, p 30.

Le modèle présenté ci-après, appelé « **Gyroscope des leviers fondamentaux** », nous permet d'illustrer le principe de l'agilité organisationnelle :



Source : *Adapte d'Amos (2000).*

C. 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 flexibilité¹¹.

Les ressources humaines sont une des variables importantes de la flexibilité de l'organisation et contribuent à sa performance (Michie, 2001). De nombreuses typologies de la flexibilité des ressources humaines existent. Parmi celles-ci, il peut être rappelé celles de trois auteurs français – Brunhes (1989), Tarondeau (1999) et Everaere (1997).

⇒ Bernard Brunhes (1989), par exemple, distingue 5 types de flexibilité du travail :

1) La flexibilité quantitative externe :

Permet de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins, en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant en tant que besoin (Brunhes, 1989, p. 252).

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 :

¹¹ 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.

- a. **La diversité commerciale** : Elle consiste à offrir une gamme de produits toujours plus large pour répondre aux besoins hétérogènes des consommateurs.
- b. **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. 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. 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 homogène¹².
- 2) **La flexibilité quantitative interne** :

Selon Brunhes (1989, p. 253), La flexibilité quantitative interne peut être réalisée pour l'essentiel, par une variation de la durée effective du travail conduisant à moduler le temps de travail fourni dans les activités de production : variations collectives ou

¹² Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

individuelles des horaires de travail, modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur une durée annuelle, temps partiel, travail intermittent, utilisation des temps disponibles pour la formation ou la maintenance, heures supplémentaires. Nous trouverons plusieurs formes de cette dimension à savoir :

- ⇒ **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 fonctionnelle qui consiste à intégrer à un travail de fabrication¹³.

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, etc¹⁴.
- ⇒ **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 licenciement¹⁵.
 - ⇒ **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

¹³ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

¹⁴ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

¹⁵ L. DEMOULIN, la française de mécanique, reconvertit ses fondeurs en douceur, usine nouvelle, 2005, cité par Christophe EVERAERE.

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 nature¹⁶.

3) **L'externalisation :**

Selon Brunhes (1989), l'externalisation vise à reporter sur un tiers la qualité d'employeur. Elle « consiste à déplacer sur une autre entreprise le lien contractuel avec le travailleur ». 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'intérim¹⁷.

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 banalisées¹⁸.

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)¹⁹.

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).

¹⁶ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

¹⁷ P. Y. BARREYER, M, COPET, l'externalisation des ressources humaines, revue française de gestion, N°444, France, 2003, p 11.

¹⁸ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

¹⁹ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, Ibid, p 05 à 20.

⇒ D'autres typologies caractérisent la flexibilité en fonction de son domaine d'application et de sa nature. Pour Tarondeau, lorsqu'il appréhende la flexibilité du travail et de l'emploi, il distingue :

1) **Le travail flexible :**

Qui se caractérise, par le recours à l'un des trois principaux modes d'acquisition du travail :

- ⇒ **Contrat de travail à temps partiel (TTP).**
- ⇒ **Contrat de travail à durée déterminée.**
- ⇒ **Contrat d'intérim.**

Tarondeau rapporte trois politiques de recours au travail flexible :

- L'intériorisation rigide, caractérisant une faible variabilité de la quantité de travail acquise et des coûts d'acquisition et de rupture élevés ;
- L'intériorisation flexible, reposant sur des durées de travail plus faibles et plus variables ; c'est-à-dire que, l'entreprise recourt à des emplois à temps partiel ;
- L'externalisation flexible, associant variabilité de la quantité de travail acquise au moyen de contrats commerciaux à faible durée du lien contractuel et à faible coût de sortie du contrat.

2) **La flexibilité quantitative :**

Porte sur l'ajustement du volume de travail. Elle vise à concilier la capacité de travail dont dispose l'entreprise à la charge de travail effective résultant de la demande de produit²⁰.

3) **La flexibilité qualitative :**

S'intéresse au contenu du travail. Elle repose sur l'étendue des compétences des individus et notamment leur polyvalence, ainsi que sur leurs capacités d'apprentissage. Pour Tarondeau, elle résulterait de surcapacités ou d'excédents de compétences et serait donc coûteuse²¹.

⇒ Dans une optique assez proche de celle de Tarondeau, Everaere (1997) envisage la flexibilité au regard de cinq grands domaines : « La stratégie ; La production ; Le contrôle de gestion ; Les systèmes d'information et les ressources humaines ».

²⁰ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

²¹ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, Ibid, p 05 à 20.

A ce niveau, il distingue deux types de flexibilité, la flexibilité **qualitative** et la flexibilité **quantitative**. En termes de management de la flexibilité il considère ces deux formes de flexibilité comme antinomiques : « Pour une même catégorie de salariés, l'entreprise ne peut pas à la fois mettre en œuvre une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative, les principes en sont radicalement opposés. En d'autres termes, on ne peut pas mettre un individu en conditions d'apprendre et d'acquérir les moyens d'une adaptabilité basée sur la compétence et l'autonomie, et simultanément s'en débarrasser à la moindre occasion » Everaere (1997).

Il distingue au sein de la flexibilité quantitative :

- **La flexibilité de l'emploi**, qui s'appuie sur le recours aux contrats à durée déterminée, à l'intérim, au travail à temps partiel, aux contrats précaires.
- **La flexibilité du temps de travail** qu'il ne considère pas comme incompatible avec la flexibilité qualitative²².

III. La conceptualisation duale de la Flexibilité des Ressources Humaines :

Contrairement aux différentes formes de flexibilité qui précèdent appréhendant ainsi, uniquement les pratiques de gestion, la flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle est celle relative au management, aux salariés, à la culture d'entreprise et à la structure organisationnelle. Cette dimension de la flexibilité est duale. Elle est à la fois organisationnelle et individuelle. Elle combine des éléments du design de l'organisation et des pratiques de gestion. La flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle proposée par Koornhof (2001) peut utilement être associée à la conceptualisation de la flexibilité développée par Volberda (1998) pour construire un modèle exploratoire de la flexibilité duale des ressources humaines. Pour faciliter l'appréciation de la pertinence d'un tel modèle, il est utile de rappeler la conceptualisation de la flexibilité développée par Volberda (1998).

Pour Volberda, la flexibilité 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 est aussi appelée « méta flexibilité »²³.

²² Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

²³ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, Ibid, p 05 à 20.

A. La flexibilité comme manœuvrabilité Organisationnelle :

Cette dimension de la flexibilité vise à doter l'organisation d'un design adéquat pour faire face, soit réactivement soit proactivement, aux menaces d'incorporation par l'environnement. Cette manœuvrabilité organisationnelle est déterminée par les conditions technologiques, structurelles et culturelles de l'organisation.

La technologie est entendue comme relevant, d'une part, d'éléments matériels comme les machines, les équipements par exemple et d'éléments immatériels comme les connaissances, techniques et compétences ou habilités et d'autre part, du processus de combinaison de ces éléments²⁴. Pour Volberda, la technologie détermine le potentiel de flexibilité opérationnelle. La structure est appréhendée comme la structure réelle de l'organisation incluant les éléments formels et informels, quel que soit leur degré de visibilité. Elle comprend trois groupes de variables :

- a. Des variables relatives à la forme organisationnelle ;
- b. Aux systèmes de planification et de contrôle ;
- c. Aux modes ou processus de régulations.

Plus la structure organisationnelle est organique, plus le potentiel de flexibilité de l'organisation est élevé. La structure détermine le potentiel de flexibilité structurelle de l'organisation. La culture est définie comme les valeurs ou idées sociales, et croyances partagées par les membres de l'organisation, les mécanismes de développement ou de changements des systèmes de valeurs et/ou de croyances.

Les règles édictant les comportements à adopter en conformité avec ces valeurs et/ou croyances, et enfin la représentation des liens entre les membres de l'organisation et son environnement.

La culture organisationnelle est constituée par quatre groupes de variables :

- a. Des variables d'identité ;
- b. Des variables de leadership ;
- c. Des variables relatives aux règles non écrites ;
- d. Des variables relatives à l'orientation externe.

Plus la culture de l'organisation est novatrice plus son potentiel de flexibilité est élevé. Pour Volberda, la culture affecte la flexibilité stratégique de l'organisation.

Le niveau de manœuvrabilité ou adaptabilité organisationnelle affecte la capacité d'actions de l'organisation. En raison de l'interdépendance des deux dimensions de la flexibilité, ce niveau de manœuvrabilité organisationnelle limite la possibilité de déploiement des répertoires d'actions et de compétences rattachés à la capacité d'actions de l'organisation.

²⁴ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.

B. La capacité d'actions de l'organisation :

L'organisation doit être à même d'influencer son environnement, soit réactivement, soit proactivement afin d'acquérir un avantage concurrentiel. La capacité d'actions permet de répondre rapidement à une grande diversité de situations non anticipées, de satisfaire aux demandes changeantes et variées des consommateurs. Elle repose sur le développement et le maintien d'un répertoire d'actions dynamiques.

Ces aptitudes dynamiques peuvent être créées aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation et requièrent donc un management vertical générant des aptitudes trans-hiérarchiques.

Volberda propose de les appréhender à travers l'étude de différents entrants dont les ressources humaines. La manœuvrabilité organisationnelle et les capacités d'actions de l'organisation sont liées entre elles à travers un processus d'appariement qualifié de « méta-flexibilité »²⁵.

C. La méta-flexibilité :

À un plus haut niveau de l'organisation, une capacité réflexive doit exister pour effectuer une composition appropriée du répertoire d'actions et du design organisationnel. L'ajustement entre, d'une part, la capacité d'actions du management et des membres de l'organisation, et la manœuvrabilité organisationnelle, d'autre part, relève d'un processus de méta-flexibilité.

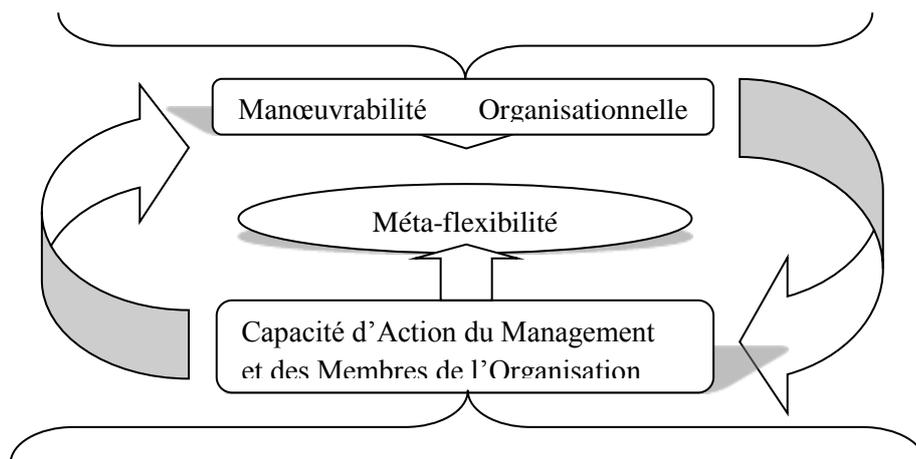
Ce processus fait appel à des mécanismes de collectes et de traitements de l'information permettant le désapprentissage et accroissant la réceptivité aux nouveaux environnements. La méta-flexibilité repose sur le deutero-apprentissage (Argyris et Schön, 1996) et la prospective industrielle. Pour Volberda, plus l'entreprise tend à être flexible plus la méta-flexibilité est complexe.

Cette conceptualisation développée par Volberda (1998), associée à la flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle proposée par Koornhof (2001), permet de construire un Modèle Exploratoire de la Flexibilité des Ressources Humaines (voir figure ci-dessous).

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

²⁵ Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, op.cit, p 05 à 20.



Pratiques de flexibilité des Ressources Humaines :

- Flexibilité numérique des effectifs
- Flexibilité du temps de travail
- Flexibilité fonctionnelle du travail
- Flexibilité des coûts salariaux

Conclusion

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. Toutes ces pratiques constituent autant de moyens permettant de générer de la flexibilité au niveau des ressources humaines. Le problème est que, ces différentes sources de flexibilité mobilisent des paramètres différents.

De nombreuses dimensions de la flexibilité ont été définies et appréhendées. Flexibilité stratégique, flexibilité tactique, flexibilité opérationnelle, flexibilité quantitative, flexibilité qualitative, flexibilité potentielle, flexibilité requise, flexibilité effective, flexibilité de la production, flexibilité des ressources humaines, se côtoient ou s'opposent. Le découpage des fonctionnalités en composants semble répondre de manière adéquate à cette problématique, introduisant une flexibilité non seulement dans la mise en œuvre de la phase de construction d'un système mais également dans sa maintenabilité et son évolution possible au cours du temps. Beaucoup de travaux de

recherche ont déjà été menés dans ce domaine notamment au niveau des Ressources humaines.

Bibliographie

Ouvrages :

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.

Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, PUF, France, 1999.

Patrick COHENDET et Patrick LLIRENA, Flexibilité, information et décision, édition ECONOMICA, 1989.

VELTZ, Ph. ZARIFIAN, Modèle systémique et flexibilité, D. TERSSAC, G. DUBOIS, les nouvelles nationalisations de la production, éditions CEPADUES, Toulouse, France, 1992.

Rachel BEAUJOLIN-BELLET, flexibilité et performance, éditions la découverte, France, 2004.

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

Reuves:

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.

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

Christophe EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, revue française de gestion, LAVOISIER, France, 2012.

J. IGUALENS, la flexibilité dans le secteur aérospatial, revue française de gestion, 2002.

L. DEMOULIN, la française de mécanique, reconvertit ses fondeurs en douceur, usine nouvelle, 2005, cité par P. Y. BARREYER, M, COPET, l'externalisation des ressources humaines, revue française de gestion, N°444, France, 2003.