

La Flexibilité de l'entreprise

M^{me}. DAHOU HACINI Khadra
Université de Tlemcen
dahou.khadra@yahoo.fr

Mr. HACINI Ishaq
Université de Mascara
ishaq_zida@yahoo.fr

Résumé :

Cet article met en perspective la notion de flexibilité comme outil stratégique de riposte aux crises économiques. Il explore les différentes définitions de la flexibilité et les domaines où on peut l'appliquer. La flexibilité peut être définie comme une capacité organisationnelle d'adaptation par anticipation et transformation que développent les organisations pour faire face aux risques et incertitudes d'un environnement changeant. D'une façon concrète, cette capacité relève de quatre domaines distincts : la spécialisation flexible, les technologies flexibles, l'entreprise flexible et l'organisation agile. Son développement se base sur : la diversification, l'innovation, le JAT, la polyvalence, le travail temporaire, la veille stratégique, l'utilisation des TIC et le knowledge management.

Mots clés : Flexibilité, entreprise flexible, flexibilité stratégique, management de la flexibilité.

Abstract:

This article put into perspective the notion of flexibility as a strategic tool for responding to economic crisis. It explored the different definitions of the theme of flexibility and domains to apply it.

This study explored the relationship between flexibility and various dimensions of the organization by addressing the following questions: what are the numerous strategies and methods to realize a flexible strategy? What are the structural, organizational, and logistic supports of a flexible productive system? What kinds of flexibility can be adopted for an appropriate efficient human resource management? And finally, how can organization take favor of the important role of information systems in getting a high degree of flexibility?

Four domains were determined for applying flexibility: flexible specialization, flexible technologies, flexible and agile organization. The study concluded that diversification, innovation and technological strategies can be considered for a strategic flexibility. In production, adopting flexible workshops or sub-contracting, with a just in time process may be more appropriate for flexibility. In term of HR, it can be more convenient to combine qualitative and quantitative flexibility approaches for a flexible management. Finally, the study approved the necessity of having an effective information system for efficient decision making.

Key words: Flexibility, flexible organization, strategic flexibility, flexibility management.

1. Introduction :

Dans les dernières décennies, les crises économiques et financières se sont imposées en tant que phénomènes majeurs caractérisant l'environnement socioéconomique national et international. En effet, depuis le début des années soixante-dix, plusieurs crises sont venues perturber les performances des entreprises et les rythmes de croissance des économies (crise des années soixante-dix, crise immobilière de la deuxième partie des années quatre vingt, crise asiatique de la fin des années quatre-vingt-dix, crise des subprimes ces dernières années, etc.).

Pour un pays comme l'Algérie, les effets des crises économiques, en général, et ceux de la crise des subprimes – en particulier – peuvent s'accroître sur le long terme. En effet, l'importance croissante de la protection de l'environnement, l'engouement que suscite la

diminution des émissions de gaz à effets de serre (ayant pour corollaire la diminution de la consommation des hydrocarbures), la recherche par les pays développés de nouveaux avantages compétitifs basés sur les « green technologies », et le développement des énergies renouvelables, peuvent engendrer à terme un effacement des prix des hydrocarbures et par conséquent, une décroissance économique.

Pour traverser cette phase d'incertitude économique, entreprises et administrations doivent, entre autres, miser sur la flexibilité. Dimension centrale de la performance (D. WEISS, 1999), la flexibilité permet, en effet, l'adaptation rapide, la réduction des coûts, la saisie des opportunités et - par conséquent - le maintien de la viabilité.

A travers cette étude, nous traitons *des différentes formes de flexibilité que peut développer une organisation pour renforcer sa capacité d'adaptation face aux crises économiques.*

A cette fin, les questions suivantes seront abordées :

- *Qu'est ce que la flexibilité ?*
- *Quels sont les différents modèles de la flexibilité ?*
- *Quelles formes de flexibilités l'entreprise algérienne peut-elle développer face aux crises économiques ?*

Pour répondre à ces questions, une première section sera consacrée à l'essence de la flexibilité.

Les différents modèles de la flexibilité seront abordés dans une deuxième section.

Dans une 3^{ème} section, nous analyserons les différentes formes de flexibilité que peut développer les organisations algériennes pour faire face à l'incertitude.

2. Essence de la flexibilité :

Pour analyser l'importance de la flexibilité dans un environnement façonné de crises et d'incertitudes, il importe d'abord de définir le concept : qu'est ce que la flexibilité ? Quelles sont ses spécificités ? Quelles sont ses différents niveaux ? Ces questions et d'autres feront l'objet de la première section.

2.1. Définition de la Flexibilité :

En survolant les théories du management stratégique, de la décision, du marketing, et de l'organisation, nous repérons des définitions multidimensionnelles de la flexibilité.

Une première définition, présentée ici, est celle formulée par Eppink en 1978. Selon cet auteur, la flexibilité est une caractéristique de l'organisation qui la rend moins vulnérable aux changements externes imprévisibles, permettant un meilleur positionnement tout en répondant avec succès à ces changements.

Dans la même ligne d'idée, Harrigan (1985) met l'accent sur les différentes ripostes que peut développer une entreprise face aux changements. Il marque principalement : la capacité des entreprises à se repositionner sur le marché, à changer de tactiques, ou à démanteler leurs stratégies courantes. (Beaujolin et al, 2004, p40)

De son côté, Zarifian insiste sur les sources de flexibilité. Dans sa définition, une organisation est flexible si elle est réactive, évolutive, qualifiante et innovante (Zarifian & Aubé, 1992; beaujolin, 2004, p41).

Pour ce qui est d'Everaere (1997) et Charron & Separi (2001), ces auteurs spécifient encore plus la notion de caractéristique organisationnelle en précisant qu'il s'agit d'une *capacité d'adaptation par anticipation* sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence.

Enfin, Torrondeau (1999) perçoit la flexibilité en termes de *capacité de transformation*. Pour lui, la flexibilité d'un système reflète : « sa capacité à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie ». Dans cette perspective, « l'entreprise flexible est celle qui dispose de surcapacités pour faire face à l'imprévu, ces surcapacités peuvent être allouées aux produits, aux processus industriels, aux technologies ou aux organisations ».

2.2. Caractéristiques de la flexibilité :

A travers ces définitions, nous relevons les caractéristiques suivantes de la flexibilité :

- **C'est une capacité organisationnelle d'adaptation par anticipation et transformation :** Ainsi, une organisation flexible est une organisation capable d'identifier les changements environnementaux à partir de leurs premiers signes et de développer des actions d'innovation et d'adaptation pour en saisir les opportunités et en éviter les risques.
- **C'est une exigence environnementale :** d'une manière générale, cette capacité d'adaptation et d'anticipation doit être développée pour faire face aux fluctuations, aux risques et aux incertitudes de l'environnement. Sous ce concept de changement environnemental, s'incèrent les risques et les mutations liés aux crises économiques. En effet, les perturbations de la consommation, les fluctuations des marchés financiers, l'inflation, la dégradation des conditions sociales générées par les crises économiques sont autant de changements face auxquels l'organisation doit renforcer sa flexibilité.
- **Elle est fonction de plusieurs facteurs :** A cette fin, il importe de développer certaines compétences individuelles et collectives. Il s'agit en particulier de la réactivité, l'évolutivité, la valorisation et l'innovation.
- **Par ailleurs, le niveau de flexibilité d'une organisation dépend de surcapacités organisationnelles :** Ces dernières peuvent être allouées aux produits, aux processus industriels, aux technologies ou aux organisations »
- **Enfin, la flexibilité présente plusieurs niveaux :** En pratique, l'adaptation d'une organisation à son environnement implique le développement d'actions sur les différents niveaux managériaux : le niveau stratégique, le niveau organisationnel et le niveau opérationnel.

2.3. Niveaux de la flexibilité :

D'une façon concrète, la dernière caractéristique mérite une plus large explication. Selon la nature, l'ampleur et le risque lié au changement, une entreprise peut développer différentes actions d'adaptation : réduction de la production, licenciements, mobilisation, introduction de nouveaux produits, etc. Ces différentes actions relèvent de trois niveaux organisationnels distincts : le niveau organisationnel, le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

- **La flexibilité opérationnelle :** Pour ce qui est de la flexibilité opérationnelle, ce concept reflète la capacité d'une organisation à répondre rapidement et à moindre coût aux fluctuations de la demande (Verdú & Gómez-Gras, 2009; Krijnen, 1979; Reix, 1979; Eppink, 1978).
- **La flexibilité structurelle (ou organisationnelle) :** Cette dernière reflète l'aptitude d'une organisation à renouveler facilement sa structure, ses processus de décision et son système de communication. (Verdú & Gómez-Gras, 2009; Everaere, 1997; Krijnen, 1979). Au-delà des structures organisationnelles, ce type de flexibilité s'étend pour toucher la structure financière et/ou la culture de l'organisation.
- **La flexibilité stratégique :** cette dernière concerne les modifications des combinaisons marché/produits. (Verdú & Gómez-Gras, 2009; Everaere, 1997; Krijnen, 1979; Reix, 1979; Eppink, 1978). Outil de management stratégique de l'organisation, ce type de

flexibilité a été défini par Roberts & Stockport (2009) comme étant la faculté d'une organisation à manager le risque stratégique par sa capacité à répondre aux opportunités et aux menaces dans son environnement, tout en utilisant ses ressources de façon proactive et réactive.

De ce qui précède, nous retenons que la flexibilité est une capacité organisationnelle d'adaptation par anticipation et transformation que développent les organisations pour faire face aux risques et incertitudes d'un environnement changeant. Dans le concret, cette capacité est fonction de plusieurs facteurs. Nous avons cité, notamment, la réactivité, l'évolutivité, la valorisation, et l'innovation. Enfin, nous avons vu que cette capacité peut être développée sur les différents niveaux managériaux : stratégique, organisationnel et opérationnel.

3. Les différents modèles d'application de la flexibilité :

Au niveau des entreprises, La recherche de flexibilité a englobé des développements aussi divers que le changement des relations entre producteurs et fournisseurs, l'évolution des pratiques contractuelles et salariales, l'application de nouvelles technologies... En gros modo, ces différents changements peuvent être synthétisés dans trois modèles : la spécialisation flexible, les technologies flexibles, l'entreprise flexible et l'organisation agile.

3.1. La spécialisation flexible :

Le postulat de « spécialisation flexible » 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. Dans ce modèle, la fragmentation de la consommation déplace les priorités de la concurrence vers le design et la qualité au détriment des coûts. La réaction rapide à la demande repose alors sur des unités de production de taille réduite, fortement automatisées et sur les qualifications de salariés qualifiés et motivés, capables d'accomplir une variété de tâches et d'acquérir de nouvelles compétences au fur et à mesure du développement de nouvelles technologies.

3.2. Les technologies flexibles :

Sur le plan technologique, la recherche de flexibilité a marqué le développement de nouveaux moyens de production (grâce aux progrès de l'automatisation et de l'intégration informatique). Les technologies flexibles, ou plutôt polyvalentes, permettent de fabriquer simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, des produits différents à partir des mêmes équipements dont la programmation permet de les doter d'une variété de modes opératoires qui assurent une différenciation rapide des produits demandés. A ce titre, ces technologies offrent une plus grande variation de la production en termes de volume et de qualité (sans hausse de coût) et une plus grande réactivité.

3.3. L'entreprise flexible :

Un autre domaine de la flexibilité est celui des ressources humaines. A ce niveau, le modèle de l'entreprise flexible segment les ressources humaines en deux segments :

Le « noyau central » regroupe les compétences stratégiques occupant des postes clés dans l'organisation et générant des avantages compétitifs. Les membres de ce segment bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrière, de rémunérations attractives et de formations spécifiques ;

Le deuxième segment est dit « périphéries », il regroupe les poste et les dont l'externalisation ou la suppression n'affect pas la performance stratégique et/ou organisationnelle de l'entreprise. Sur ce segment, plusieurs formes d'emploi se côtoient: travail temporaire, intérim, travail à temps partiel, sous-traitance, etc.

Dans le cadre de ce modèle, trois formes de flexibilité peuvent être développés :

- **La flexibilité fonctionnelle** : Elle implique le développement d'un noyau central polyvalent, disponible et mobile et son enrichissement par l'acquisition de nouvelles compétences selon les besoins d'activités de l'entreprise.
- **La flexibilité numérique** : Appliquée aux périphéries, elle désigne la facilité d'ajuster le nombre des salariés et d'aménager du temps de travail aux fluctuations de la demande.
- **La flexibilité salariale** : implique la variation des coûts salariaux en fonction des performances des salariés, de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

3.4. L'organisation agile :

Enfin, le modèle de l'organisation agile s'inscrit dans le cadre d'une vision stratégique orientée ressources (ressources based view). Il décrit une organisation capable de reconfigurer à temps et à bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision afin d'intégrer les changements de l'environnement. Cette capacité est fondée sur une gestion des grappes de compétences individuelles et collectives dont chacune est à la base d'un portefeuille d'options stratégiques d'action, générant une flexibilité opérationnelle et stratégique.

4. Les différentes formes de flexibilités que l'entreprise peut développer :

Après avoir traité des différents modèles de flexibilité, nous analyserons si dessus des formes de flexibilité que peut développer une entreprise faces aux changements induits par une crise économique :

4.1. La flexibilité stratégique :

Les premières formes de flexibilité évoquée dans cet article sont d'ordre stratégique. Pour faire face aux risques environnementaux, l'entreprise doit être capable d'adapter sa stratégie en temps réelle. Pour cela, Everaere.C. (1997) identifie trois piliers principaux : la diversification, l'innovation et la technologie.

- La diversification :

Les stratégies de diversification (géographique, métiers, sectorielle, marchés...) repose sur une logique de répartition et de diminution des risques. Elles permettent de maintenir un chiffre d'affaires suffisant au regard de la taille des entreprises concernées et de préserver l'emploi des salariés lorsque la polyvalence a été développée (Beaujolin.B et al. 2004).

Face aux crises économiques, la diversification par zones géographiques, par marchés ou par produit peut représenter une riposte efficace. En effet, l'impact des crises économiques peut varier d'une zone géographique à l'autre, d'un produit à l'autre ou d'un marché à l'autre; du fait, des actions potentielles consistent à introduire des marchés et/ou des économies peu influencé par la crise.

Dans les deux dernières années, ce type de stratégies a été développé par plusieurs entreprises. C'est le cas par exemple des entreprises chinoises ayant (ciblant avant la crise les marchés extérieurs) dirigée une plus grande part de leurs production vers leurs marchés internes. C'est aussi le cas des entreprises du secteur de l'énergie ayant investi dans les énergies renouvelables.

– **L'innovation:**

Au niveau de la stratégie, l'innovation représente un deuxième pilier de la flexibilité. Cette innovation peut consister à mettre sur le marché de nouveaux produits, à créer un nouveau processus de production, et/ou à développer une nouvelle matière première, etc.

A travers l'accélération des rythmes d'innovation, l'objectif recherché consiste à développer un actif stratégique et d'acquies un avantage compétitif permettant une meilleure satisfaction des clients et par conséquent, le renforcement de la position concurrentielle de l'organisation.

Dans un contexte de crise, l'innovation constitue une condition principale du maintien du rythme d'activité. Elle implique entre autres un investissement important dans la recherche développement et une coopération active avec les centres de recherches académiques.

– **La technologie:**

Par technologie, nous entendons le choix des procédés et processus requis en production et traduit en termes d'actifs matériels (les machines) et immatériels (les savoir-faire des individus et l'organisation mise en œuvre pour maîtriser ces machines). Sur ce volet, l'investissement dans les technologies flexibles offrant des utilisations variées et des produits différents réduits les coûts de l'innovation et de l'innovation et renforce de se fait la flexibilité stratégique de l'entreprise.

Pour concrétiser ces actions, il importe d'être continuellement à l'écoute de son environnement. Pour cela, il importe de développer des processus de veille stratégique et d'intelligence économique permettant la détection des faibles signaux, de saisir les opportunités et d'anticiper les menaces environnementales. Il importe enfin de se recentrer sur son métier cœur, de déléguer les métiers périphériques (sous-traitance) et de développer des formes organisationnelles décentralisées, adaptatives et organiques.

4.2. Flexibilité et production :

Après avoir exposé les différentes sources de flexibilité stratégique, il importe dans un deuxième temps de parler de production. Dans ce domaine, les différents leviers de flexibilité sont liés aux ressources utilisées, à l'organisation adoptée et à la structure logistique développée.

Au niveau des ressources, la flexibilité du système de production peut être développée grâce à l'automatisation flexible et à la polyvalence.

– **L'automatisation flexible :** En effet, l'électronique et l'informatique (robots, machines-outils) ont permis le passage de l'automatisation rigide à composante essentiellement mécanique, à l'automatisation flexible. La production, ainsi, a remplacé l'automate rigide par l'automate intelligent, capable de réaliser des opérations complexes, variées et renouvelées. Au niveau opérationnel, ce progrès permet être – à la fois – productif, adaptable et "flexible".

– **La polyvalence des individus :** Pour renforcer la flexibilité du système de production, il importe aussi de développer la polyvalence des employés. L'idée principale ici est de donner aux employés la capacité de travailler dans différents postes, sur différents produits, et de fait faciliter l'ajustement de la quantité et de la variété de la production.

Au niveau organisationnel, la flexibilité peut être favorisée à travers le développement d'ateliers spécialisés ou l'organisation en ligne de production.

– **Les ateliers spécialisés :** dans les ateliers spécialisés, les équipements assurant une même fonction technique sont réunis en un même lieu, fonctionnent en un système de

cheminement aléatoire, à différent niveau de charge, dont l'arrêt d'une machine n'arrête pas les autres; ce qui permet une diversité de produits et offre une grande flexibilité.

- **L'organisation en ligne de production:** suit un cheminement séquentiel. Les équipements sont organisés dans un ordre permettant une grande régularité de circulation des flux, et une standardisation dans une production de masse. Cette organisation n'est pas seulement coûteuse et difficile à mettre en œuvre par rapport aux ateliers spécialisés, mais elle offre plus de productivité au détriment de la flexibilité. Ici, on trouvera différentes formes organisationnelles à productivité et à flexibilité varié:
 - **La ligne-transfert traditionnelle:** grande productivité et rigidité, aucune flexibilité.
 - **La ligne-transfert flexible:** polyvalence et diversité, reposant sur l'utilisation de MOCN permettant une certaine flexibilité, moyenne productivité mais toujours dans un système rigide.
 - **L'atelier flexible:** se veut être une usine miniature automatisée composée de plusieurs « centre d'usinage » approvisionnés par des systèmes automatisés de convoyage, le tout étant relié par des réseaux informatiques et piloté par un ordinateur centralisé. Il permet une flexibilité structurelle à travers l'autocontrôle des centres d'usinages tout au long de la production, et génère une flexibilité organisationnelle au niveau de l'agencement des postes de transformation par un système souple de transfert.
 - **La sous-traitance:** est l'un des domaines de flexibilité, là où un recentrage sur les activités de base et de décentralisation résulte de la possession d'avantage concurrentiel.

Sur le plan logistique, la flexibilité peut être renforcée à travers le développement de processus d'approvisionnement basés sur le Material Requirement Planning ou le juste à temps:

- **The Material Requirement Planning (MRP):** est un système de gestion prévisionnelle des matières et des capacités nécessaires pour la production. Dans ce système, l'ensemble des opérations de conception, de fabrication et de contrôle est agencé dans un plan séquentiel affecté à un horizon. Le MRP repose sur un Plan Directeur de Production (PDP) qui fixe un cadre aux productions à venir selon des estimations de vente et des niveaux de stocks.
- **Le juste à temps :** Contrairement au mode poussé et anticipateur du MRP, le *Juste In Time* permet un processus des flux *tirés*, basé sur une demande réelle, tout en commençant en aval, là où l'activité de chaque poste de travail est ainsi définie en fonction de la quantité de composants demandés par le poste-client en aval. Le JAT utilise le système des Kambans, permettant l'approvisionnement qu'au plus juste de ce qui est nécessaire. Il paraît plus approprié à la flexibilité, c'est un indice très fort d'adaptabilité d'une entreprise vis-à-vis de l'extérieur; les clients surtout qui s'attendent à être approvisionnés au moment précis où ils le souhaitent.

A la fin, il importe de souligner que la flexibilité du système de production revient par deux biais : Le degré de compétence, d'autonomie et d'implication du personnel qui doit être élevé pour pouvoir gérer localement et rapidement toutes les contingences et les aléas de la production. Et le système d'information qui doit permettre la circulation rapide et fiable des informations entre tous les partenaires du processus.

4.3. La flexibilité des ressources humaines :

Un troisième champ de la flexibilité est celui des ressources humaines. Dans ce domaine, nous avons déjà souligné l'importance d'une segmentation "noyau central-périphéries".

– **La flexibilité qualitative :**

Pour ce qui est du noyau dur, il importe de développer une flexibilité qualitative. Cette dernière repose sur la polyvalence, la mobilité, la responsabilité et les compétences requises. Elle permet aux acteurs de jouer différents rôles dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Sur le plan managérial, la promotion de la flexibilité qualitative nécessite, d'une part, un effort permanent en matière de formation, d'apprentissage. Et d'autre part, l'instauration d'un système de motivation et de *rétribution* bien opérant.

– **La flexibilité quantitative :**

Compte aux périphéries, ses segments doivent se caractériser par une flexibilité quantitative. Cette dernière renvoie à l'ajustement du nombre de travailleurs au redimensionnement de l'entreprise et à l'externalisation en fonction de la variation du volume d'activité engendrée par l'évolution de la conjoncture économique et du contexte concurrentiel.

A ce niveau, nous identifions, d'une part, Les aménagements qui affectent les statuts des employés. Et d'autre part, ceux qui modulent les horaires du travail.

Pour ce qui est *des aménagements qui affectent les statuts*, plusieurs formes contractuelles ou temporaires de travail peuvent être combinées. Il s'agit principalement des contrats à durée déterminée (CDD), de l'intérim, du travail à temps partiel (TTP), et du télétravail ou travail à domicile.

Compte aux *aménagements des horaires du travail*, ces derniers comportent : l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée, le travail permanent à temps partiel et l'emploi partagé.

Face aux crises économiques, la GRH peut s'avérer, l'une des cartes stratégiques des entreprises. La flexibilité quantitative n'est plus la seule réponse possible pour gérer les ressources humaines. L'entreprise doit surtout à l'avenir renforcer la flexibilité qualitative pour construire une communauté de travail pour faire de l'entreprise un espace de solidarité pour une plus grande efficacité.

4.4. Flexibilité et système d'information :

Un dernier champ de la flexibilité est celui des systèmes d'information. En effet, le système d'information représente un outil essentiel de l'adaptation des entreprises dans la mesure où il permet le recueil des informations critiques sur les fluctuations environnementales et la circulation rapide de ces informations en interne (entre les différentes composantes de l'organisation) et en externe (avec ces différentes parties prenantes).

Sur ce volet, nous repérons aussi plusieurs sources de flexibilité :

– **La veille stratégique :** Pour développer la flexibilité de l'entreprise, il importe de mettre au point des systèmes d'information assurant la veille stratégique et l'intelligence économique. Ces systèmes intelligents permettent la surveillance de l'environnement et l'identification des menaces et des opportunités à partir de leurs premiers signaux. D'une façon concrète, cela donne à l'entreprise de l'avance sur ces concurrents et un plus grand délai d'adaptation.

– **Le knowledge management :** est un processus systémique de la localisation, de sélection, d'organisation, de distribution et de présentation du savoir pour améliorer la compréhension d'un employé sur un sujet précis. Il désigne ainsi l'ensemble des concepts, des méthodes, et des technologies permettant d'élaborer et d'utiliser collectivement un corps de connaissances partagé, dans le cadre d'une gestion plus dynamique de ces savoirs. Aujourd'hui le Knowledge Management est devenu un facteur essentiel de la performance; il valorise l'information en tant que ressource stratégique et la transforme en

savoir utile pour la décision. Le knowledge management favorise la flexibilité dans la mesure où il permet de développer les connaissances les compétences et la polyvalence des employés et permet de capitaliser et exploiter les expériences passées.

- **Les TIC** : Les exigences de communication et celle d'un management stratégique des connaissances et compétences, relève l'importance des *technologies de l'information et de communication*. Le choix des TIC est vital pour la pérennité et la flexibilité de l'entreprise, car ils conditionnent la cohérence instantanée du système d'information, permettant la fluidité des flux informationnels et les facilités de raccordement, de même que les possibilités d'évolution à venir. Parmi les technologies favorisant la flexibilité, nous citons à titre *les ERP, les EDI, le group ware*. En gros, ces technologies privilégient l'homogénéité, la standardisation et la pérennité, et aussi la qualité, la disponibilité et l'accessibilité des informations nécessaires au fonctionnement autonome et interactif des unités décentralisées d'un système d'information cohérent dans une organisation flexible.

5. Conclusion :

A travers cet article, nous avons relevé l'importance de la flexibilité dans un contexte de crise. En effet, cette capacité permet à l'entreprise d'anticiper les risques et opportunités et de développer des actions d'adaptations permettant de préserver voire de renforcer le niveau de performance.

En pratique, le développement de la flexibilité de l'entreprise implique des actions dans les différents domaines managériaux.

Sur le niveau stratégique, il importe de développer des stratégies basées sur l'innovation, la diversification et les technologies de pointe.

Sur le volet de la production; il importe de développer des structures organisationnelles flexibles (ateliers spécialisés, lignes de production flexibles, sous-traitance...) utilisant des technologies de pointe et une main d'œuvre polyvalente. Il importe aussi de développer des systèmes logistiques réactifs basés sur les principes du juste à temps ou le MRP

Dans le domaine des ressources humaines, plusieurs actions peuvent renforcer la flexibilité. Au niveau des compétences stratégiques de l'entreprise, il est possible de développer une flexibilité qualitative basée sur la polyvalence, la mobilité, et la responsabilisation des acteurs. Par contre, une flexibilité quantitative peut être plus appropriée pour les périphéries. Cette dernière renvoie à l'ajustement du nombre de travailleurs au redimensionnement de l'entreprise et à la variation du volume d'activité engendrée par l'évolution de la conjoncture économique et du contexte concurrentiel. Elle implique, d'une part, l'adoption de formes contractuelles ou temporaires d'emplois (CDD, intérim, TTP, télétravail, travail à domicile); et d'autre part, l'aménagement des horaires de travail (l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée, le travail permanent à temps partiel et l'emploi partagé).

Au niveau des systèmes d'information, le renforcement de la flexibilité implique principalement le développement de systèmes performants de veille stratégique, l'investissement dans les TIC, le développement d'un système de knowledge management.

D'une façon concrète, cet article pose plusieurs interrogations :

- Quel est le niveau de flexibilité des entreprises algériennes ?
- Comment développer l'innovation au sein des entreprises algériennes ?
- Quel est le rôle des universités et des centres de recherche dans ce domaine ?
- Comment développer la sous-traitance en Algérie ?

- Quelles technologies, l'entreprise algérienne doit implanter pour développer sa flexibilité ?
etc.
Ces questions et d'autres peuvent faire l'objet d'études futures plus approfondies.

Bibliographie

1. Beaujolin.B et al. 2004. « Flexibilités et performances : stratégie d'entreprises, régulations, transformations du travail », Ed. La découverte, Paris.
2. Cohen et Patrick, Lierana Patrick, « vers une flexibilité d'initiative », Revue « les nouvelles organisations du travail »
3. Caroline.D & Sophie.S. 2001. « Les nouvelles organisations du travail », revue : « Problèmes politiques et sociaux », La Documentation Française, N°867.
4. Everaere.C. 1997 « Management de la flexibilité », Ed. Economica, Paris.
5. Harlé.E, Chevalier.G & D'hoeraene.J. 1988. « Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés ». Dunod, Paris.
6. DAHOU. Kh. 2007. «La flexibilité de l'entreprise». Mémoire de Licence en sciences de gestion, sous la direction de Mr.Ahmed Belbachir.M. Faculté des sciences économiques. Université de Tlemcen. Algérie.
7. Kuruppan.C.M.2004.Strategies to foster laborflexibility. International Journal of Productivity and Performance Management.USA. Vol53.No6. 1741-0401
8. Roberts.N & Stockport.G.J.2009.Defining strategic flexibility. Golobal journal of flexible systems management.Australia. Vol10.N1
9. Shimon L. D, Tania S, Susane & E. Jackson. 2002. « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles ».
10. Stohr.E.A & Muehlen.M.Z.2008. Business process management: impact on organizational flexibility. Golobal journal of flexible systems management.USA. Vol9.No4.
11. Verdú.A.J & Gómez-Gras.J. 2009. Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. Journal of Organizational Change Management.Spain.Vol22.No6.
12. Sous la direction de D. WEISS, Les ressources humaines, Organisation, 1999.