

## Conceptualisation pratique de la flexibilité au niveau des entreprises algériennes.

### Practical conceptualization of flexibility at the level of Algerian companies.

تصور عملي للمرونة على مستوى الشركات الجزائرية.

TOUAMI Zouaoui (a)\*

(a): Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, Université Abi Bakr BELKAID – Tlemcen.

E-mail : ztouami22@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2019/02/10 إرسال المقال من اجل التعديل: 2019/03/02 قبول المقال للنشر: 2019/04/10

#### Résumé:

Le besoin de flexibilité est devenu indispensable pour les entreprises cherchant à conserver leur position concurrentielle. Ces entreprises, poussées par les pressions de la concurrence et le besoin d'éliminer les inefficacités internes, se sont lancées dans de multiples changements organisationnels afin de s'adapter aux aléas de l'environnement grâce à une réactivité accrue. Ce concept multiforme dans les théories en tant que concept "polysémique, complexe et paradoxal" a fait l'objet de plusieurs recherches. Notre objectif serait de nous rapprocher d'une conceptualisation de la flexibilité dans son ensemble. Nous aurons l'occasion de démanteler sa promulgation en tant que préoccupation universelle et ses paradoxes vis-à-vis de la société et des dirigeants. Nous allons ensuite mener une étude de confirmation portant sur la conceptualisation multidimensionnelle de la flexibilité associée à la flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle. Nous aurons 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'actions lui permettant de s'adapter à l'environnement. Cette dualité génère une tension constructive appelée "méta flexibilité."

**Mots clés:** Flexibilité, Réactivité, Polysémie, Complexe, Paradoxal, Conceptualisation, Double, Multidimensionnelle, Maniabilité Organisationnelle, Capacité d'action, Méta Flexibilité

#### الملخص:

أصبحت الحاجة إلى المرونة أمرا لا غني عنه بالنسبة للشركات التي تسعى إلى الحفاظ على مكانتها التنافسية التي ونتيجة لضغوطات المنافسة والحاجة إلى القضاء على أوجه القصور الداخلية، شرعت في اجراء تغييرات تنظيمية متعددة من أجل التكيف مع تقلبات البيئة من خلال استجابة أفضل. وقد كان هذا المفهوم المتعدد الجوانب من الناحية النظرية موضوع دراسات سابقة كونه «متعدد الابعاد، معقدا ومتناقضا». ان الغاية من بحثنا هذا إعطاء تصور شامل لمفهوم المرونة (الليونة) باعتبارها احدى الانشغالات العالمية والمفارقات المتعلقة بالشركة والمديرين. من جانب آخر، سنجري دراسة تأكيدية تتعلق بالمفهوم المتعدد الابعاد للمرونة المرتبطة بالمرونة البشرية والثقافية والتنظيمية التي تعمل على ضمان قدرة المنظمة على المناورة ووضع وتنفيذ مرجع للإجراءات التي تمكنها من التكيف مع البيئة كما تولد هذه الازدواجية ما يعرف بالمرونة الفوقية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة، الاستجابة، التعدد، التعقيد، المفارقة، التصور، التصميم التنظيمي، القدرة المزدوجة، المتعددة الابعاد، المناورة التنظيمية، القدرة على العمل، المرونة الفوقية.

#### Abstract:

The need for flexibility has become indispensable for companies seeking to maintain their competitive positions. These companies, driven by the pressures of competition and the need to eliminate internal inefficiencies, have embarked on multiple organizational changes in order to adapt to the vagaries of the environment through a Better responsiveness. This multifaceted concept in theories as a "polysemic, complex and paradoxical" concept has been the subject of several researches. Our goal would be to get closer to a conceptualisation of flexibility as a whole. We will have the opportunity to dismantle its promulgation as a universal concern and its paradoxes with regard to the company and the managers. Next, we will conduct a confirmatory study that relates to the multidimensional conceptualization of flexibility associated with human, cultural and organizational flexibility. We will therefore have, this flexibility which consists both of ensuring the maneuverability of the Organization and to develop and implement a repertoire of action enabling it to adapt to the environment. This duality generates a constructive tension called "meta flexibility".

**Key words :** Flexibility, Responsiveness, Polysemy, Complex, Paradoxical, Conceptualization, Dual, Multidimensional, Organizational Maneuverability, Capacity for Action, Meta Flexibility.

## INTRODUCTION

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 (Salima BENHAMOU, 2005, p01). 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.

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. 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'efficacité 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. Elle 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). Notre objectif serait de nous rapprocher d'une conceptualisation de la flexibilité dans sa globalité, associée aux dimensions humaines, culturelles et organisationnelles.

Nous aurons à cet effet, l'occasion de démontrer cette flexibilité qui consiste à la fois, à assurer la manœuvrabilité de l'organisation (design organisationnel adéquat) et à développer et mettre en œuvre un répertoire d'action lui permettant d'asseoir sa maîtrise sur l'environnement.

Il s'agit de deux défis distincts mais également importants. 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 » (Christophe EVERAERE, 2012, p05).

Notre Questionnement Principal tire son caractère de complexité de ce concept multidimensionnel...A partir de là, 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 avons posé 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 ?**

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

## **I.1-Fondements Economiques et Conceptuels :**

### **I.1.1- Sémantique et Concepts de la Flexibilité :**

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.

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.

### **I.1.2-Appports conceptuels :**

#### **⇒ Théorie des Ressources :**

Il s'agit tout d'abord de la théorie des ressources qui 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. 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.

Barney (1991) reprend le développement de la théorie là où, Wernerfelt l'avait laissé en voulant la rendre plus opérationnelle. 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 il 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. Tout d'abord, la ressource doit être créatrice de valeur. Elle doit deuxièmement, être rare en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée. Elle doit être aussi difficilement imitable.

#### **⇒ La Théorie des Ressources et des Compétences « TRC » :**

Cette théorie 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).

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.

### **I.1.3- La Flexibilité « Définition et valeur théorique » :**

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.

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 systématique (Bruno Maggi, 2006/3, P35). 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).

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. 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'option (Robert REIX, 1997, P89).

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.

### **I.2-L'Environnement & Stratégies de l'Entreprise :**

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.

### **I.2.1-Présentation de l'environnement de l'entreprise :**

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'actualité (EVERAERE C., 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**<sup>1</sup>.

Selon l'école de l'écologie des populations, 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. Avec l'école de l'écologie des organisations, d'autres auteurs comme Trist (1976) ou Astley et Van de Ven (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

---

<sup>1</sup> [unt.unice.fr>auneg>contenu\\_241](http://unt.unice.fr/auneg>contenu_241), L'environnement dans la stratégie d'entreprise, théories et outils d'analyse, p 01 à 02.

doivent s'adapter ou mourir. 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.

### **I.2.2- Notion de l'environnement et ses variantes :**

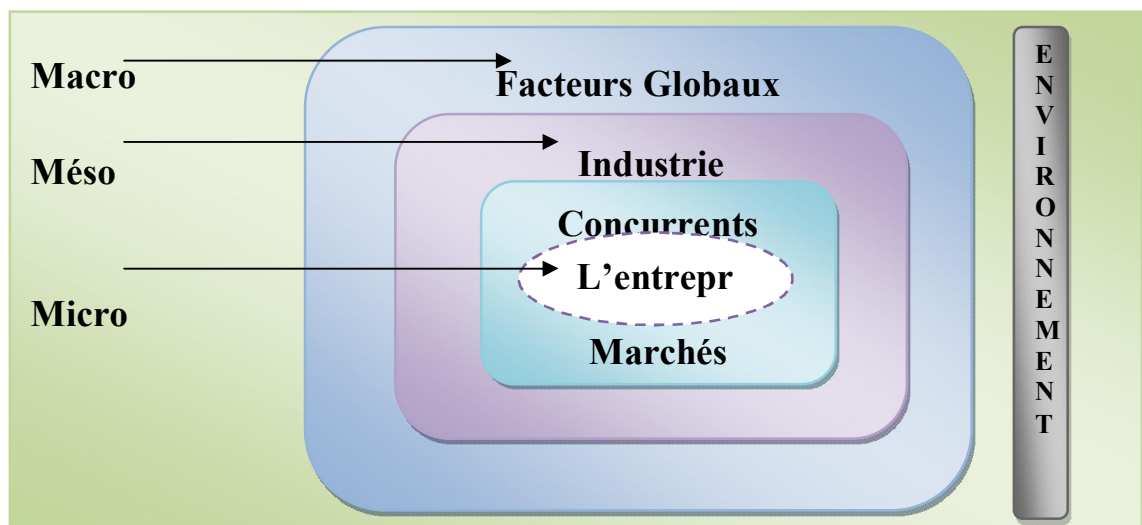
D'une manière générale, l'environnement est un ensemble d'actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise qui diffère de l'environnement général et qui est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise.

### **I.2.3- Le niveau d'étude de l'environnement :**

L'environnement de l'entreprise est abordé à trois niveaux (Bertron GIBOIN, 2016, p 17) :

- ⇒ **Le Macro environnement** ou **général** représente le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international et les évolutions techniques. Il s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité.
- ⇒ **Le Micro environnement**, ou **spécifique** est constitué des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs et des partenaires. La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes.
- ⇒ **Le Méso environnement** met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles. 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.

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



**Source :** D'après Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, Kevan SEHOLES, Duncan ANGWIN, Patrick REGNER, Frédéric FRERY, « Stratégique pearson, 10<sup>ème</sup> édition 2014 ».

### **I.2.3- L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise :**

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.

⇒ **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.

⇒ **L'environnement externe** : Cette analyse répond à un double objectif :

- Evaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- Identification des opportunités ou des menaces environnementales.

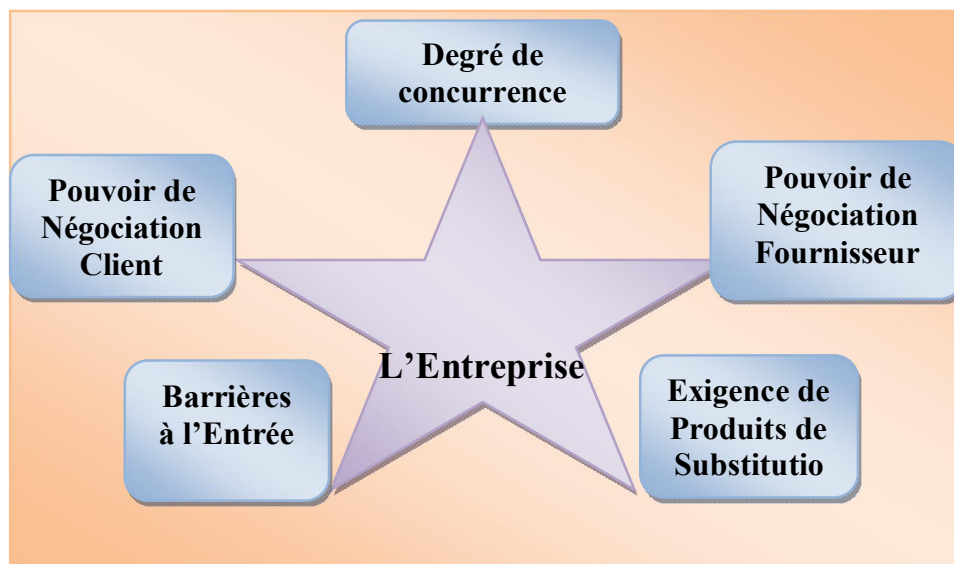
⇒ **Variables de l'environnement externe à travers l'analyse P.E.S.T.E.L :**

L'analyse **P.E.S.T** devient **P.E.S.T.E**, lorsqu'on ajoute l'Ecologie ; Puis, **P.E.S.T.E.L** (J. M. PERET, 1999, p13), 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.

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'intensité concurrentielle** : selon Michael Porter (1973) qui a synthétisé les facteurs influant sur la performance d'une entreprise et les a représentés en 5 forces (Stéphanie MUCHAUX, 2015, p08) :

**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



### **I.3-Les Stratégies de l'entreprise :**

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. Ces stratégies se présentent ainsi :

#### **I.3.1- Les stratégies intersectorielles :**

Le problème de la composition d'un portefeuille d'activités peut se présenter dans les termes suivants :

##### **⇒ 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 » (DIEMER ARNAUD, Economie d'entreprise, p 10).

##### **⇒ La stratégie de différenciation :**

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.

##### **⇒ 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.

#### **I.3.2- 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.

##### **⇒ Les Stratégies d'Impartition :**

Tout en restant autonomes juridiquement, les entreprises peuvent, s'associer entre elles en vue, de réaliser des actions communes (sous-traitance, concession, franchise, externalisation).

##### **⇒ 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.

#### **I.3.3- 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.

#### **I.4-Vers quels types de flexibilités ?**

Selon la typologie d'environnement d'Emery et Trist (1963), l'environnement incertain peut être découpé en plusieurs sous-groupes, « du moins stable, au plus instable » Ces deux auteurs distinguent dans leurs travaux quatre types d'environnement :

**I.4.1- L'environnement placide aléatoire et regroupé** : les deux types d'environnement sont caractérisés par une incertitude faible et une répétition marquée des événements. La seule différence est que dans le premier type, les situations diverses que peut rencontrer l'entreprise sont regroupées de façon aléatoire contrairement au deuxième. Les formes de flexibilité qu'on peut pratiquer se présentent ainsi :

##### ⇒ **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<sup>2</sup>.

##### **a. 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. Il s'agit d'un moyen de réduire la diversité des produits, mais également d'une évolution du concept de standardisation (Cynthia RICARD, 2002, p04). A ce titre, l'entreprise peut recourir soit, aux **heures supplémentaires** soit au **temps partiel**.

##### **b. Les mesures de flexibilité externe :**

La projection de cette forme de flexibilité est orientée vers l'utilisation des **Contrats à Durée déterminée, l'intérim, les stages, l'alternance, et la sous-traitance de capacité**.

##### ⇒ **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 ».

##### ⇒ **La flexibilité temporelle :**

Elle consiste à moduler les horaires de travail des employés afin de satisfaire aux exigences de l'activité.

**I.4.2- L'environnement mouvant réactif** : C'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. Les formes de flexibilité qu'on peut pratiquer se présentent ainsi :

##### ⇒ **La flexibilité fonctionnelle ou flexibilité des tâches :**

Elle décrit plutôt, l'exécution par des travailleurs semi qualifiés et non qualifiés d'un éventail plus grand de tâches<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.

<sup>3</sup> Graham VICKERY et Georgy WURZBURG, op.cit,

⇒ **La flexibilité organisationnelle :**

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.

⇒ **La flexibilité de réponse :**

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

⇒ **La flexibilité d'initiative :**

Elle 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 environnement<sup>4</sup>.

**I.4.3- L'environnement turbulent :** C'est le plus complexe, le plus dynamique et le plus incertain. Toujours en mouvement, il empêche la prévision. On peut trouver :

⇒ **La flexibilité des Coûts de Main-d'œuvre :**

Elle consiste à répercuter sur les salaires, l'évolution du Chiffre d'Affaires et le Coût de Revien de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturels.

## **II. Méthodologie et outils de la recherche :**

Le paradigme dans lequel s'inscrit notre recherche scientifique est le **post-positiviste**, c'est-à-dire, le réalisme critique en termes ontologique. Les résultats présentés ici sont extraits d'une recherche confirmatoire menée au niveau de quelques entreprises Algériennes à l'effet de tenter d'opérationnaliser la conceptualisation duale de la flexibilité, associée à la dimension de flexibilité humaine, culturelle et organisationnelle.

Le dispositif de recherche consistait à mener une étude quantitative de collecte de données (étude par questionnaire d'enquête) et une étude qualitative (entretien direct). 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 exerçant au niveau de la Zone Industrielle de Sidi Bel-abbés laquelle est caractérisée par sa vocation industrielle & Agro-industrielle dont, cinq (05) publiques nationales, neuf (09) privée nationales et deux (02) privées mixtes. Certaines entreprises ont refusé de collaborer sous prétexte de Confidentialité. Notre choix s'est articulé sur l'importance du secteur d'activité (Electronique, Agricole, Agro-alimentaire, Industriel, Batiment & Hydraulique...etc), de la position sur le marché, de l'image de marque « expérience et ancienneté » et de l'effectif des entreprises.

---

<sup>4</sup> Cynthia RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, op.cit, p 04 à 06.

## **II.1- Analyse des données et Test des hypothèses :**

Cette phase consistait tout d'abord à déterminer les construits, qui sont mutuellement exclusifs et leurs items qui sont conjointement exhaustifs soit respectivement la validité discriminante et la validité convergente et ensuite à la validation faciale et Filtration finale de l'instrument de mesure (questionnaire). 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. Ces hypothèses seront de l'ordre ci-après :

**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 ;

**H2** : La Manœuvrabilité Organisationnelle affecte la Pratique de la Flexibilité des Ressources Humaines uniquement, au niveau des Entreprises Algériennes Publiques ;

**H3** : L'effet de la Manœuvrabilité Organisationnelle sur la Pratique de la Flexibilité des Ressources Humaines est constaté uniquement, au niveau des entreprises Algériennes Privées.

## **II.2- Traitements statistiques des données :**

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.

## **III. Analyse des résultats de l'étude et Commentaires :**

### **III.1- Les pratiques de flexibilité des Ressources Humaines :**

Le recours à l'intérim et aux **CDD** par les entreprises Publiques est inférieur à **2%**. Ce taux augmente chez les entreprises Privées dépassant **60 %** pour certaines et arrivant à **99 %** pour d'autres. En général, les entreprises disposent de régime de travail en **2X8** voire **3X8**, visant à optimiser le temps de fonctionnement des équipements en négligeant les fluctuations de la demande qui restent toujours relatives.

En général, les entreprises déclarent développer de façon importante, l'élargissement des tâches avec rotation de leurs personnels et accroissement de leur polyvalence. Ces pratiques s'accompagnent d'un effort de formation relativement important, consacré entre **2** et **3 %** de sa masse salariale. Contrairement aux entreprises Publiques, les entreprises Privées mettent en œuvre des plans de rémunération flexible. Elles lient la rémunération à la performance individuelle et collective. La distribution d'actions concerne une faible part des effectifs moins de **5 %** de l'effectif total.

### **III.2- Technologie, Culture et Structure organisationnelle :**

Notre échantillon dispose de deux structures, Simple pour 14 entreprises et Divisionnelle pour 02 entreprises dont 01 Publique Nationale et l'autre Privé Nationale. Le taux d'encadrement intermédiaire est relativement élevé et le degré de fonctionnalisation est relativement important.

Les Moyens Matériels et immatériels ainsi que, les Process de combinaisons, varient d'une entreprise à une autres et à degré plus remarquable au niveau des entreprises Privées.

En général, les niveaux de décentralisation de la prise de décision et de participation sont plutôt faibles. Contrairement aux entreprises Publiques, les entreprises Privées déclarent coordonner les activités essentiellement par supervision directe plutôt que par ajustement mutuel. 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 responsables des objectifs individuels essentiellement de court terme et quantitatifs. Tandis que pour les entreprises Publiques, il est fixé des objectifs de survie et de sérénité.

En général, le système de planification est descendant et la marge de manœuvre laissée aux unités pour fixer elles-mêmes leurs priorités sont plutôt faibles. Coexistent, au sein de l'entreprise Publique en particulier, des éléments bureaucratiques, professionnels. Par ailleurs, la culture plutôt propice aux innovations. Cela est beaucoup plus constaté chez certaines entreprises Privées.

### **III.3- Tensions entre les deux dimensions (Méta Flexibilité):**

Les tâches du personnel non cadre sont déclarées comme relevant d'une spécialité acquise et développée par l'expérience. Des éléments culturels pourraient ainsi, favoriser une vision élitiste des métiers. Ce qui explique l'écart entre le potentiel de polyvalence des salariés et le faible niveau de flexibilité effective.

De plus, dans le secteur Privé, il semble exister un pari de développement reposant sur la capitalisation des savoirs et de l'innovation. Les principaux acteurs tendent 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.

## **IV. Conclusion Générale et Recommandations de l'étude:**

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, 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. 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.

A l'image de ce qui précède, nous avons démontré d'une part, la valeur heuristique de la flexibilité à travers sa nature paradoxale et d'autre part, la complexité de l'acte d'organiser l'entreprise efficacement en adoptant, toutes les formes de flexibilité disponibles qui permettent

Conceptualisation pratique de la flexibilité au niveau des entreprises algérienne.

une meilleure adaptation aux différentes menaces de l'environnement. Cela a bel et bien été constaté au niveau des entreprises Algériennes Publiques qui utilisent peu les formes de flexibilité. Contrairement à certaines entreprises Privées qui, privilégient le recours à ces formes à cause de leurs souplesses et de leurs maléabilité qui généralement sont recommandées et pratiquées à l'effet de pouvoir s'en sortir des crises conjoncturelles voir structurelles que peuvent subir les entreprises actuelles.

- **Annexes :**

**Tableau 01 : Modèle de Régression pour les entreprises Publiques**

**Coéfficients<sup>a,b</sup>**

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

**Tableau 02 : Modèle de Régression pour les entreprises Privées.**

**Coéfficients<sup>a,b</sup>**

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

**Tableau 03 : Mesures de validité convergente**

	Mat	Imm	Com	Org	Pla	Rég	Ide	Com	Nec	Ext	For	Num	Tem	Cou	Fon
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										

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			
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			

**Tableau 04 : Fiabilité de mesures**

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

**Tableau 05: Validité discriminante**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Critère validité</b>	$\sqrt{AVE(X)} > COR(X, Y)$														
Matériels	<b>,79</b>														
Immatériels	,38	<b>,77</b>													
Combinaison	,31	,63	<b>,84</b>												
Organisationnelle	,27	,53	,63	<b>,82</b>											
Planification	,39	,59	,73	,75	<b>,91</b>										
Régulation	,25	,36	,44	,29	,39	<b>,90</b>									
Identité	,35	,39	,46	,37	,43	,43	<b>,87</b>								
Communication	,16	,30	,54	,59	,56	,45	,39	<b>,93</b>							
Non Ecrites	,30	,29	,33	,31	,44	,27	,25	,46	<b>,90</b>						
Externes	,37	,51	,67	,45	,62	,53	,44	,58	,48	<b>,90</b>					
Formation	,11	,26	,40	,20	,27	,56	,41	,43	,03	,45	<b>,93</b>				
Numérique	-,08	-,11	-,06	-,13	-,16	-,15	-,09	-,05	-,21	-,14	,19	<b>,89</b>			
Temps	-,22	-,03	,06	,03	-,03	,06	,13	,19	-,12	,06	,36	,62	<b>,85</b>		
Coûts	-,05	-,05	,13	,13	,15	,63	,10	,18	-,13	,07	,24	,66	,63	<b>,81</b>	
Fonctionnelle	-,09	-,09	-,05	,006	,01	,18	,08	,22	-,18	,13	-,02	,14	,18	,19	<b>,85</b>

**Liste des Références :**

**Ouvrages :**

- BERTRON GIBOIN, 2016, la boîte à outils de la stratégie : Diagnostic et capacité stratégique Micro, Méso et Macro environnement, DUNOD, FRANCE.
- EVERAERE C., 1999, "La polyvalence et ses contradictions", Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 27, n°4, décembre 2008.
- PERETI J. M. Gestion des ressources humaines, 8<sup>ème</sup> édition VUIBERT, France.
- ROBERT REIX, 1997, informatique appliquée à la gestion Tome 2, édition FOUCHER, Paris.
- SALIMA BENHAMOU, Septembre 2005, Organisation de l'entreprise et complexité de l'environnement : une estimation sur données françaises, PSE, Université Paris 1 et Université Paris-Dauphine.
- STEPHANIE MUCHAUX, juin 2015, les 5 forces de Porter et l'avantage concurrentiel : Comment se positionner face à la concurrence dans une industrie ? édition 50minutes, Gestion & Marketing, Paris.

**Thèses et Revues :**

- AURELIEN ACQUIER, septembre 2000, 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.
- BRUNO MAGGI, 2006/3, « Critique de la notion de flexibilité », LAVOISIER, revue française de gestion, N°162.
- CHRISTOPHE EVERAERE, Flexibilité et ressources humaines : compatibilité et contradictions, 1989, revue française de gestion, LAVOISIER, France, 2012.
- PATRICK



COHENDET et PATRICK LLIRENA, Flexibilité, information et décision, édition ECONOMICA.

- COLETTE DEPEYRE, Novembre 2005, retour sur la théorie des ressources, le Libellio d'Aegis, n° 01, France.
- HOUDA GHOZZI, 2008, 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.
- STEPHANE A. TYWONIAK, 2005, le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, QUT e-Prints, 2005. Angers, France.
- Analyse PESTEL : Outils d'analyse stratégique de l'entreprise, [http://www.créer\\_mon-business\\_plan.fr](http://www.créer_mon-business_plan.fr)
- CYNTHIA RICARD, Inès JAUFFRET et Marie Sarah LAURET, 2002, les nouveaux modes de gestion de production, sont-ils des facteurs de flexibilité ? MSG1.
- DIEMER ARNAUD, Economie d'entreprise : les Stratégies des entreprises, université Blaise PASVAL, Clermont- Ferrand II, IUFM Auvergne, <http://www.oeconomica.net>.
- GRAHAM VICKERY et Georgy WURZBURG, 2017, analyse des entreprises, flexibilité, compétence et emploi, <http://www1.oecd.org/publication/observer/202/017-021f.pdf>.
- 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>