

# Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises\*

---

Jean-Claude WATIEZ

*Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Chalon-sur-Saône, Autun et Louhans*

*Classification JEL : L230, L290*

*Correspondance :*  
CCI Chalon-sur-Saône  
5, rue Virey, BP 190  
71105 Chalon-sur-Saône Cedex

*Résumé :* L'évolution de l'environnement économique impose aux entreprises une rationalisation de leurs relations avec leurs clients, leurs fournisseurs, et l'ensemble de leurs partenaires extérieurs. Elles se retrouvent rapidement confrontées à une inadaptation de leurs structures organisationnelles et de leurs flux d'informations au regard des contraintes générées par leurs relations inter-entreprises. À partir de la littérature et d'études de cas réalisées dans le secteur automobile, l'auteur s'efforce de montrer que la flexibilité organisationnelle constitue un mode d'adaptation de l'entreprise à l'environnement en réduisant cette asymétrie inter/intra entreprises.

*Mots clés :* flexibilité – stratégie – systèmes d'informations

*Abstract :* The evolution of the economic environment has forced companies to rationalize their relations with their clients, suppliers and other associated firms. They are rapidly confronted with a lack of adaptation of their organizational structures and information flow with regard to the constraints generated by their inter-firms relations. From a study of literature and case studies carried out in the automobile sector, the author endeavours to show that organizational flexibility constitutes a method of adaptation of the company to the environment by reducing this asymmetry in inter and intrafirm relations.

*Key words :* flexibility – strategy – information systems.

---

\* L'auteur exprime sa gratitude à Jean-Pierre Pitol-Belin et Marc Filser pour leurs conseils et leurs encouragements, et remercie les deux rapporteurs anonymes pour la pertinence de leurs remarques et suggestions.

Placer la flexibilité organisationnelle au centre des exigences contemporaines ne va pas de soi. Outre qu'elle bouscule les habitudes en constituant de facto une déviance par rapport à la conception classique de l'entreprise taylorienne centralisée et hiérarchisée, on peut d'emblée soupçonner ce qu'il y aura de délicat à accorder l'exigence de flexibilité, aux impératifs majeurs de l'entreprise capitaliste que sont la rentabilité et la continuité stratégique. Éviter ce double écueil nécessite un effort de définition et une formalisation rigoureuse. Surgie de la rencontre entre une évolution sans précédent du marché et l'émergence d'une nouvelle conception de l'entreprise, l'exigence de flexibilité s'articule à une redéfinition de la performance, des rapports interentreprises, de la communication et des processus de décision à l'intérieur de la firme. Symétriquement, de la stricte définition d'un principe de flexibilité et de son application, dépendent la cohérence et l'efficacité de toutes réformes concrètes en matière d'organisation : commerce électronique, mise en œuvre d'ERP<sup>1</sup>, mise en place d'intranet, *reengineering*, *outsourcing*, *downsizing*, redéploiement, repositionnement stratégique, fusion d'organisations... Elles ne confèrent une réelle adaptabilité à l'entreprise qui les met en place qu'appuyées sur ce principe central. Pendant les quinze dernières années, bon nombre d'entreprises se sont retrouvées dans des situations où leurs clients modifiaient le mode de relation logistique et leur demandaient de livrer en flux tendus les produits ou/et les services. Contraintes par un environnement changeant où le marché décide et dicte son exigence, ces entreprises ont mis en œuvre des solutions opérationnelles adéquates et adaptées à cette nouvelle donne. Mais la dimension opérationnelle n'est pas sans conséquence, et nombre d'entreprises ont alors souffert de dysfonctionnements latents entre leur fonctionnement interne [l'intra-entreprise] et externe [l'interentreprises]. Il s'avère donc indispensable d'aller plus loin et de réduire cette asymétrie inter/intra en redéployant l'ensemble de la structure d'entreprise.

En considérant ces évolutions, l'article tente de montrer que la flexibilité constitue un mode d'adaptation de l'organisation à l'environnement

---

<sup>1</sup>ERP : *Enterprise Resource Planning* ou système d'information intégré. Les plus présents sur le marché sont : SAP, Baan, JDEdwards, Oracle, People Soft, Computer As-

en réduisant l'asymétrie intra/inter-entreprises, i.e. l'inadaptation des structures organisationnelles et des flux d'information de l'entreprise au regard des contraintes générées par les relations inter-entreprises. L'article s'attache également à montrer que le mode d'adaptation de l'entreprise à l'environnement, que constitue la flexibilité, induit des facteurs et des niveaux de performance de l'entreprise spécifiques et identifiables. Dans cette perspective, l'entreprise est considérée en tant que système ouvert à l'environnement et contraint de s'adapter aux facteurs contingents de l'environnement. Le rapport de l'entreprise à l'environnement est considéré sous deux aspects principaux : d'une part, les relations inter-entreprises, d'autre part, le positionnement de l'entreprise sur son marché, qui conditionnent tous deux l'adaptation de l'entreprise à l'environnement et son niveau de performance. L'adaptation de l'entreprise à l'environnement est considérée ici comme le résultat des décisions des dirigeants, dont la rationalité des choix est considérée à la fois limitée et suffisante pour assurer la continuité stratégique de l'entreprise.

Dans une première section nous analyserons des approches théoriques de la flexibilité, en insistant plus particulièrement sur les dimensions décisionnelles, informationnelles et stratégiques. Puis dans une deuxième section, nous examinerons en quoi la flexibilité constitue une réponse à l'asymétrie inter et intra-entreprises. Dans une troisième section, nous appuierons notre analyse sur une étude de cas, menée auprès d'une entreprise du secteur automobile et de ses proches fournisseurs.

## 1. Analyse des approches théoriques de la flexibilité

Si on reconnaît la flexibilité comme noyau dur de la productivité et de la compétitivité des entreprises, il importe de la cerner avec précision. Or cette notion se voit, dans la littérature consacrée à l'entreprise, évoquée sous des formes multiples<sup>2</sup> – et ce bien qu'elle recouvre de façon évidente des contenus très différents selon les auteurs et les dimensions

---

sociates, JBA, Mapics, Qualiatic, Nativision.

<sup>2</sup> Dans la littérature plusieurs qualificatifs accompagnent le terme de flexibilité : interne, externe, stratégique, opérationnelle, qualitative, quantitative, décisionnelle, informationnelle, dynamique, statique, d'initiative, à but offensif, à but défensif ...

suivant lesquelles ils l'étudient. Fragmentation et flou introduisent ainsi une confusion embarrassante – et qui pourrait s'avérer dangereuse, une mauvaise interprétation et une mise en œuvre inadéquate risquant d'entraîner l'entreprise sur des voies néfastes. Il importe d'y voir clair.

On retiendra comme définition première de la flexibilité, « la capacité d'un système à s'adapter aisément à l'environnement ». Si le sens commun lui confère la qualité de « plier sans se rompre », donc de « souplesse », d'« élasticité », cet « à-peu-près » ne satisfait pas cadres et dirigeants d'entreprises. Ceux-ci ne sauraient y trouver les guides et repères nécessaires à la promotion d'un principe de flexibilité qui soit un réel principe de fonctionnement, applicable de façon efficace et significative dans les organisations dont ils ont la charge. Leurs difficultés ne datent pas d'hier. Dès que la question de la flexibilité a commencé à se poser, ils les ont exprimées, ont manifesté leurs divergences et signalé les complications pratiques que l'application d'une telle notion théorique, à et dans l'entreprise, ne pouvait manquer de soulever. Une enquête rapide menée auprès des dirigeants d'entreprise – et nous nous référons ici à un ouvrage de Reix (1979) – mettait déjà en lumière les points d'achoppement suivants :

– Indétermination quant à *l'entité de rattachement* de la flexibilité : dans la plupart des réponses, la flexibilité apparaît comme une propriété indéterminée de l'entreprise conçue dans sa globalité, tout en pouvant se référer plus spécifiquement tantôt à la décision, à la situation ou au capital. Doit-on comprendre la flexibilité comme l'attribut d'une décision ? Comme celui d'un état ? Autrement ? A-t-elle une entité de rattachement ? Quelle est-elle ?

– Existence de plusieurs niveaux de flexibilité, en référence à l'environnement : un niveau répondrait aux variations progressives et continues de l'environnement, un autre aux événements imprévus. Un concept unique de flexibilité peut-il être opératoire dans les deux situations ?

– Intégration de la flexibilité dans la continuité des politiques de l'entreprise : la notion de politique, de stratégie, renvoie à une cohérence spatiale et temporelle des décisions. Comment l'introduction de flexibilité peut-elle s'harmoniser avec ces exigences ? N'est-elle pas vouée à entrer en conflit avec elles ? La définition et la mesure de la flexibilité,

prise dans sa relation avec la permanence des objectifs et des politiques de l'entreprise, posent un problème majeur.

En plus de 20 ans, ces questions se sont certes précisées, mais sans pour autant avoir trouvé à ce jour de réponse globale et satisfaisante. Dans bien des cas, les inquiétudes des dirigeants restent entières, notamment quant au conflit flexibilité/continuité des politiques, les principales avancées de la théorie économique de la firme portant plutôt sur l'entité de rattachement et les niveaux de flexibilité. On peut compléter la première définition en précisant que la flexibilité constitue pour l'entreprise « sa capacité à s'adapter plus ou moins rapidement aux fluctuations de la demande ». Et à défaut d'une théorie globale de la flexibilité, nombre d'approches partielles ont vu le jour, tentant de soigner par la périphérie sans s'attaquer au point névralgique. Introduire plus de flexibilité dans l'entreprise devenait urgent : on s'est efforcé de le faire sous divers aspects. Le capital, l'information et la communication, l'opérationnel ont vu naître des théories et pratiques de flexibilité qui les prenaient pour cœur de cible. Si ces approches restent insuffisantes, elles n'en sont pas moins indispensables à la mise en place d'une théorie globale de la flexibilité. Il ne nous a donc pas semblé inutile de les rappeler ici.

### ***1.1. Le niveau décisionnel et informationnel de la flexibilité***

Dans les premières décennies des technologies de l'information et de la communication, des années 50 aux années 70, celles-ci avaient pour principale fonction de réduire les coûts bureaucratiques, d'optimiser les résultats et l'efficacité des tâches administratives de l'entreprise. Aujourd'hui, la maturité acquise et les progrès technologiques accomplis en font une véritable ressource stratégique en matière de prise de décision dans et avec l'extérieur de l'entreprise. En matière de stratégie interne, elles deviennent un moyen permettant aux entreprises de réaliser les restructurations jugées nécessaires (Reix 1999) ; en matière de stratégie externe, elles donnent naissance à de nouveaux types de liens relationnels dépassant les modes traditionnels de la concurrence (Mayère 1999).

Les rapports interentreprises se sont ainsi considérablement modifiés au fur et à mesure que se mettaient en place des bases de données réparties, des messageries électroniques, les EDI (échanges de données informatisées), et toutes les applications qui tournent autour d'Internet<sup>3</sup>. Avec de tels moyens, les technologies de l'information et de la communication sont désormais susceptibles de régir les relations d'une firme avec ses fournisseurs, de gérer les canaux de distribution, d'assurer le suivi client et produit, et de voir émerger de manière opératoire la « *supply chain* ». La chaîne de valeur manuelle traditionnelle cède la place à un « réseau de valeur » électronique auquel tous les partenaires coopèrent. Dès lors, un nouveau type de relation s'instaure avec les fournisseurs<sup>4</sup>, les consommateurs<sup>5</sup> et – ce qui est plus étonnant – avec les concurrents directs ! L'articulation stratégie externe / concurrence est bouleversée. Symétriquement, coordination et collaboration se sont considérablement développées en interne, suite à la prolifération des micro-ordinateurs et à leur connexion en réseau. Le travail en commun d'individus géographiquement dispersés étant désormais possible (applications de type *intranet*, *extranet*, *groupware*), facilité, voire encouragé dans certaines entreprises, la « répartition en équipe » a pu se généraliser et devrait logiquement entraîner une amélioration de la productivité. Ce mouvement va par ailleurs en s'intensifiant, des moyens de plus en plus complexes étant mis à sa disposition, notamment avec l'arrivée imminente sur le marché des technologies *WAP*<sup>6</sup>, *UMTS* et *GPRS*<sup>7</sup>,

---

<sup>3</sup> On distingue essentiellement trois types d'applications fonctionnant grâce à l'infrastructure d'internet, dite « *world wide web* » : l'internet traditionnel en accès vitrine ou marchand, l'intranet intégré ou réparti, et l'extranet qui permet à toutes personnes (clients ou membres de l'entreprise) de pouvoir bénéficier de certains accès au réseau interne de la firme.

<sup>4</sup> D'où les concepts marketing de B to B (*business to business*).

<sup>5</sup> D'où les concepts marketing de B to C (*business to consumer*).

<sup>6</sup> La technologie WAP, permettra au 1<sup>er</sup> janvier 2002 à toute personne disposant d'un téléphone mobile adapté à cette technologie de se relier via son mobile à internet et donc de pouvoir pleinement profiter des possibilités du réseau mondial, et à terme grâce à l'UMTS, de s'ouvrir à la vidéo via son mobile.

<sup>7</sup> Il s'agit de la troisième génération de téléphonie mobile.

*Bluetooth*<sup>8</sup> : en coordonnant données, textes, voix et images – jusque là sources d'information séparées dépendant de techniques spécifiques et indépendantes – le passage au « tout-numérique » opère une extraordinaire compression du temps et de l'espace ; il offre l'opportunité à des individus isolés et géographiquement dispersés de travailler ensemble en temps réel !

La mise en place d'architectures *Client/Serveur* et dorénavant *IP*<sup>9</sup> (architectures « distribuées » ou « réparties ») a par ailleurs permis de rapprocher les systèmes informatiques des aires opérationnelles. L'information et ses applications, facilement et directement disponibles sur les zones opérationnelles concernées, sont traitées avec bien plus d'intelligence et d'efficacité ; le rapport performance/coût de ce type d'architecture informationnelle s'est avéré dix à cent fois supérieur à celui des architectures centralisées classiques ! Mais cette puissance de décentralisation trouve son corollaire immédiat dans une nouvelle puissance d'intégration – sans qu'on puisse cependant l'assimiler à une reconstruction de la centralisation hiérarchique et pyramidale. Décentralisation et intégration jouxtent dans une tension d'un type nouveau<sup>10</sup>.

Ce sont les progrès en termes de normes, de standards et de compatibilité informatique, qui ont fait des technologies de l'information et de la communication un vecteur privilégié d'intégration. Les connexions entre individus d'une même équipe ont pu s'étendre à des connexions plus larges, reliant progressivement les différentes équipes, qui opèrent à divers niveaux d'un même projet, en une nouvelle unité (Malone 1985). La coordination s'en trouve renforcée, et avec elle la cohérence et l'efficacité globale du projet. Mais l'intégration ne s'arrête pas là. Tradi-

---

<sup>8</sup> *Bluetooth* est un groupement d'intérêt économique créé en 1998 et rassemble 1800 entreprises du domaine *high tech* (dont Intel, Nokia, IBM, Toshiba, Microsoft...) ; ce groupement vise à instaurer un standard ouvert sur les communications radio courtes, permettant à tous les équipements électroniques de communiquer entre eux sans fil. Le marché potentiel de ce standard est colossal.

<sup>9</sup> IP signifie Internet Protocole.

<sup>10</sup> D'un point de vue purement technique, la technologie IP suppose d'offrir à un ensemble d'utilisateurs un système d'information par nature décentralisé mais qui se trouve en réalité physiquement sur un ou plusieurs serveurs de données et non sur les postes de travail (à l'inverse du client serveur) ; c'est donc une technologie qui favorise la décentralisation mais de manière intégrée.

tionnellement, les technologies étaient utilisées pour soutenir le management et la gestion de trois grands domaines séparés et traités assez indépendamment les uns des autres : les moyens de production, les ressources financières et les hommes. Le cloisonnement entre les différents systèmes d'information utilisés dans chacun de ces domaines tend aujourd'hui à s'estomper lui aussi, et une réelle intégration des opérations devient possible.

Au total, si les progrès technologiques révolutionnent les structures de travail en permettant la répartition en équipes et la décentralisation, ils influent également sur l'architecture d'ensemble de l'entreprise, lui donnant les moyens d'une planification et d'un fonctionnement global cohérents. Leur apport essentiel ne réside donc pas tant dans un accroissement spectaculaire de la vitesse et de la puissance des machines, que dans la mutation profonde des structures et architectures informationnelles disponibles – mutation allant dans le sens d'une plus grande flexibilité (Reix 1999). Si l'utilisation des systèmes d'information et de communication – en facilitant la diversification des gammes de produits et services offerts – a pu accroître la flexibilité du processus de production, avec l'intégration de fonctions et de médias jusque là séparés, avec la connexion en réseau d'outils informatiques désormais standardisés, compatibles et accessibles à tous les niveaux de l'entreprise, c'est toute l'organisation de la firme qui devrait bénéficier d'un surcroît de flexibilité (Lorenzoni 1990).

C'est en ce sens que ces nouvelles technologies sont vouées à intervenir directement dans la stratégie des entreprises, les progrès techniques et scientifiques devant permettre, non une adaptation, mais une révolution des systèmes d'information épousant les changements organisationnels (Roux et Soulié 1997). Mais c'est paradoxalement à ce stade que nous touchons aux limites d'une architecture décisionnelle flexible. Isolée d'une réflexion stratégique préalable – réflexion qui associerait toutes les composantes de l'organisation, à commencer par les hommes qui l'habitent et la font – elle reste inopérante et stérile (Davenport 1999). Radicalisant notre propos, on peut affirmer qu'elle ne saurait suffire, à elle seule, à générer la réelle flexibilité décisionnelle dont elle ne constitue que le support matériel. Cette dernière entretient en effet des affinités étroites avec l'innovation organisationnelle et humaine dont on

ne saurait la dissocier et qui, à nos yeux, constituent les véritables sources d'avantages concurrentiels. Approche partielle de la flexibilité, l'architecture décisionnelle se situe du côté des moyens. Ni cause, ni définition, elle vient répondre au «Comment ? » de la flexibilité à titre d'outil indispensable, mais insuffisant.

### 1.2. Le niveau stratégique de la flexibilité

Cette seconde approche concerne essentiellement l'investissement et l'allocation des ressources, et se définit concrètement en ces termes : flexibilité des équipements, dans lesquels la firme investit lorsqu'elle doit faire face à des fluctuations du niveau de la demande. Un équipement est considéré comme d'autant plus flexible que le coût moyen de production varie peu quand la quantité produite varie beaucoup (Stigler 1972) ou, plus précisément, le degré de flexibilité du capital est fonction de son aptitude à limiter la variation des coûts unitaires lorsque le niveau productif varie. En ce sens, il se rapporte à deux attributs majeurs de la structure du capital :

– l'*adaptabilité* : « attribut qui permet à l'entreprise d'opérer avec des quantités variables d'inputs et d'obtenir une variation correspondante et significative du niveau de production » ;

– la *divisibilité* : « attribut qui permet à l'entreprise de choisir dans une gamme importante de niveaux de production possibles » (Alcouffe 1975).

Jusqu'ici, ces théories ont trouvé leur principale application dans le problème du choix des équipements : plus l'amplitude des variations du niveau de la demande auxquelles l'entreprise devra faire face est grande, et plus la variation des prix du marché est élevée (le profit maximum se réalisant dans un rapport optimum «niveau de production/prix » difficile à prévoir), plus l'entreprise aura intérêt à investir, en amont, dans un équipement flexible. Celui-ci s'avérant cependant plus coûteux qu'un équipement programmé pour une faible variation du niveau productif, la flexibilité du capital a maille à partir avec les prévisions et incertitudes sur l'évolution du marché. Sous-jacent à cette approche partielle, on voit donc se profiler un lien flexibilité/incertitude et stratégie (lien qui occupe, dans une approche globale de la flexibilité, une place centrale).

Dans son ouvrage, Reix (1979) opère une première généralisation, ou tentative de systématisation, notant que les pratiques de flexibilité prennent souvent la forme d'une politique de gestion des ressources – politique définissant les conditions de l'évolution future des activités et étroitement associée aux choix des dirigeants en matière de stratégie

concurrentielle (Thiétart 1990). La flexibilité d'un système de production se rapporterait alors à sa plus ou moins grande capacité à modifier l'allocation des ressources, apparaissant ainsi comme une dimension mesurable. Quelle que soit la formulation choisie, les éléments d'une telle mesure de flexibilité seront toujours les mêmes : un vecteur d'allocation des ressources initiales, un ou plusieurs états visés à la fin d'une période, une distance entre états mesurée par un temps d'ajustement ou éventuellement un coût d'ajustement.

Reix distingue cependant les deux cas de figure suivants : si l'état visé comporte les mêmes emplois que l'état initial, les ajustements ne portent que sur les volumes alloués, il parle alors de *flexibilité opérationnelle* ; si l'état visé comporte des emplois différents de ceux de l'état initial, les modifications portent à la fois sur la nature et sur le volume des ressources allouées : il parle alors de *flexibilité stratégique*. Dans le premier cas, la variation du coût moyen semble une bonne mesure du coût d'ajustement (on est proche de la flexibilité du capital présentée ci-dessus) ; dans le second cas, le problème crucial porte sur la mobilité des ressources d'un emploi à un autre et le coût à prendre en compte est le « coût de modification d'allocation d'une ressource » à proprement parler, beaucoup plus complexe que le simple coût moyen. On retombe ici sur la question des niveaux de flexibilité – en des termes cependant sensiblement différents de ceux évoqués par les dirigeants d'entreprise. Au niveau global (stratégique) se pose le problème de l'évolution des potentiels fondamentaux, financiers et humains de l'entreprise, tandis qu'au niveau opérationnel (niveau partiel) on ne s'intéresse qu'aux variations de volumes au sein d'une activité donnée.

C'est bien entendu ce dernier niveau qui est actuellement le mieux maîtrisé. Une de ces applications désormais bien connue est la politique de « capacité excédentaire ». Reprenant cet exemple avec ses caractéristiques et ses limites, on comprendra mieux ce qui est entendu par « flexibilité opérationnelle ». À titre de définition, on dira qu'une entreprise adopte, sur une période donnée, une politique de « capacité excédentaire » quand le niveau de production de ses installations est volontairement fixé au-dessus de la demande moyenne anticipée sur la période considérée. Les avantages escomptés d'une telle politique sont différents suivant que la flexibilité recherchée l'est pour répondre aux varia-

tions du prix des facteurs, ou à celles de la demande ; mais dans tous les cas, leur coût est non négligeable, une politique de capacité excédentaire induisant nécessairement l'oisiveté temporaire de certains facteurs, et par conséquent une hausse du coût moyen associé à ce facteur. Un arbitrage s'impose. Répondant à ce souci, plusieurs modèles théoriques ont été mis en place pour soutenir et gérer la politique de capacité excédentaire. Le modèle de base, marquant que l'entreprise a intérêt à la rechercher « chaque fois que les dépassements de capacité sont plus coûteux que le sous-emploi de celle-ci », ne détermine que la taille optimale du facteur fixe (Alcouffe 1975). Un second modèle intègre le contrôle de gestion des stocks, de façon active, dans la conduite du processus, montrant comment, sous certaines conditions étroitement calculées, accroître les stocks peut s'avérer rentable. Enfin, un troisième type de modèle, plus complet et d'inspiration plus récente, intègre le coût du capital et la politique d'amortissement : il vise à déterminer de manière dynamique les trajectoires optimales et à définir les relations entre le programme d'investissements, l'utilisation de la capacité productive et la politique d'amortissement d'une entreprise. Confrontées à la pratique, ces hypothèses théoriques rencontrent vite leurs limites, à savoir :

- un *champ d'application étroit*. Les circonstances favorables au choix et à la mise en place d'une politique de capacité excédentaire sont de fait peu fréquentes ;

- des *obstacles techniques et économiques*. Techniquement, la faible divisibilité du capital exclut une variation continue de la capacité de production et, dans de nombreux secteurs, le surinvestissement peut s'avérer économiquement très pénalisant, si la demande ne s'accroît pas fortement.

La recherche de flexibilité par la capacité excédentaire risque alors d'entrer en conflit direct avec l'objectif de la rentabilité de l'entreprise : l'investissement consenti par la firme au titre de l'excédent de capacité réduit la liquidité de l'entreprise et comporte ainsi un coût d'opportunité ; la sous-utilisation du facteur fixe pèse sur la rentabilité de façon analogue à la possession d'un stock supplémentaire (Cohendet et Llerena 1999). Dans les industries où la part des facteurs fixes est élevée et leur divisibilité faible, de même que dans les secteurs où les produits sont peu différenciés et les prix fixés de manière contractuelle ou par décision

publique (transports aériens, ciments, hôtellerie), le conflit flexibilité/rentabilité sera particulièrement aiguë et la politique de capacité excédentaire ne pourra se pratiquer que dans des limites extrêmement étroites. Bien qu'on ait pu envisager certains correctifs atténuant ce conflit, force est malgré tout d'admettre qu'on ne saurait obtenir d'une politique de capacité excédentaire qu'une « flexibilité opérationnelle » limitée. Son application stricte semble de surcroît réservée à des adaptations conjoncturelles, dans une perspective de croissance à long terme, et pour des produits à forte marge. Dès lors qu'il s'agit d'actifs non spécifiques, le recours à une politique de sous-traitance s'avère bien plus efficace, pour faire face aux irrégularités de la demande.

La recherche de « flexibilité opérationnelle » opérée en interne entre presque nécessairement en conflit avec l'exigence de rentabilité, et s'autoparalyse ; « flexibilité du capital » et « flexibilité informationnelle » risquent de connaître la même impasse. Notons par ailleurs que, s'agissant de moyens informatiques, de choix d'équipements ou de capacité excédentaire, l'entreprise n'est encore envisagée qu'à son premier niveau : le niveau interentreprises (Veltz et Zarifian 1992). C'est le plus connu, le plus étudié et le mieux maîtrisé actuellement, à tel point qu'il a pu jouer le rôle de l'arbre qui masque la forêt, et entraîner une confusion majeure autour de la notion de flexibilité : la confusion flexibilité intra/interentreprises. La capacité d'une entreprise à répondre le plus vite possible aux variations de la demande a donc pu être appelée sa « flexibilité interentreprises ». Mais de cette volonté de répondre au mieux aux sollicitations externes de l'entreprise peut naître une asymétrie entre les niveaux inter et intra de l'entreprise.

## **2. L'influence de la flexibilité sur l'asymétrie inter et intra-entreprises**

Pourquoi engager le changement organisationnel qui conduit à mettre en œuvre la flexibilité dans l'entreprise ? Parce qu'elle apparaît brièvement comme le caractère organisationnel d'une entreprise adaptable, comme la réponse interne à la rapidité des changements extérieurs. Elle constitue la condition d'une symétrie complète entre le mode de fonctionnement imposé par l'environnement et celui qui régit la vie de

l'entreprise. Ce que l'intuition lui accorde d'emblée, une observation et une réflexion plus larges le confirment. Articulée au faisceau de questions que pose la pérennité de l'entreprise, elle occupe vite la place centrale d'une exigence clé (Malone et Laubacher 1998). Dans le prolongement de l'analyse des approches théoriques précédentes, nous nous proposons de cerner le rôle de la flexibilité dans l'adaptation de l'entreprise à l'environnement. Plus précisément, il semble que la flexibilité constitue un mode d'adaptation de l'organisation à son environnement tant exogène qu'endogène, en réduisant l'asymétrie entre l'intérieur (l'intraentreprise) et l'extérieur (l'interentreprises).

L'asymétrie est considérée comme l'inadaptation des structures organisationnelles et des flux d'informations de l'entreprise au regard des contraintes générées par les relations inter-entreprises. Ceci suppose que le mode d'adaptation de l'entreprise à l'environnement, que constitue la flexibilité, induit des facteurs et des niveaux de performance de l'entreprise spécifiques et identifiables. La notion d'adaptation de l'organisation à l'environnement est utilisée ici en référence à l'école de la contingence organisationnelle (Lawrence et Lorsch 1967 ; Burns et Stalker 1961), qui considère l'organisation en tant que système ouvert. Dans un système ouvert, les composantes doivent atteindre une certaine variété et une certaine intégration pour répondre aux contraintes de l'environnement et permettre la survie et la pérennité de l'organisation dans l'environnement.

Les flux d'information qui traversent l'entreprise, ainsi que leur dimension décisionnelle sont à rapprocher des travaux de Simon (1947 1982) et March (1958), et de Cyert et March (1963) sur la rationalité limitée des dirigeants dans la prise de décision et la puissance décisionnelle de toute organisation. La référence aux travaux sur la contingence et la décision s'accompagne également d'une conception de l'organisation dans laquelle les structures organisationnelles sont subordonnées à la décision stratégique des dirigeants de l'entreprise. Sur cet aspect, la problématique étudiée se rattache aux travaux de Chandler (1966, 1990), pour qui les structures d'entreprise répondent à la rationalité des décisions prises par les dirigeants.

Enfin, l'influence conjointe des relations interentreprises et de la position de l'entreprise sur son marché est considérée comme des formes

d'organisation hybrides, entre hiérarchies et marché, dont l'analyse emprunte aux travaux de Coase (1937) et Williamson (1975 1985) sur l'analyse des coûts de transactions. Ceci permet d'approcher le réseau des relations interentreprises qui influe sur l'entreprise en même temps que le marché et qui constituent des formes d'organisation proches des structures organisationnelles et des flux d'informations marqués par la subordination hiérarchique des acteurs à l'intérieur de l'entreprise (Brousseau 1989).

Pour définir la flexibilité organisationnelle, on retiendra la définition proposée par Tarondeau (1999) qui a le mérite de relier le niveau intra à l'interentreprises : «... *L'organisation flexible est celle qui modifie rapidement et à faibles coûts les relations qui lient ses différents éléments (...). L'organisation flexible facilite le changement d'organisation en faisant partager une vision commune des finalités de l'entreprise. Elle permet à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs. Elle tisse des relations étroites avec des partenaires externes de façon à les mobiliser rapidement et à faible coût en cas de besoin...* ».

À partir de ces précisions concernant l'ancrage théorique des concepts que nous utilisons, il est maintenant possible de procéder à deux analyses complémentaires pour expliquer l'influence de la flexibilité organisationnelle sur la symétrie inter et intraentreprises.

### **2.1.1. *L'adaptation à l'environnement et flexibilité organisationnelle***

Dans son ouvrage « *L'économiste et le manager* » Lorino (1990) tentait une approche macro-économique de la crise des entreprises. Le problème y est posé de façon très classique, en termes de « sortie de crise ». Quelles sont les caractéristiques et les causes profondes de la crise que traversent les entreprises depuis le début des années 70 ? Telle est la question à laquelle s'attache d'abord l'auteur. Une fois soulignées la chute des gains de productivité et la baisse du taux de profit moyen des entreprises américaines sur la période 1970-1975 (ce dernier passe en effet de 12,7 % à 10 %), la crise est stigmatisée en crise de la

productivité. Ce phénomène ne saurait pourtant s'expliquer par la diminution des investissements (interprétation courante) : quantitativement, l'investissement industriel rapporté à la production totale de produits manufacturés a augmenté sur la période ; la chute du taux d'investissement n'intervient que plus tard, après celle du taux de profit. Ce qui en revanche s'est constamment dégradé sur la période 1970-1975, c'est l'efficacité marginale de l'investissement. Le problème n'est donc pas quantitatif, mais qualitatif. La crise est une crise de la productivité du travail et de l'efficacité du capital. C'est la capacité des entreprises à dégager des surplus – condition *sine qua non* de la croissance – qui se trouve brutalement remise en cause. On peut alors raisonnablement supposer que la crise a germé non dans tel ou tel domaine isolé du processus de production, mais dans la performance productive globale de l'entreprise. Son aptitude à produire au moindre coût les biens et services adéquats à la demande des marchés est en perte de vitesse. C'est sa compétitivité et sa relation au marché, son analyse de la demande, qui sont en jeu.

Suivant le raisonnement de Lorino (Fridenson 1998), c'est donc à cette crise de la performance productive qu'il importe avant tout de s'attacher. Comment s'explique-t-elle ? Que s'est-il passé ? S'en prendre à des facteurs exogènes tels que l'accumulation des contraintes étatiques, fiscales et sociales qui pèsent sur l'entreprise, reste très insuffisant. Le fait que l'ancienne RFA, alors même qu'elle connaissait un des niveaux de contraintes externes les plus élevés du monde, soit restée un des pays les plus performants, relativise immédiatement ce type d'explication. Le mal est plus profond, la crise de la performance étant d'abord une crise interne à l'entreprise. Les « patrons », souvent jugés trop timorés et « routiniers », ne sauraient en être les seuls responsables. Il semble que les structures mêmes de l'entreprise soient touchées. Or ce phénomène a longtemps été occulté, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, la théorie économique classique, en considérant l'entreprise comme une sorte de « boîte noire », a omis dans une large mesure d'en étudier les modes de fonctionnement et les caractéristiques institutionnelles – ce que Simon (Simon 1982) relevait déjà au début des années 1980 en ces termes : « *Puisque la maximisation du profit et l'efficacité interne sont postulées par hypothèse, il y a peu ou pas*

*du tout de place (dans la théorie économique classique de la firme) pour les caractéristiques institutionnelles, familiales des entreprises réelles ».*

Pour ce qui est des déterminants de la performance productive, on s'est longtemps contenté de la théorie classique – ou néoclassique – sur la combinaison des deux facteurs : capital et travail, combinaison sur laquelle le processus productif reposerait de façon exclusive. Le cas du déficit de compétitivité français – pour prendre un exemple qui nous concerne directement – met cependant en échec une telle grille de lecture. La part de richesse nationale consacrée à l'investissement entre 1970 et 1985 a été supérieure en France à ce qu'elle a été dans les autres grandes économies occidentales<sup>11</sup>. Rien ne permet de conclure à un « retard d'investissement », ni à un quelconque retard technologique, la France se situant dans une honorable moyenne pour ce qui est de la modernisation de ses techniques productives. Quant au vieux débat sur la « paresse » de la France – les heures de travail seraient trop peu nombreuses comparées aux salaires – il ne se justifie pas davantage : statistiquement, sur la période 1974-1986, la productivité du travail a augmenté plus rapidement en France que dans l'ancienne RFA<sup>12</sup>. Pour ce cas précis au moins, les ressources capital et travail ne suffisent pas à expliquer la crise.

Force est donc d'admettre que les gains de productivité ne sont pas essentiellement et exclusivement attribuables à l'allocation des ressources. Un autre facteur, facteur X d'efficacité et clé de la performance, doit intervenir à un moment ou à un autre du processus de production. Lorino (1990) écarte d'emblée l'hypothèse technologique, hypothèse souvent invoquée pour rendre compte de ces « résidus » que le travail et le capital ne parvenaient pas à expliquer. Si elle joue un rôle important dans le différentiel de compétitivité international, celui-ci n'est cependant pas fondamental. En d'autres termes, la technologie n'est qu'un aspect de la performance productive. De fait, malgré une politique intensive de robotisation, les constructeurs européens et américains n'ont

---

<sup>11</sup> Référence à la monographie de l'OCDE sur la France en 1987, ainsi que la Note de conjoncture de l'INSEE de la même époque.

<sup>12</sup> Déjà cité.

d'abord pas su concurrencer efficacement les Japonais. L'avantage comparatif de ces derniers ne reposait en effet pas tant sur leur avance technologique que sur des pratiques et un savoir-faire organisationnels qui faisaient alors défaut aux occidentaux – et dont ils ne soupçonnaient peut-être même pas l'importance cruciale. L'observation empirique est le meilleur guide pour approcher ce facteur fantôme tant recherché : entre la mise en place d'inputs (équipements, travail...) et la réalisation d'outputs (biens, produits, services...) se trouve une étape évidente, souvent oubliée, et pourtant fondamentale : l'efficacité de la mise en œuvre. Depuis ces cinq dernières années, nombre de responsables d'entreprises pensaient attribuer ce déficit de productivité à des systèmes d'informations pas ou mal adaptés (Rayport 1999), ce qui a significativement augmenté l'ensemble des métiers liés à l'information (saisie, traitement et transmission). Or cette efficacité, qui est efficacité d'un ensemble complexe de machines, techniques, travail humain et systèmes d'information, dépend avant tout du chef d'orchestre qui l'anime : l'organisation.

Celle-ci est cependant à appréhender en un sens très large. Elle ne désigne pas seulement l'organisation du travail, mais, dans une vision plus globale, l'intégralité du système producteur de richesses. Elle comprend à la fois les données socio-humaines, les systèmes de décision, les modes de collecte et de traitement de l'information, l'infrastructure technique et économique. Elle s'étend de l'espace interne de l'entreprise, *via* les champs du management et du marketing, à tout son environnement socio-économique. Reste une nuance à préciser : l'organisation, ou plus exactement ce qu'il convient d'appeler « l'architecture technico-organisationnelle » d'une entreprise – car si elle n'est pas à proprement parler déterminante, la technique n'en constitue pas moins un moyen de mise en place important –, est un paramètre difficile à saisir car non quantifiable. Par suite, elle ne peut constituer au sens strict un « facteur » de productivité au même titre que le travail et le capital qui eux sont aisément mesurables. Les travaux du cabinet de conseil McKinsey, dans les années 1990, sur les « *core process redesign* », approche privilégiant l'analyse de l'entreprise à travers l'ensemble des processus, puis ceux de Hammer et Champy (1993) sur

le « *reengineering* »<sup>13</sup>, prolongent cette analyse et renforcent ainsi l'importance de l'organisation comme facteur déterminant.

L'architecture technico-organisationnelle se définit comme une forme, un mode complexe de liaisons entre les ressources et leur mise en œuvre. Lorino (1990) distingue ainsi quatre niveaux superposés, hiérarchisés et articulés entre eux : le niveau physique (équipements techniques, flux, stocks de matières et de biens), le niveau informationnel (collecte, circulation et traitement de l'information ; réseaux de communication), le niveau humain (gestion des ressources humaines, effectifs, et qualifications) et le niveau décisionnel (détermination des responsabilités, du pouvoir, du degré d'autonomie de chacun des agents). C'est en ce qu'elle place clairement et rigoureusement l'organisation au cœur de la performance et de la productivité des entreprises, que l'approche de Lorino a retenu notre attention ; en cela, elle se situe elle-même dans la droite ligne de la pensée économique et managériale qui a secoué les années 80.

Et Lorino (1990) de citer plusieurs exemples d'économistes ayant souligné ce lien productivité/performance/organisation : en 1983, aux États-Unis, Judson (1983) soutenait déjà que le problème de productivité contemporain était un problème d'organisation et de management ; en France, Bounine et Suzaki (1986) parlaient du « *rendement de l'organisation des entreprises* », montrant en quoi la performance d'une firme tenait aussi à son système interne de fonctionnement. La montée en puissance d'internet/intranet ces cinq dernières années met encore plus en exergue cette dimension et accentue un peu plus la faiblesse de certaines entreprises (Malone 1998).

## ***2.2. La symétrie du fonctionnement inter et intra entreprises et la question de la performance***

---

<sup>13</sup> Le terme de « *reengineering* » proposé par Hammer et Champy désigne une approche qui consiste à reconcevoir l'entreprise comme un ensemble de processus. Très en vogue dans les années 1990 pour remettre à plat les organisations d'entreprises comme IBM ou Texas Instruments, le « *reengineering* » est surtout connu pour ses effets dévastateurs sur les effectifs.

La mise en évidence d'un tel rapport a conduit à redéfinir et préciser, sur un plan théorique et méthodologique, la notion de performance en la liant davantage à l'organisation : on a commencé à penser la réussite d'une entreprise en termes de « performance d'une organisation ». Parallèlement, l'observation empirique montre que, sous la pression d'une modification de la demande (différenciation et volatilité), de nouvelles formes d'organisation ont vu le jour, notamment en termes de gestion des flux. Les analyses de Midler (1997, 1993) sur les structures « projet » illustrent les modalités d'adaptation interne de l'organisation pour répondre aux exigences du marché et du paysage concurrentiel. Produire la quantité nécessaire au moment voulu est devenu le fondement des objectifs et du fonctionnement de l'entreprise. Il ne s'agit plus de réguler la production grâce aux stocks (dans un mouvement traditionnel allant de la production à la vente), mais d'assurer, en fonction de la demande existante, une continuité totale de gestion des flux tout au long du processus de fabrication (le mouvement est inversé, remontant de la vente à la production). Au traditionnel ajustement séquentiel succède ainsi un effort d'ajustement mutuel entre les différentes opérations ; l'opérateur n'est plus en charge d'une séquence de fabrication, mais de la gestion d'un flux de produits, la maîtrise du temps devenant une variable centrale du processus au même titre que le contrôle des quantités fabriquées. Une logique-produit a remplacé l'ancienne logique-circuit ; le type de performance recherché n'est plus le même.

Par rapport à ces nouveaux cadres d'organisation, la performance n'est plus réductible à une simple capacité d'évaluation du rendement de l'entreprise. La considérer sous le seul angle quantitatif ne signifie plus grand chose. Pour être cohérent et pertinent, tant sur un mode pratique que théorique, il importe d'en donner une définition plus précise, souple et qualitative. Une différenciation de la notion correspondant aux diverses caractéristiques de l'organisation s'impose. Dans une nouvelle optique, on a pu distinguer trois niveaux de performance, dont chacun a sa spécificité propre, particulière et parfois exclusive. Il est ainsi possible de leur associer d'une part des modèles d'efficacité (*efficiency*), d'autre part des critères d'efficacité (*effectiveness*) propres. Ces trois niveaux se présenteraient de la façon suivante (Pache et Paraponaris 1993) :

– Premier niveau : « la performance de l'organisation qui atteint ses buts ». C'est un modèle rationnel où l'organisation est considérée d'un point de vue *mécaniste*. L'efficacité est centrée sur les objectifs, et l'efficacité, désignant le degré d'atteinte des objectifs fixés rapporté aux ressources consommées à cette fin, est mesurable quantitativement, par le biais du chiffre d'affaires par exemple.

– Second niveau : « la performance de l'organisation en termes de capacité d'adaptation ». Ce modèle est dit *naturel*. L'efficacité se rapporte à la cohérence interne du système organisationnel. Quant à l'efficacité d'un tel modèle, elle n'est pas mesurable quantitativement, mais s'évalue suivant une approche qualitative et dynamique. L'interrogation porte sur l'adéquation entre objectifs d'adaptation et mise en œuvre des moyens de l'organisation.

– Troisième niveau : « la performance de l'organisation comme contrôle des ressources environnantes ». C'est le modèle dit *écologique*. L'efficacité repose sur des critères de satisfaction minimale des parties prenantes, hors et dans l'organisation, la coopération entre les différents acteurs et institutions participant au même projet en constituant la variable essentielle. Quant à l'efficacité, relativement proche de celle du modèle naturel, elle évalue la satisfaction de ces acteurs et leur cohérence au sein du système.

Le lien organisation/performance s'articulerait donc de façon plus précise et plus étroite en une détermination forte, de sorte qu'on pourrait l'exprimer par l'adéquation suivante : à telle quantité de performance correspond telle quantité d'organisation – et inversement. Dans le contexte de ce début de nouveau millénaire, sous l'effet des mutations profondes que subit l'environnement des affaires, l'équation s'infléchit encore sensiblement. L'observation empirique, tout comme une revue de la littérature économique et managériale récente, l'indiquent nettement : loin de s'achever, le mouvement va en s'accroissant et s'accéléralant. D'un point de vue macro-économique, on assiste à une globalisation et à une déréglementation des marchés et des opérations sans précédent ; la suppression des barrières et le développement du libre-échange exacerbent la concurrence internationale. Tandis que de nouveaux marchés s'ouvrent, ceux qui constituaient le champ d'action traditionnel des entreprises connaissent des bouleversements originaux.

La demande se fait plus exigeante à tous points de vue : qualité, renouvellement et diversité des produits. Les technologies d'information et de communication, et le «World Wide Web» modifient considérablement le rapport espace/temps et les modèles économiques qui s'y rattachent<sup>14</sup>.

Résultant de bouleversements économiques, politiques et sociaux récents, la globalisation des marchés et la différenciation de la demande font un environnement volatile et complexe où les entreprises, placées dans une position aussi inconfortable qu'instable, ont du mal à retrouver leurs marques. Pour relever le défi, une plus grande réactivité aux variations de la demande et une meilleure adéquation au marché s'imposent – comme nouveaux critères de performance. Tandis que l'efficacité se définit et se mesure désormais par le temps écoulé entre le moment où un nouveau besoin apparaît sur le marché et celui où il est satisfait, le critère d'adéquation au marché supplante le critère d'efficacité économique. Si on se réfère au tableau dressé plus haut, on se situe ici entre le modèle (performance/organisation) naturel et le modèle écologique – sans qu'il soit possible, ni souhaitable, d'en déduire de façon dialectique un nouveau «modèle». Si l'objectif visé est clair : optimiser la compétitivité de l'entreprise dans un environnement volatile, aucune recette ne s'en laisse déduire pour autant.

Les entreprises prennent de plus en plus conscience du caractère fragile et précaire d'une part de marché ou d'un avantage compétitif. Aucune organisation ne peut se permettre aujourd'hui de se reposer sur ses acquis. Être bon professionnel ne suffit plus. Pour survivre et grandir, il faut savoir constamment se différencier par de nouveaux avantages concurrentiels : innover pour rester compétitif ! Pour être adaptée à son nouvel environnement, l'entreprise doit être capable de rapidité, de flexibilité, d'intelligence, de décision. L'initiative, la créativité, la mobilité

---

<sup>14</sup> La téléphonie sur IP, c'est-à-dire utilisant «l'Internet Protocol» est une réalité qui remet en cause directement le coût d'une communication internationale proposée par un opérateur national. Il devient possible de téléphoner à Chicago ou à Singapour depuis Paris, pour un coût de communication équivalent à celui de Paris intra muros.

fonctionnelle<sup>15</sup>, le dynamisme individuel prendront dès lors une importance stratégique déterminante – au sein de structures organisationnelles susceptibles de les favoriser et de les gérer (Gadrey 2000). L'équation performance/organisation se laisse reformuler de la façon suivante : pour une meilleure adéquation au marché (performance), il faut une organisation adaptable. À l'écoute des multiples variations de la demande, une telle organisation aura pour principale ressource de pouvoir s'auto-réformer suffisamment rapidement pour les satisfaire à temps – c'est-à-dire avant les concurrents. Elle sera flexible et son fonctionnement interne sera le plus possible synchrone à son fonctionnement externe.

L'infléchissement est radical. En même temps qu'une réflexion stratégique sur l'organisation émerge d'une littérature spécialisée foisonnante, le besoin de voir naître de nouvelles façons d'appréhender les réalités techniques, économiques et géopolitiques, se fait sentir avec de plus en plus de force. Si, au lieu de vouloir « sortir de la crise » en « corrigeant » l'organisation traditionnelle (hiérarchique et pyramidale) là où elle s'avère défectueuse, on accepte de renverser cette vision par défaut en une vision positive, la donne change du tout au tout. En admettant l'état de crise, et donc de changement comme un état permanent constitutif de l'environnement économique, on en fait un stimulant pour l'entreprise, la source d'une dynamique féconde et créative (Airaudi 1998). La flexibilité, conçue comme un principe d'organisation (et non comme un modèle), peut alors constituer le moteur de fonctionnement adéquat, susceptible d'agir au cœur du processus de production de valeur. Les travaux de Desreumaux (1997) sur le « modèle d'organisation post-bureaucratique » illustrent ces nouvelles formes d'organisation caractérisées par : « *des structures aux niveaux hiérarchiques restreints, des modes de fonctionnements assimilables à la petite entreprise, le partage de l'information par le plus grand nombre d'employés, le management participatif* ».

C'est ainsi que la flexibilité organisationnelle se trouve être l'objectif incontournable pour toute entreprise qui souhaite mettre en œuvre un

---

<sup>15</sup> Pour cette question de la flexibilité et de la mobilité fonctionnelle, se reporter au chapitre IV de l'ouvrage de Gadrey (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Flammarion.

fonctionnement inter et intra synchrone. Les changements engagés dans les entreprises reflètent le plus souvent des objectifs stratégiques auxquels il importe de répondre de manière opérationnelle : en ce sens l'urgence et les priorités entraînent le plus souvent une préoccupation immédiate qui se traduit fréquemment par la mise en place effective d'un niveau de flexibilité parfois vécue comme nécessairement asymétrique. Les cadres dirigeants sont les premiers à justifier ce dysfonctionnement en vantant les mérites d'une innovation organisationnelle ou fonctionnelle. Et si de nouvelles réformes dans ce domaine se soldent par des échecs, c'est faute d'avoir considéré au préalable l'organisation (la structure) et son fonctionnement (la prise de décision) comme les dimensions conditionnelles d'une flexibilité organisationnelle adéquate. Pour illustrer et enrichir notre réflexion, nous étudierons le cas d'un constructeur automobile qui a mis en place avec ses principaux partenaires « fournisseurs » un mode de fonctionnement réactif qui n'a pas été sans conséquences structurelles et décisionnelles pour les entreprises en place.

### **3. L'étude de cas**

Notre souci a été de préciser une méthode de travail et d'étude qui puisse – à partir du recueil des données, des entretiens, des informations, des organigrammes – nous aider à formaliser une analyse clinique de l'environnement, des entreprises et des acteurs rencontrés. Nous avons privilégié une logique itérative (Yin 1990) visant à confronter les éléments théoriques développés précédemment à la pratique réelle des entreprises rencontrées (Glaser et Strauss 1967). Notre recherche s'inscrit dans une approche de type longitudinal dans laquelle nous avons constitué un échantillon de douze entreprises (le constructeur inclus) afin de croiser les évolutions externes et internes (Einschardt 1995). Plaçant l'environnement comme premier niveau de notre étude, nous en dégagerons rapidement les éléments constitutifs avant d'introduire le deuxième niveau, l'interentreprises, en l'illustrant par l'analyse de plusieurs partenaires. Nous pourrions alors rentrer dans le

troisième niveau, l'intraentreprise, et insister sur le cas d'une des entreprises qui a modifié son organisation interne et poussé la logique de symétrie inter et intra entreprise par la remise en cause de son organisation, de son fonctionnement et, plus significatif, du produit et service livrés.

### ***3.1. Présentation de l'environnement de l'entreprise***

L'industrie automobile européenne a considérablement évolué au cours de ces vingt dernières années dans son organisation inter et intra entreprise. La réactivité et la flexibilité organisationnelle sont désormais des réalités existantes et identifiables. Pour en donner une idée claire et concrète, nous présenterons l'exemple d'un centre de production qui a voulu et su en faire sa principale source de productivité et d'avantage concurrentiel. L'usine de la société A a été implantée dès 1923 à UN, non loin du centre ville, et marqua ainsi le départ d'une politique résolument orientée vers la décentralisation. Aujourd'hui les deux sites industriels de la société A couvrent 270 hectares et emploient plus de 10 000 personnes ; ils forment le cœur d'un immense complexe industriel qui, si l'on inclut les co-traitants directs et partenaires indirects, s'étend bien au-delà et génère quelques 100 000 emplois induits.

Pour répondre aux nouvelles fluctuations et exigences du marché de l'automobile, la société A a progressivement mis en place toute une organisation industrielle et sociale fondée sur un double impératif de qualité et de « flexibilité ». Outre un effort de restructuration interne (gestion du personnel et des équipements), ce groupe a sensiblement modifié ses relations avec ses fournisseurs fondant un nouveau type de partenariat. Au point de vue de son organisation interne, la société A à UN se présente comme un complexe industriel évolutif : les deux sites, très bien reliés, fonctionnent de manière complémentaire comme une seule unité de production. D'autre part, outre la production de véhicules finis, la société A à UN assure également en amont la fabrication de plusieurs milliers de pièces<sup>16</sup>.

L'usine de UN-B conçoit et produit notamment les pièces en caoutchouc et pièces élastomères thermoplastiques : elle fournit actuellement en flux tendus 45 % des pièces caoutchouc du groupe X (maison mère de la société A)<sup>17</sup>. Avec une production journalière de 1,3 millions de pièces pour 1 700 références différentes (production qui a doublé de volume en six ans), elle est aujourd'hui la plus importante usine de ce type

---

<sup>16</sup> Sous-ensembles de tôlerie, faisceau électriques... C'est donc une structure complexe qu'il importe de décrire avec précision.

<sup>17</sup> Dont quatre sites européens de la maison mère.

dans l'industrie automobile française. Plus diversifiée, l'usine de UN-C regroupe, outre une unité autonome de construction mécanique, cinq grands secteurs de production : « l'emboutissage » où sont fabriquées les grosses pièces de carrosserie, « le ferrage » où les pièces de tôles sont assemblées selon un procédé de soudure électrique ; celles-ci sont ensuite acheminées par un convoyeur vers le secteur « peinture » dont l'installation hyper moderne fait figure de laboratoire ; le secteur « câblerie » produit une partie des faisceaux électriques de la gamme des véhicules de la société A, carrosserie mécanique, pièces d'habillage et de garnissage convergent enfin vers le secteur de « montage terminal ».

L'autocontrôle qui assure au montage une vérification unitaire de toutes les opérations est complété par d'ultimes contrôles et réglages sur le véhicule fini, le service Qualité effectuant en outre des tests complémentaires lors d'épreuves sur piste ou sur route sur un échantillon prélevé de voitures. Rien n'est donc laissé au hasard, pourtant la chaîne de production ne suivant pas un flux régulier de séries, mais un flux séquentiel et rapide, le traitement d'un véhicule s'opère en une durée moyenne inférieure à 8 heures. Le recours à des technologies de pointe, à des systèmes d'informations intégrés, et à la mise en œuvre d'architectures physiques favorisant la polyvalence<sup>18</sup>, a ainsi permis de fabriquer plus vite des produits à la fois plus élaborés et plus variés. Les investissements consentis par la société A pour le double site de UN sont de fait considérables : à titre d'exemples, 3,5 milliards de francs (destinés à la mise en place d'une troisième ligne de montage et d'une nouvelle installation de peinture) ont été investis pour le seul lancement de la 111<sup>19</sup>. Parallèlement, l'effort de modernisation est constant : ainsi, l'atelier de montage de UN est le plus automatisé du groupe X, et les installations de peinture, équipées de zones « zéro poussière », sont les plus modernes d'Europe. C'est en ce sens que le complexe est évolutif : toujours en voie de perfectionnement – et plus encore d'extension. Res-

---

<sup>18</sup> Ce qui signifie pouvoir ne pas interrompre une chaîne de fabrication dans le cas d'une panne robot ou d'un process, en intervenant directement. Architecture dite dans le jargon industriel « marguerite ».

<sup>19</sup> La 111 correspond au véhicule haut de gamme de la société A et constitue le porte drapeau de l'entreprise en matière de technologie, de tenue de route, et de confort.

structuré dans le sens d'un degré plus élevé de réactivité, le centre de la société A à UN oriente constamment sa gestion du personnel dans ce sens, valorisant les qualifications<sup>20</sup>, la communication et la participation à tous les niveaux de la société. Mais ces aspects, tant humains que physiques, de l'organisation interne sont plus les relais que les initiateurs de la réactivité ; ils la soutiennent sans l'animer. Le véritable moteur de la réactivité est ailleurs, dans l'innovation organisationnelle externe : dès le début des années 90, la société A a en effet inauguré pour elle-même un nouveau type d'organisation industrielle : « le plan de redéploiement 2000 », dont l'apport majeur réside dans la revalorisation et l'intensification de relations étroites avec les fournisseurs et sous-traitants.

### **3.2. La mise en œuvre de la flexibilité interentreprises**

Pour comprendre ce processus, il faut revenir aux difficultés auxquelles étaient confrontés depuis quelques temps les constructeurs européens : au début des années 80 ils ont vu leurs ventes chuter significativement, au profit des Japonais et des filiales des constructeurs américains implantés en Europe. Produit de consommation courante, l'automobile est de fait particulièrement sensible aux caprices et fluctuations du marché – phénomène que l'internationalisation grandissante de la concurrence a exacerbé, révélant du même coup la crise structurelle qui couvait dans le secteur automobile européen. Réagir signifiait dès lors pour ces constructeurs – en même temps, et peut-être plus encore, que la recherche constante de la baisse du coût du produit final – une obligation d'adaptation permanente aux goûts des clients. Dans son « plan de redéploiement 2000 », la société A a traduit cette seconde exigence en formulation d'un double objectif :

- offrir aux clients des délais fiables et aussi courts que possible ;
- fabriquer une gamme évolutive de produits diversifiés et de qualité.

Mais l'automobile étant par ailleurs le produit d'un montage complexe (un véhicule résulte aujourd'hui de l'assemblage d'environ 150 000 pièces), le constructeur se voit dans l'obligation de faire appel à des fournisseurs de toute taille, extrêmement diversifiés, et pour lesquels la part

---

<sup>20</sup> En développant notamment un plan ambitieux de formation avec la création entre au-

du marché automobile ne revêt pas la même importance. Objet de très haute technologie<sup>21</sup>, l'automobile exige de plus une qualité sans faille. La satisfaction des objectifs fixés par le « plan de redéploiement 2000 » passe donc nécessairement par une meilleure fidélisation et implication des « fournisseurs/co-traitants » dans l'amélioration de la valeur produite. Pour répondre aux exigences du marché, le constructeur automobile doit pouvoir obtenir de ces derniers des standards élevés de qualité, de délais et de prix. Le « plan de redéploiement 2000 » fait ainsi référence à une notion extensive de l'entreprise qui, traversant tous les stades de la production, part des clients pour remonter jusqu'aux fournisseurs. L'aval doit être l'élément incitatif immédiat, tandis que l'amont s'informe, négocie et tend à réaliser la demande de l'aval. Ce qui, dans le meilleur des cas, peut se traduire concrètement en ces termes : qu'une automobile – de même que certains de ses composants – ne soit lancée en fabrication qu'une fois commandée. L'objectif défini dans le « plan de redéploiement 2000 » s'apparente donc clairement à un objectif de réactivité. Pour y satisfaire, la société A a eu recours à un certain nombre de dispositions concrètes. La notion de fournisseur tend à évoluer vers la dimension de fournisseur qui co-traite la création de valeur, étant entendu que dans une telle approche, le « fournisseur/co-traitant » est associé très tôt et plus profondément dans le processus de développement.

Le rôle des fournisseurs s'est vu revalorisé, quantitativement et qualitativement : actuellement, plus de 65 % de la valeur d'une automobile fabriquée est externalisée (Midler 1993). Pour la société A à UN c'est plus de 70 % des composants qui sont externalisés, et le volume augmente chaque année ; symétriquement, ces partenaires techniques, associés au projet de plus en plus en amont de celui-ci, sont chargés non plus de pièces, mais de fonctions entières (embrayage, échappement, sièges, tableau de bord, etc.). Ceci signifie concrètement que dans le cadre du développement d'un nouveau projet, les équipes de développements constructeurs et fournisseurs se retrouvent physiquement dans le même espace pour travailler.

---

tres outils, d'un lexique exhaustif de compétences métiers existantes et à développer.

Cette externalisation de fonctions a eu pour corollaire immédiat que la société A impose progressivement à ses fournisseurs ses propres principes d'organisation et de fonctionnement, ainsi qu'une procédure originale : « l'assurance-qualité-fournisseur »<sup>22</sup>. Le principe en est simple : pour chaque nouveau produit, la société A négocie avec le fournisseur les éléments du cahier des charges qui déterminent la fonction requise<sup>23</sup>, la manière et les délais dans lesquels les pièces ou modules devront être exécutés et contrôlés ; lors des premières livraisons le produit « échantillon initial » est accompagné d'un rapport portant sur ces mêmes points, et après analyse de l'aptitude du fournisseur, si aucune défaillance n'est constatée, la société A lui donne une délégation de responsabilité et de contrôle – l'organisation est ainsi orientée vers un système d'approvisionnement « bon du premier coup » (tant en termes de qualité que de délais) bien plus efficace qu'un contrôle *a posteriori* retardant l'entrée des flux.

Une simple représentation cartographique de l'implantation industrielle de la société A à UN et de ses principaux « co-traitants » suffit pour apprécier une autre condition essentielle du partenariat : l'organisation spatiale en réseau. L'ensemble des « fournisseurs/co-traitants » est en effet réparti de façon homogène autour de la ville de UN, dans un rayon qui dépasse rarement les 20 kilomètres. Cette proximité géographique déterminante est relayée par un maillage humain : dans cet espace limité, l'information et les hommes circulent tout autant que les biens. Monsieur Olivier, directeur du centre de production de la société A à UN, a mis en place un comité de liaison interentreprises où tous les partenaires principaux de la société A ont progressivement trouvé leur compte. L'étude empirique que nous avons menée auprès des douze partenaires principaux de la société A nous en a largement convaincu,

---

<sup>21</sup> La quasi totalité des technologies existantes sont utilisées directement ou indirectement dans la recherche, le développement, la fabrication, la livraison d'une automobile.

<sup>22</sup> Mise en place par les constructeurs européens, elle vise à réduire le nombre de fournisseur selon des catégories (rang 1,2,3) et à améliorer le niveau et la qualité de la prestation; un système de notation qui repose sur une liste de critères très précis la complète.

<sup>23</sup> Mais en fixant des critères d'exigences techniques, l'encombrement spatial, les délais de fabrication et de livraison, des objectifs financiers; ceci afin de laisser la plus grande créativité possible à l'entreprise co-traitante.

tous soulignant cet aspect du travail et son intérêt ; nous nous contenterons ici de rapporter deux extraits d'interview significatifs. M. Jean, directeur de l'unité de la société K qui fournit à la société A, les planches de bord, ébénisteries intérieures, protections latérales extérieures et pare-chocs de la 111, déclare : « *Cette façon de travailler a pu paraître contraignante lors de sa mise en place, mais ce n'est plus le cas, bien au contraire. Elle est la source d'une excellente coopération et limite au maximum les incompréhensions. Par ailleurs, M. Olivier, qui est à l'origine du comité de liaison interentreprises, a eu pour souci premier d'optimiser tous les moyens locaux au moindre coût et de mettre en rapport toutes les parties prenantes de l'opération. Tout le monde y trouve son compte. Les contacts qui se sont noués nous sont désormais essentiels. Cette démarche a eu des répercussions puisque nous avons repensé et modifié nos systèmes d'informations et nos procédures de décision* ».

Monsieur Jacques, qui dirige l'usine DUQ fournissant la société A en diverses pièces de thermoplastique, précise encore la nature de ce maillage complexe : « *Nous nous rencontrons trois fois par an au minimum, déclare-t-il quant à ses relations avec l'assembleur qu'est la société A, et avons par ailleurs, dans telle ou telle circonstance, des réunions exceptionnelles avec Monsieur Olivier. Dans le cadre de l'action concertée, nous établissons des contacts réguliers avec les autres co-traitants et avons des échanges bimensuels avec les autres fournisseurs dans le cadre des activités de partenariat, et, de façon plus informelle, lorsqu'il s'agit du lancement de nouveaux produits ou de modifications de produits existants. En interne nous avons dû revoir complètement nos habitudes et notre organisation* ». Responsabilisation des fournisseurs, proximité géographique et réseau formalisé de communication sont la base organisationnelle sur laquelle se fonde ce qui apparaît comme la clé de la réactivité : la tension des flux. Fournisseurs et co-traitants peuvent désormais fonctionner de façon symétrique avec l'assembleur, livrer le produit juste, « juste à temps » (JAT).

### **3.3. La diminution de l'asymétrie inter et intra entreprise**

En réduisant l'asymétrie existante entre le niveau inter et intra entreprise, la flexibilité organisationnelle apparaît comme le levier nécessaire pour réduire les dysfonctionnements latents et assurer les conditions de la performance. La réactivité imposée a comme effet direct de réduire, voire éliminer les stocks, et ce dans un double profit : réduire le coût de la valeur immobilisée et éliminer les dysfonctionnements majeurs de l'organisation. Les coûts liés à la détention de stocks peuvent en effet être considérables : coûts physiques et matériels, coûts de gestion, assurances, coûts de financement, coûts d'opportunité financiers et commerciaux, coûts d'obsolescence et de non-qualité, coûts liés à l'érosion des prix. L'absence de stocks représenterait donc d'emblée pour l'entreprise une économie appréciable (Giard 1988). On a constaté d'autre part qu'en faisant la liste des raisons pour lesquelles une entreprise pouvait être amenée à accumuler les stocks (en particulier les stocks tampons ou stocks de sécurité), on se trouvait lister du même coup les dysfonctionnements réels ou potentiels de l'organisation (Rochet 1992) : retard des fournisseurs internes ou externes, problème de qualité, panne d'équipement, conflit social, changement tardif du programme de production, non-maîtrise de la planification. Une volonté de réduction des stocks – apparaissant comme des correcteurs, symptômes ou dissimulateurs de problèmes – passe donc invariablement par l'identification et l'élimination de ces dysfonctionnements au fur et à mesure qu'ils surgissent<sup>24</sup>. Un effort considérable d'analyse et de maîtrise est requis. En ce sens, la tension des flux constitue, outre une économie, une méthode puissante de progrès continu. Passé ce premier niveau, l'entreprise est confrontée rapidement aux dimensions structurelles et décisionnelles qui sous-tendent non plus la capacité à réagir en externe à l'environnement mais à la cohérence d'ensemble interne, condition de la performance.

D'un point de vue stratégique, une organisation industrielle capable de fonctionner en flux tendus ou synchrones – ce qui implique une expression claire des besoins et une logistique sans faille tendant à baisser

---

<sup>24</sup> L'auteur a eu l'occasion de participer en tant que fournisseur de Nissan Taiwan (groupe Yulon) de 1996 à 1999 à un programme de réduction des stocks et d'être étroitement associé à la démarche de progrès global visant à identifier tous les dysfonctionnements liés à l'accumulation de stocks intermédiaires.

le plus possible les stocks, les délais et les défauts<sup>25</sup> – s'avère plus compétitive de par le bond en avant réalisé en termes de rapidité et d'adaptabilité : dans son effort de maîtrise, elle a trouvé la source de sa réactivité. Mais il va de soi qu'une telle organisation n'est pas sans poser des problèmes complexes : une grève déclarée dans une seule usine, une paralysie des transports peuvent suffire à bloquer tout le processus de production, l'interdépendance ne présentant pas que des avantages. Cette remarque mettant en exergue le degré de vigilance, la fragilité même du juste-à-temps pour être viable. Pour illustrer ce type d'organisation industrielle, tel qu'il a été mis en place par la société A à UN, le cas du fournisseur de pneumatiques nous a semblé un des plus lisibles et significatifs. Le caractère progressif de son intégration au réseau permet en effet d'en marquer distinctement le fonctionnement et la mise en place par étapes successives. Installé depuis une vingtaine d'années à TROIS, ce fournisseur inaugure au début des années 90, dans cette unité de production, un stock dit « avancé » pour fournir la société A à UN : pour l'approvisionnement des 333<sup>26</sup>, 222<sup>27</sup>, puis des 111, une plateforme assure par camions spéciaux de containers de 9 mètres cubes, des livraisons pluri-quotidiennes de pneumatiques, le montage étant assuré par la société A à UN<sup>28</sup>. Puis dans un second temps, le groupe de travail commun de la société A et de ce fournisseur conduit à la mise au point d'un projet aboutissant à la création d'un centre de montage rapproché travaillant exclusivement pour la société A : en 1993 une unité de montage est installée à moins de 20 kilomètres de UN dans des locaux de 7 000 mètres carrés ; elle reçoit les roues spécifiques et assure le montage des pneumatiques adaptés, le gonflage aux bonnes pressions d'utilisation, l'équilibrage nécessaires à chaque ensemble monté. L'entreprise est donc passée du simple rôle de fournisseur de produits finis<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> D'où l'expression de « zéro stock, zéro délai, zéro défaut ».

<sup>26</sup> La 222 correspond à une famille de véhicules positionnée sur le segment « petit véhicule ».

<sup>27</sup> La 333 correspond à une famille de véhicules positionné sur le segment « moyenne berline ».

<sup>28</sup> Dimension « réseau-fournisseur ».

<sup>29</sup> Répondant bien évidemment aux cahiers des charges très spécifiques de la première monte.

à celui de « fournisseur/co-traitant » assurant la prise en charge complète de la fonction « ensemble-monté ». Désormais, cette unité de montage approvisionne plusieurs fois par jour la société A en palettes homogènes ; un stock tampon de 16 heures en ensembles montés a été aménagé sur une zone d'encyclage de 2 500 mètres carrés dans le site d'assemblage de la société A<sup>30</sup>.

L'étape suivante, mise en place début 1995, consista en une modernisation du processus pour le fiabiliser à 100 %, en l'installation d'une nouvelle chaîne de montage, à la mise en place d'une liaison ÉDIGALLIA<sup>31</sup> synchrone, en l'acquisition de nouvelles équilibreuses en vue d'accroître le débit, et enfin en un nouveau stock automatique en liaison synchrone avec le centre de production de UN, pour livrer la chaîne d'assemblage toutes les quatre heures<sup>32</sup>. « *Nous sommes passés de la simple fonction de livraison de pneumatiques à celle de fourniture d'un nouveau produit* explique-t-on chez le fournisseur. *En livrant des ensembles montés et équilibrés, c'est à nous de gérer non plus seulement le ravitaillement des différents types de pneumatiques, mais aussi celui des roues. Il faut bien voir aussi qu'avec ce principe, la valeur ajoutée est plus grande. Premièrement, les spécialistes (du pneumatique) sont dorénavant responsables de la qualité du montage. Deuxièmement, grâce à leur savoir-faire supérieur, en tant que connaisseurs des produits, l'équilibrage des roues sera optimum. Enfin les délais de livraison et le mode de livraison permettent d'avoir un ensemble-monté en juste-à-temps...* ». Prise en charge d'une fonction, qualité, groupe de travail commun, systèmes d'informations synchrones, respect des délais et JAT, on retrouve là le *leitmotiv* du « plan de progrès 2000 » qui, pour être efficace, doit effectivement opérer tant côté fournisseur/co-traitant que côté assembleur. Il va de soi qu'une telle gestion suppose, chez les partenaires, une volonté, des investissements, une dimension nouvelle des relations client-fournisseur, une collaboration plus profonde et plus en amont des pro-

---

<sup>30</sup> Dimension « réseau-externalisation de fonctions ».

<sup>31</sup> ÉDIGALLIA est le standard d'Échanges de données informatisées utilisées dans l'industrie automobile.

<sup>32</sup> Dimension « réseau-JAT ».

jets, et une spécialisation accrue des métiers d'origine. La réactivité apparaît au début comme une contrainte exigée du client pour devenir un levier qui impacte directement l'organisation interne du fournisseur en matière d'organisation industrielle et/ou de démarche qualité et/ou de fonctionnement logistique (Baranger et Chen 1997). Et comme on l'a constaté, ceci peut même amener à repenser le métier exercé au départ par le fournisseur<sup>33</sup>.

Tant par son importance que par la modernité de ses méthodes, la société A à UN est devenue un maillon essentiel du groupe X : tandis qu'au début des années 90 la production d'une seule famille était assurée dans l'usine de la société A à UN, celle-ci en fabrique depuis 1995 trois familles : la 333, la 222, et la 111 avec un débit annuel de 350 000 voitures. C'est de la société A à UN que sont parties les profondes réformes de structures et de méthodes qui ont par la suite été étendues à tout le processus de production du groupe X, (particulièrement dans le domaine du TQM<sup>34</sup>, et, depuis mars 2000, le « six sigma »<sup>35</sup>).

## Conclusion

La mondialisation économique, la dérégulation des marchés et la diffusion des technologies de l'information et de la communication a accéléré depuis une quinzaine d'années le redéploiement d'activités d'un grand nombre d'entreprises, tous secteurs confondus. Le secteur automobile est significatif à ce titre et constitue un bon terrain d'étude pour examiner les adaptations nécessaires pour tendre à un fonctionnement symétrique entre l'intérieur et l'extérieur des entreprises. Nous avons tenté dans cette recherche d'analyser des approches théoriques de la flexibilité, en nous attachant plus particulièrement aux dimensions décisionnelles, informationnelles et stratégiques. Puis nous avons analysé en

---

<sup>33</sup> Le fournisseur en question a engagé un changement organisationnel significatif en créant une nouvelle division « liaisons au sol ».

<sup>34</sup> *Total Quality Management*.

<sup>35</sup> Le Six Sigma est une méthodologie développée et mise en place depuis 1995 aux États-Unis dans des groupes de hautes technologies (Motorola, General Electric, Polaroid...) par Harry. Elle vise à mesurer statistiquement les variations de qualité et à proposer une méthode d'amélioration de celle-ci ; elle commence à être utilisée en Europe.

quoi la flexibilité constitue une réponse à l'asymétrie inter et intra entreprise. Enfin, à l'aide d'étude de cas nous avons examiné les changements organisationnels mis en œuvre par des dirigeants de l'industrie automobile pour réduire l'asymétrie inter/intra entreprises.

La flexibilité constitue un principe de management, pour les dirigeants, qui permet d'ajuster les flux d'information, les flux matériels et les processus de décision internes de l'entreprise, de façon qu'il existe une cohérence de ceux-ci avec les transactions et les relations de la firme avec les entreprises partenaires et/ou concurrentes. Un réseau interentreprises appelle de fait une réorganisation des échanges et donc des relations de travail, de communication, de décision et de pouvoir à l'intérieur même de l'entreprise<sup>36</sup>. La concordance entre l'inter et l'intra devient aujourd'hui une exigence et un impératif d'ordre stratégique : seule une organisation intra-entreprise flexible sera susceptible de permettre un fonctionnement réellement synchrone inter/intra. La performance de l'entreprise, dans ses différentes dimensions, apparaît influencée par les modes de déploiement de la rationalité des dirigeants effectuée au travers de la mise en œuvre de la flexibilité organisationnelle. Comme le souligne Tarondeau (1999), celle-ci suppose :

- d'offrir une valeur d'option qui dépend du degré d'incertitude de l'environnement ;
- de dédier des surcapacités réelles ou potentielles de diverses natures ;
- que la variété des états possibles du système considéré (produit, processus ou organisation) soit le résultat de combinaisons entre éléments de plus faible variété.

Ces conclusions s'inscrivent dans le prolongement des bases théoriques de cette recherche, qui soulignent la contingence de l'organisation

---

<sup>36</sup> Dans le cadre du développement du commerce dit « électronique », les entreprises sont obligées pour développer leur activité de vente en temps réel d'avoir une organisation et un mode de fonctionnement adaptés à cette exigence. On parle beaucoup de « *business model* » en focalisant l'attention sur ce qui explique la raison d'être et l'avantage concurrentiel d'une entreprise dans ce secteur ; et on oublie trop de s'intéresser à sa structure et à son mode de fonctionnement qui peuvent s'avérer être l'élément déterminant de sa pérennité. Les premières faillites du secteur sont en train de remettre les choses à leur place, et plus que jamais l'entreprise dans son mode de fonctionnement et dans son organisation doit démontrer sa capacité d'adaptation à l'environnement.

à l'environnement et l'importance des processus de décision des dirigeants dans la relation de l'organisation avec l'environnement et la continuité stratégique de l'entreprise. Cette relation de l'entreprise à l'environnement y est considérée sous deux aspects indissociables : les relations interentreprises et le positionnement de marché, bien que ce dernier soit moins pris en considération dans cette recherche que la dimension interentreprises. Au-delà de ces principales conclusions, notre recherche souligne le rôle central de la flexibilité en tant qu'articulation des formes hybrides d'organisation que constituent les réseaux d'entreprises avec les structures internes hiérarchiques de l'entreprise. Dans cette optique, la flexibilité constitue un mode de déploiement spécifique de la rationalité des dirigeants qui vise à réduire l'asymétrie organisationnelle interne/externe, dont l'amplitude et les caractéristiques varient en fonction de l'état des relations de l'entreprise avec les autres entreprises et avec son positionnement sur son marché.

Les travaux consacrés depuis une dizaine d'années à la transversalité dans les organisations – et plus récemment au « *supply chain management* » –, aux groupes de projet, à l'« *empowerment* » des personnels illustrent les modes de management et les formes de conduite du changement organisationnel qui contribuent à la réduction de l'asymétrie intra et interentreprises en favorisant la flexibilité de l'organisation.

## Bibliographie

Airaudi S. (1998) « L'aptitude au changement des organisations complexes, la conquête de la frontière intérieure », *Revue Française de Gestion*, n° 120.

Alcouffe O. (1975), *Liaisons chroniques et diachroniques optimales des capacités dans l'entreprise*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Toulouse.

Baranger P. et Chen J. (1997) « Juste-à-temps », in Y.Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion*, Économica.

Bounine J. et Suzaki T. (1986.), *Produire juste-à-temps, les sources de la productivité industrielle japonaise*, Masson.

- Brousseau É. (1989), «L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transactions », *Revue Française d'Économie Industrielle*, vol. /n° IV-4.
- Burns S. et Stalker G. (1961), *The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Chandler A. (1966), *Strategy & Structure*, Anchors Books.
- Chandler A. (1999), *Scale and Scope : the Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica* N.S., vol. 4, p. 386-405.
- Cohendet P. et Llerena P. (1999) « Flexibilité et modes d'organisation » *Revue Française de Gestion*, n° 123.
- Cyert R. et March J.-G. (1958), *Organizations*, Wiley.
- Cyert R. et March J.-G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- Davenport T.H. (1999) « Privilégier l'information sur la technologie », in *L'Art du management de l'information*, Les Échos, III-IV. article publié par Judson in *Harvard-Expansion*, n° 27.
- Desreumaux A. (1997) « Structures de l'entreprise », in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion*, Économica.
- Einsehardt K. (1995), « Building Theories from Case Study Research », in G. Huper et A. Van de Ven (Eds), *Longitudinal Field Research Methods*, Sage Publication.
- Favereau O. (1989), « Organisation et marché », *Revue Française d'Économie*, vol. 470, n° 2, p. 273-328.
- Fridenson P. (1998). « Le changement par le calcul économique : le cas de Renault (1956-1980) », *Revue Française de Gestion*, n° 120.
- Gadrey J. (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Flammarion.
- Giard V. (1988), *Gestion de la Production*, Économica.
- Giard V. et Midler C. (1997) « Gestion et management de projet », in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion*, Économica.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Wiedenfeld and Nicholson.
- Hammer M. et Champy J. (1993), *Le Reengineering*, Dunod.
- Judson S. (1983), « L'embarrassante vérité à propos de la productivité », *Harvard-Expansion*, n° 27.

- Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*. Economica.
- Lawrence P. et Lorsch S. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University press.
- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino.
- Lorenzoni G. (1990), « Organizational Architecture, Interfirm Relationships and Entrepreneurial Profile », *Cahier de recherches de l'Université de Bologne*.
- Lorino P. (1990), « Compétitivité, l'organisation fait la différence », *Politique Industrielle*, n° 9.
- Lorino P. (1990), *L'économiste et le manager*, La Découverte.
- Malone T.W. et Laubacher R.J. (1998) «The Dawn of the e-Lance Economy », *Harvard Business Review*, vol 76.
- Malone T.W. (1985), « Organizational Structure and Information Technology : Elements of a Formal Theory », Working Paper, Sloan School-MIT, vol./n° 130, August, p. 53.
- Malone T.W., Yates S.J. et Benjamin R.I. (1987), « Electronic Markets and Electronic Hierarchies : Effects of New Information Technologies on Market Structures and Corporate Strategies », *Communications of the ACM*.
- March J.G. et Simon H. (1958), *Organizations*, Wiley.
- Mayère A. (1999), « Technologie, Travail et Flexibilité, les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 123.
- Menard O. et Nacamuli M. (1983), *Organizational, Effectiveness and Concern Development*, *Economica Aziendale*, vol. 2, n° 2, p. 203-233.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, InterÉditions.
- Pache G. et Paraponaris J. (1993), *L'entreprise en réseau*, PUF.
- Rayport J.F. (1999) « Sources d'information : de l'attraction à la dépendance », in *L'Art du management de l'information*, Les Échos, 8, IV-V.
- Reix R. (1979), *La flexibilité dans l'entreprise*, Cujas.
- Reix R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion*, n° 123.

- Rochet F. (1992), *La nouvelle gestion industrielle*, Nathan.
- Roux D. et Soulié D. (1997), « Nouvelles Technologies de l'information et gestion de l'entreprise », in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion*, Économica.
- Simon H. (1947), *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press.
- Simon H. (1982), *Models of Bounded Rationality*, MIT Press.
- Stigler R. (1972), *La théorie des prix*, Dunod.
- Tarondeau J.C. (1999), « Approches et formes de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, n° 123.
- Thiétart R A. (1990), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-trust Implications*, The Free Press.
- Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- Womack J.P. , Jones T. et Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Mac Millan.
- Yin R. (1990), *Case Study Research : Design and Method*, Sage Publications, vol. 5.