

# principes d'une politique de flexibilité dans l'entreprise

par robert reix

*Nul ne conteste l'intérêt pour l'entreprise d'adopter une politique de flexibilité. Surtout depuis la crise énergétique et les perturbations qu'elle provoque sur l'environnement. Encore faut-il s'entendre sur la signification précise du terme « flexibilité ». Robert Reix, professeur agrégé en sciences de gestion, précise ici, cette notion et définit les aspects généraux d'une politique de flexibilité pour l'entreprise.*

Les événements récents (crise de l'énergie, récession mondiale...) ont mis cruellement en évidence les difficultés qu'éprouvent les responsables de la planification dans les entreprises à établir des prévisions satisfaisantes. Plus qu'auparavant, il est apparu nécessaire de modifier des plans, des comportements, voire des objectifs, pour répondre aux perturbations de l'environnement. Les problèmes délicats rencontrés au cours de ces tentatives ont montré l'intérêt majeur qu'avait l'entreprise « à faire preuve de FLEXIBILITE » pour assurer sa survie. Or, si, au plan des principes, cette analyse semble unanimement acceptée, des ambiguïtés, sinon des divergences, apparaissent dans les positions des dirigeants dès qu'il s'agit de passer au plan des modalités<sup>1</sup>. Que faut-il entendre précisément par le terme « flexibilité »? Quels sont les moyens d'améliorer la flexibilité? Cet article tente d'apporter un début de réponse à ces deux questions en définissant d'abord les aspects généraux d'une politique de flexibilité pour en étudier ensuite les composantes.

## Section I

### ASPECTS GÉNÉRAUX D'UNE POLITIQUE DE FLEXIBILITÉ

Il paraît vain d'aborder le problème de la politique à appliquer sans avoir formulé au préalable ce que l'on entend par « flexibilité de l'entreprise ». En partant à la fois de résultats théoriques déjà acquis et des observations empiriques, nous proposerons deux définitions complémentaires de la flexibilité; nous montrerons alors que toute politique de flexibilité se caractérise par une dualité: elle s'exprime à la fois en termes de calcul économique appliqué à la gestion des ressources de l'entreprise et en termes de conduite et animation d'une organisation.

1. Ces ambiguïtés nous sont apparues nettement au cours d'entretiens menés sur le sujet avec des dirigeants de dix entreprises françaises.

### I. - Qu'est-ce que « la flexibilité de l'entreprise » ?

Bien que fréquemment utilisé dans la littérature consacrée à l'entreprise, le mot FLEXIBILITE y est rarement défini. Les acceptions courantes « élasticité », « souplesse », « caractère de ce qui s'accommode facilement aux circonstances » ne paraissent pas faire problème. Cependant, si l'on souhaite satisfaire les préoccupations concrètes des dirigeants d'entreprise tout en restant relativement rigoureux dans la formulation, il paraît souhaitable de bien préciser dans quel cadre on entend se situer pour que les discussions sur le fond du problème ne tournent pas à la logomachie.

#### 1. LE CADRE DE DEFINITION

L'idée de flexibilité exprime une aptitude ou une capacité de l'entreprise, capable d'utiliser ou de contrebalancer l'action de son environnement; elle est l'expression d'un objectif. La notion n'a toutefois un sens que si l'on accepte la validité de trois hypothèses concernant l'entreprise :

- ses objectifs,
- son environnement,
- sa nature.

A. — *L'entreprise a des objectifs stables dans le temps.*

Pour admettre l'existence d'une certaine flexibilité, on doit postuler que l'entreprise poursuive les mêmes objectifs supérieurs sur un intervalle de temps déterminé sinon on ne ferait qu'habiller d'un vocable flatteur l'impuissance des dirigeants face aux perturbations. On ne peut, à l'évidence, assimiler flexibilité parfaite et absence de politiques; la flexibilité découle d'une volonté délibérée et s'inscrit dans une prévision de l'action. Une firme sans autonomie, incapable de poursuivre des objectifs propres, dont les politiques constamment modifiées ne sont que la soumission à l'environnement, ne fait pas preuve de flexibilité.

*Le choix de la décision la plus flexible réduit l'intervalle de variation des résultats possibles*

B. — *L'entreprise est conduite dans un environnement évolutif et incertain.*

Elle peut être assimilée à un système partiellement commandable; son état futur ne dépend pas seulement des décisions de ses dirigeants, mais aussi de l'influence incertaine de ce qui l'entoure.

Sa conduite s'effectue en situation d'information incomplète; les modifications de l'information disponible sont la raison majeure des adaptations à effectuer. La flexibilité n'existe pas dans un système stationnaire et n'a pas de sens en situation d'information parfaite.

C. — *L'entreprise est, à la fois, une collection de ressources et une organisation.*

Au strict plan du calcul économique il peut être suffisant de considérer l'entreprise comme un ensemble de ressources (matérielles, financières, humaines) dont l'affectation définit la structure du capital productif. Mais ce serait par trop appauvrir l'analyse de la flexibilité que d'ignorer les phénomènes organisationnels intervenant dans l'entreprise. La procédure de calcul sera en effet toujours exposée aux effets classiques que l'on constate dans toute organisation :

- rétention et filtrage de l'information,
- exploration incomplète des alternatives,
- existence de coûts et de délais de calcul...

On ne peut non plus ignorer qu'une organisation peut secréter des mécanismes spontanés d'ajustement (ce que Cyert et March ont appelé « slack ») interférant avec les ajustements voulus par une politique de flexibilité.

#### 2. LES PROPOSITIONS DE DEFINITION

L'idée centrale à partir de laquelle il est possible de définir la flexibilité est celle d'*interdépendance temporelle des décisions*. Comme le souligne A. Cotta<sup>2</sup>, toute stratégie, entendue comme un ensemble de décisions hiérarchiques, aboutit à créer trois séries de contraintes :

- *des contraintes d'ordre* : « une décision,  $d_i$ , ne peut être prise que si une décision,  $d_j$ , a été prise auparavant »,
- *des contraintes de complémentarité instantanée* : les décisions doivent être compatibles entre elles,

2. A. Cotta : *Les choix économiques de la grande entreprise*. Dunod, 1969 (pp. 230 et s.).

— *des contraintes de complémentarité intertemporelle* : « telles que toute décision prise en un instant du temps ( $t$ ) implique qu'un ensemble de décisions soient prises durant les instants  $t + 1, t + 2, \dots, t + T$ . Toute décision future impliquée par une décision présente est assortie d'un coût de modification qui varie dans le temps. »

On peut, partant de cette dernière remarque, dégager deux aspects distincts mais complémentaires de l'idée flexibilité<sup>3</sup>.

A. — *Flexibilité d'une décision et degré de liberté stratégiques.*

Intuitivement, on peut considérer qu'une décision est d'autant plus flexible qu'elle laisse davantage « ouvert » le champ des décisions futures. D'une manière plus précise, une décision,  $d_i$ , est considérée comme plus flexible qu'une décision  $d_j$ , si, quelle que soit la valeur effective des variables de l'environnement, l'ensemble des décisions admissibles liées à  $d_i$ ,  $D_i$  est plus grand que celui des décisions admissibles liées à  $d_j$ ,  $D_j$ .

Nous conviendrons, pour compléter cette définition, de retenir comme admissible, toute décision qui, émise en  $t_1$ , aboutit en  $t_2$ , quelle que soit la valeur des variables non maîtrisées, à un résultat supérieur à un certain seuil d'acceptation,  $R_0$ .

On remarquera que la flexibilité est un critère de classement des décisions en situation d'incertitude qui peut conduire à rejeter éventuellement une décision optimale selon le critère de l'espérance mathématique si certaines valeurs de  $R$  sont inférieures à  $R_0$ .

La flexibilité est donc un instrument type de limitation du risque, puisque le choix de la décision la plus flexible réduit l'intervalle de variation des résultats possibles.

B. — *FLEXIBILITE D'UN ETAT.*

Il peut être plus commode, pour exprimer certains aspects de la notion, de se rattacher à la *flexibilité d'un état* plutôt qu'à la flexibilité d'une décision.

L'état de l'entreprise à l'instant  $t_1$ ,  $x_{t_1}$ , est déterminé simultanément par les décisions antérieures, prises sur la base d'informations incomplètes, et par des variables exogènes. Au fur et à mesure que le temps se

3. Pour des raisons de simplification, nous n'utiliserons pas la formalisation de la théorie des systèmes commandables adaptatifs.

déroule, l'information disponible augmente; dans beaucoup de cas, on constate que pour s'approcher de la valeur de l'objectif en  $t_2$ , il serait souhaitable de se trouver en  $t_1$ , dans l'état  $x'_{11}$  et non dans l'état  $x_{11}$ . On peut dire alors que la flexibilité de l'état  $x_{11}$  est d'autant plus grande que la distance  $[x_{11} x'_{11}]$  est faible. Autrement dit, un état est d'autant plus flexible qu'il est aisément modifiable (la facilité de modification traduit la distance séparant l'état réel de l'état souhaitable).

Cette deuxième formulation exprime donc l'aptitude du système à se rapprocher d'une trajectoire optimale dont la valeur varie dans le temps en fonction de l'information disponible.

Les deux définitions sont équivalentes dans la mesure où il existe une relation entre les états et les décisions; elles vont nous permettre de préciser les caractéristiques essentielles d'une politique de flexibilité dans l'entreprise.

## II. - La dualité d'une politique de flexibilité

A partir des définitions précédentes, il est possible de décrire une politique de flexibilité en termes de calcul économique. Mais comme nous l'avons déjà remarqué, il convient de compléter cette approche par une démarche en termes de comportement de l'organisation.

### 1. LE CALCUL DE FLEXIBILITE

#### A. — Eléments du calcul.

La structure du capital productif de l'entreprise est la conséquence directe du choix d'activités qu'elle a effectué. En application de l'une ou l'autre des définitions, nous dirons que le niveau et la nature des activités envisageables à un instant donné, par l'entreprise, sont fonction du nombre d'états distincts que peut prendre son capital productif à l'expiration d'un certain intervalle de temps.

On suppose que l'entreprise dispose d'un certain stock de ressources,  $S_1$ , affectées à différents emplois; le calcul de flexibilité peut s'exprimer selon trois formules équivalentes.

1. On se donne un intervalle de temps,  $t$ . A l'issue de cet intervalle, le total des ressources changées d'emploi est  $S_2$ . Le rapport  $\frac{S_2}{S_1}$  est un indice de la flexibilité de l'entreprise.

2. Au lieu de mesurer les ressources déplacées, on peut apprécier la flexibilité par la durée de passage entre deux états d'affectations à des emplois préalablement définis.

3. Avec les mêmes conventions, la flexibilité peut être mesurée par le nombre d'emplois distincts, susceptibles d'être occupés, au bout d'un intervalle de temps  $t$ , par le stock de ressources  $S_1$ .

Comme on peut le constater, ces trois propositions posent un problème commun : celui de la mesure d'une distance entre deux états quelconques; la difficulté plus ou moins grande que rencontre l'entreprise pour franchir cette distance est une expression directe de son degré de flexibilité. Pour tenir compte de la majorité des opinions recueillies, il paraît préférable d'adopter une mesure selon deux dimensions :

- le TEMPS D'AJUSTEMENT
- le COUT D'AJUSTEMENT.

Les éléments du calcul de flexibilité seront donc les suivants :

- un vecteur d'état initial, traduisant une affectation des ressources à un ensemble d'emplois;
- un ou plusieurs états visés à l'issue d'une période de calcul;
- une distance entre état actuel et états visés, mesurée à la fois par un temps d'ajustement et un coût d'ajustement.

#### B. — Les deux niveaux du calcul.

Bien qu'au plan théorique le problème apparaisse résolu, il paraît souhaitable de distinguer deux degrés de flexibilité, que nous appellerons<sup>4</sup> : flexibilité opérationnelle, flexibilité stratégique.

a) Flexibilité opérationnelle : l'état visé contient les mêmes emplois que l'état initial; les modifications portent uniquement sur le montant des ressources affectées aux différents emplois. Le coût d'ajustement peut alors être mesuré par la VARIATION DU COUT MOYEN lorsque l'on fait varier le niveau de la production. La flexibilité opérationnelle est donc déterminée par deux propriétés du processus de production :

- la nature des rendements (croissants, constants ou décroissants);
- les possibilités plus ou moins grandes de substitution entre facteurs de production.

4. Distinction proposée par I. Ansoff et R. Brandenburg : A language for organisation design. *Management Science*, 17, 12, 1971.

b) Flexibilité stratégique : l'état visé contient des emplois différents de ceux de l'état initial; les modifications portent sur la nature des emplois et le montant des ressources qui leur sont affectées. Le problème majeur devient celui du changement d'affectation des ressources, donc des propriétés particulières de MOBILITE que l'on peut exiger de chacune d'entre elles, car ce sont ces propriétés qui déterminent le coût de l'ajustement. Au plan pratique, il faut cependant distinguer deux cas :

Premier cas : mobilité = adaptabilité. Un actif, humain ou physique, est d'autant plus adaptable qu'il peut entrer dans de nombreuses combinaisons productives avec des coûts de modification faibles. Pour les actifs humains, par exemple, les coûts de formation, les baisses de rendement... seront limités en cas de changement d'emploi; pour les actifs physiques, de faibles investissements additionnels permettent de les utiliser à des productions différentes. L'adaptabilité d'un actif, synonyme de faible spécificité d'emploi est donc un critère de sélection dès que l'on vise la flexibilité.

Deuxième cas : mobilité = liquidité. Pour beaucoup d'actifs, le changement direct d'emploi n'est pas possible et il faut passer par l'intermédiaire d'un actif à spécificité nulle : la monnaie. On parle alors de liquidité dans ces différentes hypothèses de transformation (revente sur le marché de l'occasion, résiliation d'un contrat...). La liquidité des différents actifs permet de qualifier l'état de flexibilité de l'entreprise. Malgré les difficultés concrètes qui peuvent en limiter l'usage, nous pensons qu'un état de flexibilité des ressources doit constituer un élément fondamental d'un « tableau de bord stratégique » parce qu'il représente à la fois le degré de VULNERABILITE de l'entreprise et son aptitude à saisir des OPPORTUNITES, en fonction de l'affectation actuelle de ses actifs.

### 2. LE COMPORTEMENT DE FLEXIBILITE

Il serait dangereux de déduire des seuls résultats d'un calcul des principes opérationnels pour la pratique de la flexibilité. Les décisions effectives dépendent de caractéristiques organisationnelles variées et la conduite d'une entreprise réelle ne saurait ignorer ce fait.

#### A. — Les facteurs organisationnels déterminants.

Ils nous semblent être au nombre de trois :

#### a) La volonté d'effectuer un calcul de flexibilité.

Comme le souligne H.I. Ansoff<sup>5</sup> : « Le concept de flexibilité est contraire au principe fondamental de la conception des organisations de l'âge industriel, à savoir que la rentabilité maximum doit être obtenue par une spécialisation maximum des activités logistiques. » Il n'est donc pas paradoxal que l'impératif de flexibilité ne soit pas toujours clairement perçu dans la mesure où il s'oppose aux schémas traditionnels de rentabilité. En outre, adopter une stratégie de flexibilité, c'est s'engager dans un processus de changements successifs et il est légitime, de la part d'un dirigeant d'organisation d'appréhender les difficultés que fait naître l'abandon des habitudes : le changement a non seulement un coût économique, il a un coût psychologique. La flexibilité est donc liée à la volonté des dirigeants d'explorer le futur avec des modèles nouveaux et à leur désir d'affronter le changement des règles de fonctionnement de l'organisation.

#### b) Un niveau d'information suffisant.

La décision de choix d'une politique et les calculs nécessaires à sa définition sont dépendants de la quantité et de la pertinence des informations disponibles. Sur ce plan, il existe des différences sensibles entre les entreprises car :

- elles sont plus ou moins ouvertes sur leur environnement et aptes à y cueillir des informations;
- les phénomènes de biais y interviennent de manière variable;
- elles sont plus ou moins sensibles, c'est-à-dire, capables de réagir à un certain niveau du signal annonçant des perturbations.

#### c) L'existence d'un pouvoir de contrainte.

La « force de l'habitude » limite l'aspiration au changement et s'oppose à sa réalisation. Tant l'amplitude que la durée de mise en œuvre des modifications seront liées au pouvoir de contraintes des responsables aux différents niveaux (en incluant dans le pouvoir de contrainte non seulement les moyens coercitifs mais également les possibilités d'action sur les motivations des participants).

5. Ansoff H.I. : *Gérer la surprise et la discontinuité; réaction stratégique aux signaux faibles*. Institut Européen de Recherche en Management de Bruxelles. W.P. 1975-21.

Face à un environnement évolutif, l'entreprise peut choisir entre l'anticipation (qui repose sur la prévision), et la réaction (qui repose sur la flexibilité)

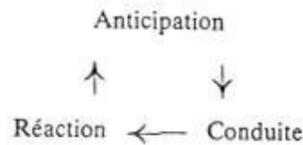
Une politique de capacité excédentaire est rarement retenue en longue période car elle majore le coût moyen

B. — Les conséquences de leur action.

Les facteurs organisationnels exercent une double influence : d'une part sur la place de la flexibilité dans les objectifs de l'entreprise, d'autre part sur les conditions de sa réalisation.

a) Importance relative de l'objectif de flexibilité.

L'aptitude de l'entreprise à se conduire dans un environnement évolutif et incertain (sa capacité de commande) dépend de sa capacité d'anticipation et de sa capacité de réaction. Si, en effet, nous considérons un cycle de commande en trois phases :



nous constatons que l'entreprise peut, dans une certaine mesure, choisir entre l'anticipation (qui repose sur la prévision) et la réaction (qui repose sur la flexibilité).

Si l'entreprise est dotée d'un très bon appareil d'information, on peut penser qu'elle sera tentée de faire une large place à l'anticipation. Par contre, si son organisation ne lui fournit pas des bases solides de prévision, elle cherchera à développer sa capacité de réaction, donc à maintenir un haut degré de flexibilité. Parce que l'écart entre l'état réel et l'état souhaitable est une fonction du temps (en l'absence de correction), l'allongement du délai d'information conduit à une augmentation de la flexibilité nécessaire.

Le temps exigé pour recueillir l'information comme le délai demandé pour identifier sans ambiguïté une menace ou une opportunité influent sur le degré de flexibilité requis.

Ce niveau d'aspiration à la flexibilité sera également fonction de la sensibilité plus ou moins grande de l'organisation à l'échec et des règles habituelles présidant à la révision des normes.

b) Flexibilité effective et flexibilité potentielle.

On peut admettre que des conditions objectives, liées aux caractéristiques des ressources utilisées, déterminent une flexibilité POTENTIELLE, calculée pour un hori-

zon déterminé, en fonction des transferts de ressources susceptibles d'être réalisés.

Par rapport à cette flexibilité potentielle, en fonction à la fois des caractéristiques de l'appareil d'information et des aspirations au changement, l'organisation définit une flexibilité visée, qui constitue un objectif révisable.

Les résistances internes à l'organisation (fonction de la structure de pouvoir de l'organisation) réduisent l'amplitude des changements visés. La flexibilité EFFECTIVE n'est que rarement égale à la flexibilité visée; elle lui est généralement inférieure en raison des rigidités structurelles de l'organisation et des problèmes politiques liés au changement.

La flexibilité effectivement atteinte modifie d'une part les conditions objectives du calcul d'une nouvelle flexibilité potentielle, d'autre part, le niveau d'aspiration à un nouveau degré de flexibilité.

La dynamique de la flexibilité dans l'entreprise peut ainsi être représentée dans un schéma global intégrant règles de calcul et normes de comportement.

(Voir page suivante)

Section II

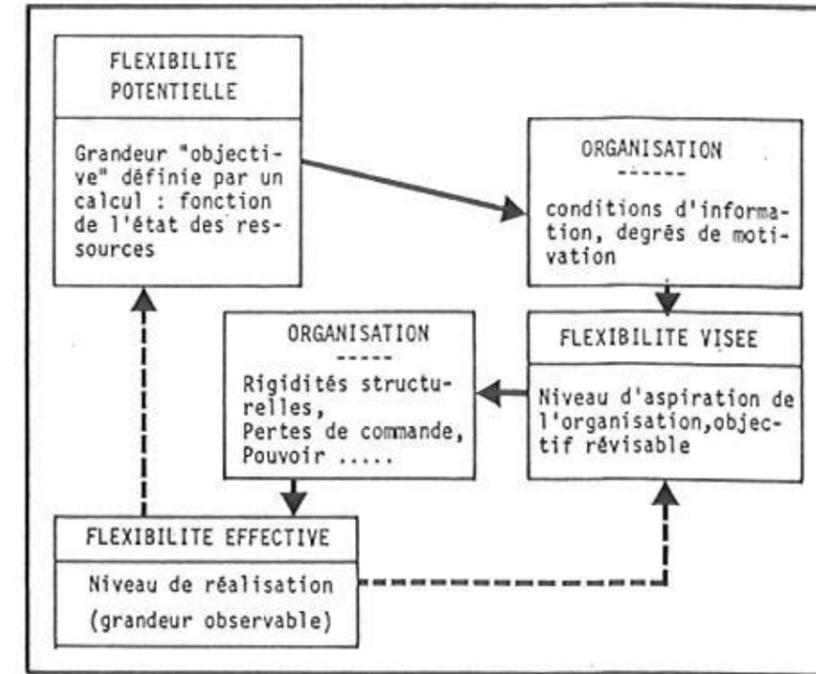
COMPOSANTES D'UNE POLITIQUE DE FLEXIBILITÉ

En s'appuyant sur le schéma ci-après, on peut distinguer deux axes d'action dans une politique de flexibilité :

— une action sur la gestion des ressources qui, à partir de calculs, par un accroissement de la mobilité et de la polyvalence des actifs, par une adaptation des capacités, développe la flexibilité potentielle de l'entreprise;

— une pratique de l'animation et de la conduite de l'organisation qui, en développant les motivations au changement, en améliorant les conditions d'information, en promouvant la souplesse de la structure et des procédures, rapproche la flexibilité effective de la limite que constitue la flexibilité potentielle.

Nous ne décrivons que brièvement ces composantes en insistant sur les limites d'utilisation des moyens envisagés, telles qu'elles nous sont apparues au cours d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises.



Dynamique de la flexibilité dans l'entreprise.

I. - Principes de gestion des ressources

La flexibilité opérationnelle et la flexibilité stratégique dépendent directement des décisions d'investissement (au sens large du terme) et des contraintes techniques et financières qui leur sont liées.

1. ACTIONS VISANT A AMELIORER LA FLEXIBILITE OPERATIONNELLE

Elles sont de deux sortes :

A. — Politique de capacité excédentaire.

Lorsque la demande de produit est aléatoire, l'entreprise peut constituer une capacité excédentaire (par rapport à la demande moyenne) chaque fois que les dépassements de capacité sont plus coûteux que le sous-emploi de celle-ci. L'entreprise, face aux deux risques : investissement inutilisé, impossibilité de satisfaire la demande, pondère plus fortement le second et cherche à répondre aux hausses brutales de demande en minimisant ses coûts et ses temps d'ajustement. Plus précé-

sément, l'objectif d'une politique de capacité excédentaire est de pouvoir faire varier rapidement, sans modification sensible de coût, le volume du service ou du produit, si les circonstances l'exigent.

En pratique, elle est avant tout utilisée pour obtenir une flexibilité conjoncturelle (face aux variations de courte période) dans l'hypothèse d'une demande supposée croissante à long terme et s'applique surtout dans les premières phases du cycle de vie du produit. Mais elle se heurte à la fois à des obstacles techniques et économiques :

- ceux découlant de la très faible divisibilité de l'investissement (dans beaucoup de secteurs, on ne peut faire varier la capacité que par paliers importants).
- ceux découlant des coûts de sous-utilisation.

Aussi très souvent, en raison de ses limites évidentes, la politique de capacité excédentaire, n'est réalisée que par le maintien en activité d'actifs anciens (en particulier si les coûts de réactivation sont faibles et la revente difficile). Parce qu'elle obère la rentabilité en majorant le coût moyen, elle ne peut que rarement être retenue sur une longue période.

*La politique du report  
de l'investissement sur un partenaire  
est en principe réservée aux domaines  
où le degré de technicité  
est relativement faible*

#### B. — Limitation de l'investissement.

Tout investissement entraîne un risque, car il constitue un engagement durable. Pour améliorer la flexibilité, une solution consiste à acquérir le produit ou le service nécessaire en évitant d'engager des ressources pour la constitution d'une capacité propre. Les techniques contractuelles sont diverses : achat ou louage de services, sous-traitance, franchise, location, partage d'actifs..., elles posent cependant un problème commun : « dans quelles conditions sont-elles utilisables? »

Le report de l'investissement sur le partenaire offre, *a priori*, le double avantage d'une flexibilité opérationnelle accrue (écrêtement des pointes de demande par exemple) et d'une flexibilité stratégique par l'économie d'immobilisation. La formule présente cependant deux inconvénients :

— elle atteint la rentabilité de l'entreprise; le co-contractant incorpore dans le prix de sa prestation la couverture de son risque personnel à un taux d'autant plus élevé que la période d'utilisation est courte et peut être en situation d'imposer des tarifs prohibitifs,

— elle compromet la flexibilité à terme. En raison de l'évolution des techniques, l'entreprise peut rapidement perdre son savoir-faire; l'impartition temporaire justifiée par des impératifs de flexibilité immédiate peut conduire à un renoncement quasi définitif qui viendra limiter la flexibilité future de l'entreprise.

Elle est donc, en principe, résumée aux domaines où le degré de technicité est relativement faible et où il est possible de faire appel à plusieurs contractants en concurrence.

Choix de capacité excédentaire ou renoncement à la capacité ne se situent pas sur le même plan quant à leurs conséquences mais ne constituent que deux aspects de la politique d'investissement dont le contenu détermine directement le degré de flexibilité de l'entreprise. La théorie de choix des investissements ignore le problème puisqu'elle se place en situation d'information parfaite et gratuite. Or le choix technique est, sur ce plan, plus important que le choix financier et un critère déterminant est celui de la MOBILITE du bien acquis. Nous avons pu constater, à cet égard, une évolution très nette dans les entreprises qui élargissent la notion d'optimisation par la prise en compte du critère de flexibilité.

#### 2. ACTIONS VISANT A AMELIORER LA FLEXIBILITE STRATEGIQUE.

Au-delà d'une action ponctuelle sur le niveau d'une capacité, l'entreprise peut chercher à améliorer de façon permanente sa flexibilité stratégique par une action sur ces potentiels fondamentaux que sont les ressources FINANCIERES et les ressources HUMAINES. C'est sans doute par les principes qu'elle applique à la gestion de ces deux classes de ressources que l'entreprise révèle le mieux la place assignée à la flexibilité dans sa politique générale et qu'elle se dote ou non d'un potentiel d'évolution qui lui autorise l'accès à des domaines nouveaux en réponse à des contraintes subites ou à des opportunités fugaces.

##### A. — Flexibilité et gestion financière.

La recherche de la flexibilité stratégique par la gestion financière s'appuie sur deux principes généraux :

— améliorer la liquidité des actifs par la recherche de placements spéculatifs à court terme en actifs réels ou financiers ou par des placements à long terme en actifs non productifs (titres, terrains)... En fait, sauf à renoncer à sa vocation industrielle en se transformant en société financière, l'entreprise ne peut attendre de la gestion de ses actifs tampons qu'une amélioration limitée de sa flexibilité,

— ne pas utiliser complètement sa capacité d'endettement (cette dernière étant fonction à la fois du revenu espéré et des garanties en capital offertes).

En ce sens, recherche de la flexibilité et maintien de l'indépendance financière sont synonymes : l'entreprise doit éviter de se trouver en situation de vulnérabilité. Le problème est crucial en période de récession ou de stagnation car la hiérarchie des objectifs de rentabilité et de sécurité varie selon le contexte :

— en période de basse conjoncture, l'existence d'une marge de manœuvre financière est une garantie de survie; pour les entreprises les plus ambitieuses, ce peut être un moyen de croître à bon compte en saisissant les opportunités qu'apporte une situation de crise,

— en période de haute conjoncture, l'entreprise résiste difficilement à la tentation d'engager toutes ses ressources financières dans la « bataille » du développement et la flexibilité s'oppose à la rentabilité.

Le passage délicat est celui du ralentissement de conjoncture : l'entreprise doit modifier sa stratégie financière suffisamment tôt pour préserver sa flexibilité. De

*Recherche de la flexibilité et  
maintien de l'indépendance financière  
sont synonymes*

manière générale, la marge de manœuvre reste étroite puisque toute entreprise non suffisamment rentable voit croître ses risques de disparition.

##### B. — Flexibilité et gestion des ressources humaines.

Nous souhaitons, pour l'instant, limiter le débat au seul flux de services productifs que fournit le « capital humain » sans aborder les problèmes de comportement liés à l'insertion des individus dans l'organisation. Cette séparation artificielle ne saurait toutefois faire oublier les particularités d'une ressource qui ne peut être dissociée de son propriétaire et dont l'utilisation doit respecter des contraintes institutionnelles et sociales importantes.

Alors que la théorie économique considère le travail comme un facteur variable, la plupart des chefs d'entreprise professent l'opinion opposée : « Le facteur de rigidité essentiel est le personnel. » Il semble exister désormais un impératif de stabilité de l'emploi, imposé par la pression sociale, l'éthique des affaires et favorisé par le législateur. Par conséquent, si l'on admet :

- la rigidité des effectifs à la baisse (et par un effet secondaire, à la hausse);
- la limitation de l'amplitude des variations d'horaires;
- la faiblesse de la mobilité géographique;

on s'aperçoit qu'au plan strictement quantitatif, la gestion des ressources humaines ne peut apporter qu'une flexibilité limitée. Les actions de formation et de reconversion qui assurent une certaine mobilité de la ressource sont donc les axes privilégiés dans les recherches de la flexibilité. Mais là encore cet objectif va entrer en conflit avec un souci immédiat d'efficacité; en effet, par une certaine stabilité dans les affectations et une formation spécifique, il est possible de tirer le maximum de gain de l'apprentissage : ce qui améliore la rentabilité et éventuellement la flexibilité opérationnelle. Par contre, une formation d'ordre général et une rotation systématique sont mieux adaptées au développement de la flexibilité stratégique. Il importe cependant de nuancer quelque peu ce propos : de l'avis de tous les dirigeants, l'impératif de flexibilité ne saurait conduire à une banalisation des connaissances mais plutôt aboutir au maintien d'un potentiel de compétences, solide et diversifié, partiellement adaptable.

Il est évident que l'on se heurte à deux difficultés :

- celle qui consiste à concilier spécialisation et ouverture,

— celle qui tient à l'indéterminisme fondamental, tant au niveau des temps qu'au niveau des coûts, de toute action appliquée à l'homme.

En définitive, la recherche de la flexibilité se traduit par une politique de prudence dans l'engagement des ressources. Le prix de cette sous-optimisation peut paraître lourd si l'on considère que le résultat obtenu peut être totalement inutile (les perturbations ne se produisent pas) ou n'est jamais pleinement utilisé (si l'organisation se révèle inapte à mobiliser son potentiel de flexibilité).

## II. - Principes d'animation et d'organisation

Le déplacement des ressources entraîne à la fois une modification des habitudes et une nouvelle répartition des pouvoirs, des statuts et des rôles dans l'organisation. Il n'est donc pas surprenant qu'au problème technique se superpose un PROBLEME POLITIQUE DU CHANGEMENT car des dissensions apparaissent à la fois sur l'opportunité et sur l'étendue des modifications à introduire. La flexibilité sera à la mesure des solutions que l'on pourra apporter à ce problème. Concrètement, il s'agit de doter l'entreprise d'une certaine organisation et d'animer sa conduite par des procédures de planification-contrôle. C'est dans ce cadre, dont les caractéristiques ne sont pas neutres, que s'effectuent les calculs de flexibilité.

### 1. LE PROBLEME DU CHANGEMENT

La flexibilité sera à la mesure des solutions que l'on pourra apporter au double problème de la motivation au changement et de la conduite de ce changement.

#### A. — Motivation au changement.

Nos observations des entreprises nous conduisent à résumer la question en quatre points :

1. Il n'existe qu'exceptionnellement une attitude *a priori* favorable au changement : habitude est synonyme de confort.
2. Il est possible d'améliorer la motivation au changement par l'information, la participation à l'exécution du changement et la négociation.
3. La contrepartie de cette amélioration est l'existence d'un coût réel (paiements compensatoires) et d'un coût politique (partage du pouvoir).

*Une entreprise est flexible  
si elle sait reconnaître tôt la nécessité  
du changement et peut rapidement  
en convaincre ses membres*

4. L'action est limitée car l'attitude face au changement n'est pas totalement déterminée par des caractéristiques internes à l'entreprise : l'influence du milieu social reste forte. Une certaine forme de flexibilité<sup>6</sup> consiste à tenir compte (en les intégrant au niveau des objectifs intermédiaires) des aspirations dominantes de la société où se trouve plongée l'entreprise.

B. — *Conduite du changement.*

Deux problèmes sont à résoudre :

— QUAND doit-on changer?

— QUE doit-on changer?

La première question n'est pas triviale; la netteté des phénomènes n'est pas aussi grande que les mots peuvent le suggérer; une menace, comme une occasion, peuvent apparaître progressivement, par des signaux faibles au début qui vont s'amplifier peu à peu. Il s'agit alors de trouver le seuil optimal de déclenchement en sachant que tout changement inopportun a un coût et qu'un changement justifié coûte d'autant plus cher qu'il est déclenché trop tard. En fait, la flexibilité de l'entreprise est déterminée à la fois par son attitude à l'égard du risque d'erreurs et son aptitude à identifier un changement réel de l'environnement à travers des signaux faibles ou incohérents.

La seconde question est celle de la sélection des réponses efficaces à une perturbation. Une organisation flexible doit avoir un comportement PRO-ACTIF et renoncer au comportement bureaucratique (une seule réponse) ou simplement réactif (catalogue figé de réponses). Dans beaucoup d'entreprises, l'adaptation se fait d'une manière séquentielle, par essai-erreur, en partant du niveau opérationnel et en remontant vers le niveau stratégique. Cette méthode, qui limite l'étendue de la révision des normes de comportement ménage au maximum la stabilité fonctionnelle mais n'assure qu'une faible flexibilité.

## 2. LES CONSEQUENCES CONCRETES

En définitive, une entreprise est flexible si elle sait reconnaître tôt la nécessité du changement, si elle peut rapidement en convaincre ses membres, si elle sait réduire la période de tâtonnement et inventer une réponse adéquate. Au plan concret, l'essentiel des choix effec-

tués va apparaître d'une part dans la conception de la structure, d'autre part dans l'articulation des procédures de planification-contrôle.

A. — *La conception de la structure.*

La « science administrative » comme les théories des organisations nous éclairent assez peu sur les caractéristiques de l'organisation flexible. Certains auteurs<sup>7</sup> ont préconisé des formes « adaptatives » ou « innovatives » (basées sur des structures par « projets » ou « produits ») pour favoriser la flexibilité. Les dirigeants interrogés sur ce point pensent :

— d'abord, qu'une « structure doit être stable », qu'il est dangereux de modifier trop souvent l'organisation (risque d'incohérence),

— ensuite, que l'amélioration de la flexibilité s'obtient « à moindre frais » par la rotation des individus dans cette structure stable; qu'en tout état de cause, la supériorité d'une forme d'organisation quelconque n'est absolument pas démontrée.

Un autre courant dominant en théorie des organisations<sup>8</sup>, relie l'aptitude au changement et le « degré de structuration » de l'entreprise. Ce degré de structuration est fonction à la fois : du degré de centralisation de l'autorité, du degré de spécialisation des tâches, de la formalisation des procédures, du caractère plus ou moins impersonnel des relations. La doctrine peut être ainsi formulée : « Une organisation est d'autant moins apte au changement que son degré de structuration est élevé. » La majorité des dirigeants rencontrés considère comme excessive cette position théorique; les procédures cataloguées constituent un cadre nécessaire à la cohérence de l'organisation; la coordination informelle atteint vite ses limites et les comportements bureaucratiques sont plus une question d'individus que d'organisation. Notre impression générale est que, dans l'état actuel des choses, la plupart des entreprises ont davantage le souci de développer leur formalisation pour améliorer leur efficacité que celui de la réduire pour devenir plus flexible et que la flexibilité semble plus liée à l'usage que l'on fait de cette structure qu'à la structure elle-même.

B. — *La conception de la planification.*

Nous nous bornerons à indiquer ici les tendances observées pour adapter la planification à l'objectif de flexi-

7. Ansoff et Brandenburg (déjà cités).  
8. Burns, Stalker, Child, Pugh...

6. Que H.I. Ansoff propose d'appeler « flexibilité sociétale ».

*Un aspect fondamental :  
la nécessaire adaptation du contrôle  
à l'impératif de flexibilité*

bilité. Nous devons souligner avant tout qu'il n'y a pas antinomie entre planification et flexibilité mais, qu'au contraire, l'entreprise flexible doit anticiper le changement dans ses plans.

La première tendance observée<sup>9</sup> est celle d'une différenciation entre une planification « stratégique » (centrée sur les relations avec l'environnement) et une planification « opérationnelle » (visant l'efficacité de la gestion des activités actuelles).

La seconde tendance est celle d'un enrichissement de la planification stratégique avec : un développement important des études de l'environnement; une extension des analyses de sensibilité; des tentatives pour construire des plans contingents (au moins sous forme de scénarios).

La troisième tendance est celle d'une diversification accrue des durées selon la nature des prévisions et un allègement général des procédures de révision.

Il faut noter toutefois que cette ouverture vers le changement pose, en pratique, un délicat problème de dosage car le plan reste, avant tout, un stabilisateur de comportement par les objectifs qu'il exprime et la coordination qu'il induit. Il faut, en outre, que le système d'information de l'entreprise puisse « nourrir » ces plans avec des données fiables et il est souvent constaté qu'une organisation ne modifie que lentement ses règles d'observation, de sélection et de stockage des données.

Un dernier aspect apparaît fondamental pour cette promotion de la flexibilité : celui d'une nécessaire adaptation du contrôle. L'organisation traditionnelle du contrôle est, à cet égard, critiquable sur deux points :

— la conception dominante est celle du contrôle des opérations et des résultats; il faut développer également

un contrôle du plan, un contrôle des stratégies, qui met en évidence le degré de validité des hypothèses retenues sans attendre que les conséquences apparaissent au niveau des résultats. Le développement de ce contrôle du plan, axé avant tout sur le long terme, implique un système d'information davantage orienté vers l'extérieur que les systèmes actuels et un effort considérable de modélisation des relations entreprise-environnement,

— le système de contrôle, parce qu'il met en évidence les succès et les échecs, contribue à la définition des VALEURS de l'entreprise. En sanctionnant l'efficacité immédiate il est de nature à induire des comportements étroitement adaptatifs alors qu'il devrait inciter les responsables à faire preuve d'initiative et d'anticipation. Les difficultés que soulève cette question ne sont pas indépendantes de celles signalées au point précédent.

Pour terminer cet examen des composantes d'une politique de flexibilité, on peut s'interroger sur le « dosage » qu'il y a lieu de retenir en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Pour clore provisoirement le débat, nous serions tentés de formuler la proposition suivante :

— la petite entreprise dispose normalement d'un avantage en flexibilité organisationnelle et le problème majeur est, pour elle, celui de la gestion des ressources,

— la grande entreprise bénéficie au départ de l'avantage de sécurité que lui confère, temporairement, son stock élevé de ressources. Son objectif essentiel est de conserver une certaine flexibilité organisationnelle et de résister à une tendance constante à la « bureaucratiation ».

Mais en réalité, l'arbitrage que doit réaliser l'entreprise est encore plus complexe : le choix n'est pas seulement celui de la part relative de chaque composante de la politique de flexibilité, il est aussi celui de la part relative de la flexibilité par rapport aux autres politiques de sécurité (neutralisation du risque, diversification).

9. Sur ce point, nos observations rejoignent celles de D. Paul et B. Viollier : *Adapter la planification d'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1976.