la flexibilité une définition multidimensionnelle

Une organisation pour pouvoir accroître sa flexibilité et diminuer de sa rigidité doit avoir une base de sustentation qui constitue un ancrage dans le sens de la stabilité afin d'éviter le chaos.

Plutôt que d'admettre la dichotomie entre la stabilité et le changement, ce paradoxe signifie que la flexibilité organisationnelle associe à la fois le changement et la stabilité.

Il y a une flexibilité organisationnelle et changement tant que la projection du centre de gravité se trouve au niveau de la base de sustentation.

Le management doit faire face à cette tension constructive entre ce qui change et ce qui doit être préservé et qui constitue l'ancrage.

Par exemple ce qui change concerne la nécessité d'expérimenter et de prendre des initiatives, et la nécessité de préserver les valeurs fondamentales et les missions de l'organisation.

« L'organisation flexible implique une disponibilité à évoluer, à réagir et à changer, en même temps ceci demande un engagement inconditionnel, un intérêt continu et une loyauté de l'organisation ».[66]

Ce paradoxe montre la nature intrinsèquement dynamique de la flexibilité ; c'est grâce à ce dynamisme qu'il y a mouvement et évolution de cette base de sustentation qui constitue le garant de l'équilibre de l'organisation.

L'étymologie du terme flexibilité est explicite;

Ce mot vient du verbe fléchir : se courber, plier sous la charge (Larousse : 2011) qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre. Une analyse de définitions va nous permettre d'identifier les dimensions récurrentes qui caractérisent la flexibilité.

2.1. Exploration du concept et revue de définitions de flexibilité :

Face à la complexité conceptuelle de la flexibilité, la plupart des auteurs et des managers se limitent à une définition intuitive et simple.

[66] De lecuw, Volberda,H.W. ,On the concept of flexibility.A Dual control perspective ,p.134, 1996

La flexibilité est généralement définie comme une capacité d'adaptation face aux contraintes environnementales de l'incertitude et de l'urgence.[67]

Elle désigne une capacité des individus et des institutions à s'adapter dans la vie économique et sociale, aux circonstances nouvelles ; elle représente l'aptitude d'un organisme à refondre avec succès aux perturbations en provenance de son environnement.

Tel l'organisme humain grâce à son homéostat qui peut répondre avec succès à la variation de la température. La réponse peut venir à travers la sécrétion de sueurs qui peut équilibrer la relation avec l'environnement, mais si la température atteint un certain niveau, une décision doit être prise pour trouver une autre réponse.

Le système organique peut répondre favorablement à un changement de l'environnement en retrouvant son équilibre.

L'objectif est de rechercher les éléments qui reviennent dans les différentes définitions. Ces éléments peuvent constituer les dimensions fondamentales du concept puisqu'ils constituent les intersections entre les différentes définitions.

EPPINK à travers une analyse critique de la conception de la flexibilité proposée par ANSOFF.

Il estime que la flexibilité ne peut pas être réduite à la seule dimension passive de réaction aux « surprise stratégique ».

Et que « la flexibilité peut être considérée comme une caractéristique de l'organisation qui la rend moins vulnérable aux changements externes imprévisibles, ou qui la met dans une meilleure position pour répondre avec succès à ces changements ».

Elle s'appuie sur différentes composantes : les individus, le processus de décision, les valeurs, la structure et la technologie.

Cet auteur distingue trois niveaux d'analyse de la flexibilité.

[67] Igualen.p. 69,op.cit

Le niveau opérationnel :

Il correspond aux changements temporaires dans les niveaux d'activité de l'entreprise. Généralement ces changements concernent les volumes d'activité.

Le niveau concurrentiel :

Ce niveau implique une transformation de la position de l'entreprise au niveau du marché ; l'entreprise se positionne par exemple en lançant un nouveau produit, ou se retire s'il y a l'arrivée des nouveaux concurrents sur le marché.

Le niveau stratégique :

Ces changements correspondent à des transformations inédites et brutales qui sont importantes pour l'organisation.

Ainsi la flexibilité constitue une option stratégique lorsque le recours aux démarches conventionnelles devient contre-productif compte tenu de la durabilité et de l'importance des changements.

Pour DAKER et MASCARENHAS, il existe trois moyens pour développer la flexibilité.

- La diversification :

Par la participation à de multiples marchés, l'utilisation de diverses technologies, la décentralisation des unités de production et l'accroissement de leur autonomie.

- Le développement des ressources potentiellement utiles :

Telles les capacités de R. et D. les technologies flexibles, les actions de promotion commerciale et le maintien d'un slack organisationnel.

- La réduction de l'engagement spécialisé :

En évitant l'intégration verticale, en utilisant le travail temporaire, et en multipliant les redondances fonctionnelles.

Alors la flexibilité suppose l'existence au sein de l'organisation des démarches de veille, d'anticipation et d'évaluation des changements environnementaux.

Elle peut être associé à d'autres options telles la prise d'assurance, l'augmentation du contrôle sur l'environnement, ou la planification contingente.

Dans la continuité de ces travaux HARRIGAN, définit la flexibilité comme la capacité des entreprises à se repositionner sur le marché ; à changer de tactiques, ou à « démanteler » leurs stratégies courantes. Elle met l'accent sur le rôle des barrières à la sortie qui freine la flexibilité stratégique.

Certains investissements fixes et lourds peuvent bloquer les entreprises dans des stratégies obsolètes et en déclin.

En faisant un rapprochement entre barrière à la sortie et d'escalade d'engagement (qui est cette tendance à investir des ressources supplémentaires même s'ils s'avèrent inadéquats), causés par la nécessite d'une certaine cohérence et de justification de l'organisation.

GENUS ajoute des éléments sociaux et humains à la conceptualisation de la flexibilité.

Pour lui, elle est le résultat d'une combinaison entre des prises de décisions incrémentales, des technologies adaptables, et des capacités de contrôle des acteurs.

REIX propose des conceptualisations très élaborées de la flexibilité :

Il estime que la flexibilité exprime un certain pouvoir d'action de la firme, où elle sera capable d'utiliser ou de contrebalancer les effets de son environnement.

Il s'agit d'une notion dynamique où le temps a un rôle déterminant et ne se réduit pas à un problème de calcul, du moment que le comportement des membres de l'organisation fait face aux changements.

« Pour lui la flexibilité découle d'une volonté délibérée et s'inscrit dans une prévision de l'action ».[68]

Il propose deux définitions complémentaires de la flexibilité en s'appuyant sur les concepts de la commande dynamique des systèmes.

L'une relative à la variété potentielle de la commande : « une décision est d'autant plus flexible qu'elle autorise davantage de décisions ultérieures satisfaisant un

[68] R. Rex, P : 31, flexibilité de l'entreprise, 1979 Editions Cujas

certain critère de résultat ». Avec cette définition, nous retrouvons l'idée de Schneider où la flexibilité équivaut à l'étendue du champ de décision, mesurée par le nombre d'alternative.

L'autre relative à la flexibilité d'un état : « un état présente un degré de flexibilité d'autant plus grand qu'il est plus facile de la rapprocher d'un autre état représentant un point d'une trajectoire optimale ».[69]

Pour R. REIX, il est équivalent de parler de la flexibilité d'une décision ou de la flexibilité d'un état et il n'établit pas de hiérarchie non plus entre les deux définitions.[70]

Elle est un moyen de faire face à l'incertitude, et traduit la capacité d'apprentissage de l'entreprise en utilisant l'information additionnelle.

Il distingue deux axes d'une politique de flexibilité :

- Le premier concerne la gestion des ressources qui vise à maintenir en permanence un ensemble d'actifs facilement adaptables.
- Le second s'applique à la conception et l'animation de l'organisation.

La flexibilité par la gestion des ressources repose sur trois moyens « la pratique d'une capacité excédentaire, la limitation de l'investissement, et l'amélioration de la polyvalence des ressources et de leur liquidité générale par des actifs tampons ».

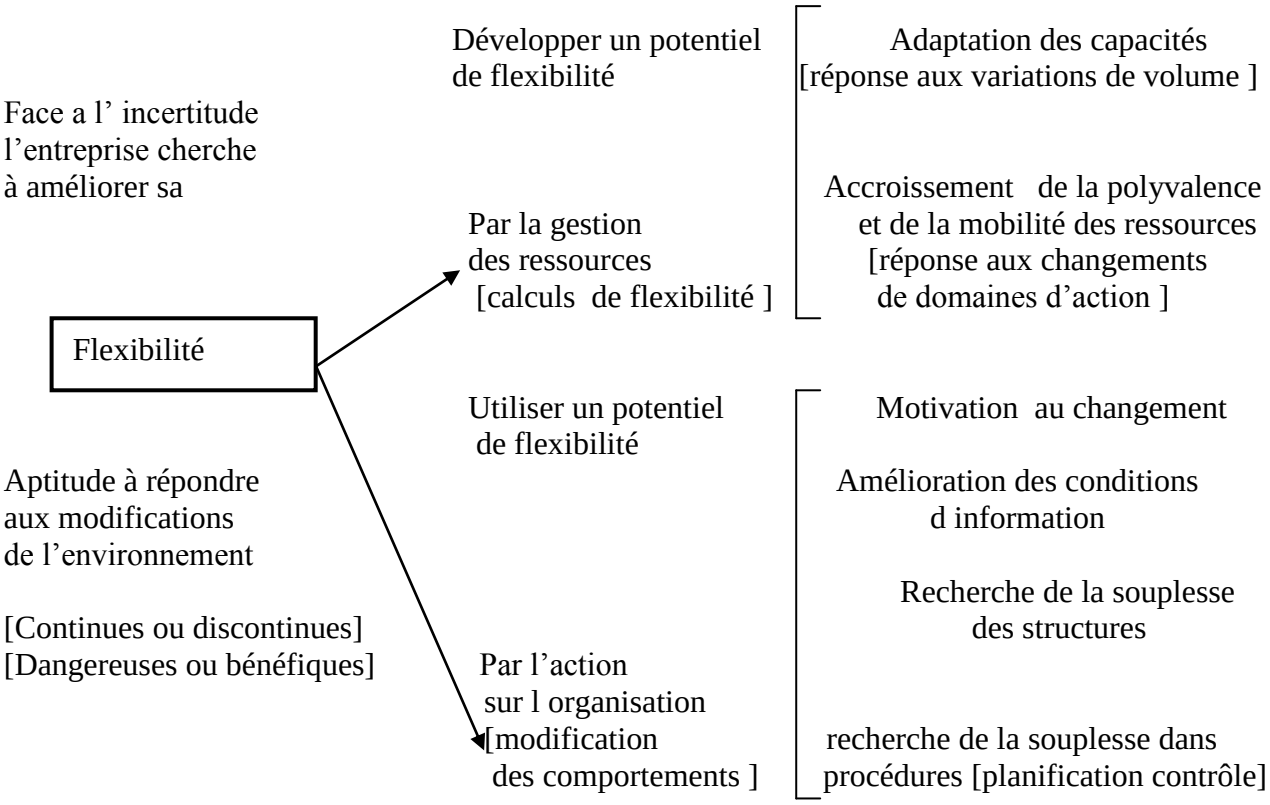
La flexibilité dépend des mesures appliquées pour motiver et conduire, sans coûts excessifs, le changement organisationnel.

Elle repose aussi sur les aptitudes des membres de l'organisation à pouvoir obtenir des informations sur les perturbations enregistrées et pouvoir agir rapidement et avec pertinence en conséquence.

[69] R. Reix, p.45,op.cit
[70] R.Reix, p. 45, op.cit

Fig.n° 2 : Composantes d'une politique de flexibilité

Source. R.Reix, p. 58, op.cit.



Ce qui nécessite l'amélioration des compétences et le développement de la communication en tenant compte de coût et de la nécessite de la stabilité de l'organisation.

« C'est sans doute l'étude des problèmes de personnel qui met le mieux en évidence les différences entre la flexibilité dans la croissance et la flexibilité dans la stagnation.

Dans le premier cas, la flexibilité stratégique est obtenue d'abord par des actions quantitatives (embauches de nouveaux spécialistes), dans le second cas, cette

flexibilité est assurée surtout par des actions qualitatives de reconversion, appliqué à un effectif stabilité ».[71]

« L'objectif de flexibilité stratégique détermine une politique visant, avant tout, à constituer, maintenir et développer dans l'entreprise un potentiel d'aptitudes, de compétences à la fois solide et adaptable ».[72]

Dans la continuité APTER, en1985, propose une méthode normative basée essentiellement sur la mise en place d'un système d'information spécifique à la recherche de flexibilité, et dont l'objectif principal est la réduction du temps de réponse aux perturbations.

Sur la base d'une étude qualitative des processus de décisions dans 25 entreprises, SHARMAN et DEAN, en 1997, montrent que les limites cognitives des membres de l'organisation et les pressions idéologiques constituent les principales causes de rigidité dans les entreprises.

Ils définissent la flexibilité décisionnelle à travers deux dimensions : « l'ouverture » et « la récursivité ».

La première dimension c'est l'ouverture et l'attitude des décideurs à de nouvelles idées, nouvelles sources d'information et nouveaux rôles.

La deuxième dimension : bien que la considération de nouvelles alternatives est toujours appréciée, les décideurs restent séduits par les alternatives habituelles qui leur donnent plus de sécurité et d'assurance et peuvent les placer dans le statu quo.

La tendance des décideurs, à réexaminer leurs décisions et les principales prémisses qui les soutiennent, représente la récursivité, la deuxième dimension de la flexibilité.

Une autre définition proposée par KRIJNEN , en 1979 « la flexibilité par la possibilité de prendre instantanément des décisions additionnelles, au niveau local, afin de faire face à des évènements qui ne peuvent être traités qu'au moment de leur occurrence ou perception ».[73]

[71] R.Reix p.107, op.cit
[72] R.Reix. p.107, op.cit
[73] Igualen,p. 74. op.cit

Selon cet auteur, la flexibilité d'une entreprise résulte d'une combinaison d'adaptation réactive à des évènements imprévisibles, d'anticipation de changements auxquels l'entreprise est préparée, et d'action d'influence sur l'environnement, afin de renforcer l'organisation et éviter les coûts des adaptations ultérieures.

KRIJNEN distingue aussi trois niveaux de flexibilité :

- Le niveau stratégique, qui concerne les modifications des combinaisons marché/ produit.

- Le niveau organisationnel : qui correspond aux changements des structures et des processus de décisions et de communication.

- Le niveau opérationnel qui répond aux fluctuations de la demande.

Selon cet auteur, l'organisation est flexible lorsque les changements nécessaires sont définis de façon adéquate à chacun de ces niveaux.

Alors que WEIK, en 1982, utilise la flexibilité et l'adaptabilité de façon équivalente.

La flexibilité est une caractéristique des organisations dans lesquelles les interdépendances sont « lâches » (pas serrées, pas tendues), (laose coupling), c'est-à-dire, les liens sont versatiles, et facilement modifiables entre les fins et les moyens, les solutions et les problèmes, les orientations d'un jour et celle du lendemain, ou les diverses unités organisationnelles.

Selon cet auteur, l'adaptation est une réaction à court terme, et elle correspond à des ajustements à des fluctuations habituelles, alors que l'adaptabilité permet de saisir les opportunités inhabituelles et soudaines grâce à la réactivation du répertoire de réponses non utilisées dans le passé ; compte tenu, qu'il existe au sein des organisations une tendance à suivre les actions qui ont donné de bons résultats et d'éviter celles qui restent associées aux mauvais résultats.

Une flexibilité absolue est impossible, et même dangereuse dans la mesure où l'organisation sera dépourvue du sens de l'identité et de la continuité.

Ainsi, il existe dans les organisations un mouvement oscillatoire entre la flexibilité et la stabilité, entre les interdépendances « lâches » et les interdépendances

tendues. Les capacités humaines d'attention, de changement et d'apprentissage sont alors fondamentales.

ZARIFIAN estime que la notion de disponibilité est supérieure à la flexibilité dans la mesure où il existe toujours autant de facteurs de rigidification que de flexibilisation dans les systèmes de production alors qu'il existe un mouvement profond vers la disponibilité des produits et des procès de production.

Mais pour l'analyse des conditions actuelles d'efficience économique, il utilise de façon équivalente les mêmes notions.

« La disponibilité signifie que la firme engrange et organise un potentiel d'action qui lui permet de prendre des initiatives alors que la sensibilité qu'elle a du secteur l'incite à bifurquer, à modifier sa trajectoire. En ce sens, la disponibilité est une façon de parler de l'innovation, mais dans la dialectique entre la constitution d'un potentiel, (de recherches scientifiques et techniques, d'études de produit, de compétences de production…) et de mise en jeu toujours attentive de ce potentiel dans les configurations d'opportunités, dans les scénarios d'action qu'il est possible d'explorer.[74]

La disponibilité humaine est le corollaire et la condition de la disponibilité du produit, lors de sa conceptualisation anticipée, et de celles des procès de travail.

A cet égard, les capacités d'apprentissage des membres de l'organisation constituent le fondement de la flexibilité de l'organisation.

Selon VELTZ et ZARIFIAN, la question principale concernant la flexibilité est de savoir si les individus sont capables d'apprendre à travers les aléas afin d'améliorer la fiabilité et les compétences dans l'organisation.

Cet apprentissage se construit en termes de maîtrise des événements et pas seulement d'exécution des opérations.

Ensuite FAVEREAU ajoute à cette idée que la flexibilité est une propriété qui permet de stimuler et d'orienter la capacité d'apprentissage de l'organisation afin de préserver et d'accroître la marge de manœuvre face aux changements de l'environnement.

[74] Zarifian,Ph., Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?, l'émergence de la firme coopérative, p.21,Paris , Editions Lharmattan , 1993

Aussi, l'organisation flexible droit être réactive grâce un bon niveau de compétences, d'autonomie et de coopération, évolutive car les acteurs peuvent agir pour la modifier dans le respect de certains principes stables, qualifiantes grâces à la multiplication des occasions d'apprentissage et de transfert de connaissances, et à la valorisation de la communication ; et innovante par la gestion continue des liens entre l'exploitation constante et l'innovation.

Ce sont ces propriétés qui font que l'entreprise a une aptitude à réaliser au moment opportun, les changements nécessaires, à remettre en cause ses structures stables comme ses habitudes, et ce malgré la voie vers la stabilisation et la mise en place de procédures durables.

La revue de ces définitions de la flexibilité nous a d'abord éclairés sur l'ambiguïté de ce concept.

Compte tenue des différentes terminologies, il y en a une richesse du thème, l'absence de conceptualisation stabilisée nous mène à regrouper sous un même terme des expériences diverses selon des secteurs et les entreprises et des réflexions théoriques diverses.

Les redondances sont en abondance.

Néanmoins, les différentes définitions montrent que la flexibilité s'entend au pluriel et elle n'est pas une notion monolithique et unidimensionnelle.

Il s'agit d'un concept complexe et multidimensionnel.

A- Analyses des définitions :

Bien que ces définitions soient très variées, leur analyse nous permet de remarquer certains éléments qui reviennent fréquemment et de manière récurrente et peuvent constituer des éléments d'une définition générale de la flexibilité.

- La flexibilité désigne une capacité organisationnelle :
- Elle associe paradoxalement changement et stabilité :
- Elle est intrinsèquement dynamique :
- Elle peut être potentielle ou effective :

- Elle peut être située à différents niveaux organisationnels et revêtir plusieurs formes :

Flexibilité : capacité organisationnelle.

Dans la plupart des définitions, elle désigne des capacités et les aptitudes organisationnelles qui lui permettent de faire face à l'environnement.

Ces capacités peuvent apparaître de différentes manières ; la facilitation et le déploiement des ressources, d'améliorer la coordination, de multiplier les options possibles, de diminuer le délai de réponse, d'élargir le répertoire des procédures et pratiques, d'apprendre, d'augmenter la marge de manœuvre, et d'améliorer la capacité de réponse.

Flexibilité : gérer le paradoxe changement et stabilité :

La capacité et la rapidité du changement comme fondement de flexibilité nécessite la stabilité pour l'accomplir.

Sans une certaine stabilité il ne peut pas y avoir apprentissage ; nécessaire au changement.

Seulement cette stabilité dépend de son « locus » au sein de l'organisation à la manière de la position du centre de gravité et de sa projection au niveau de la base de sustentation

Pour certains auteurs comme REIX, cette stabilité touche les objectifs fondamentaux dans les temps, alors que pour d'autres, comme WEICK, elle peut être assurée au niveau identitaire.

Selon des études récentes faites par GHENAWAT et DEL SOL, la stabilité est à développer par la spécificité des ressources critiques de l'entreprise

Aussi elle peut concerner l'emploi et des situations de travail « un système qui se veut adaptatif dans un contexte complexe inhérent à la flexibilité qualitative doit déterminer et promouvoir des repères stables. Cette stabilité est de trois ordres : l'emploi tout d'abord, la situation de travail ensuite, les prérogatives enfin ».[75]

La flexibilité : est par essence dynamique :

[75] C.Everaere, p.116, op.cit

Le temps reste un élément fondamental pour la compréhension de la flexibilité.

Le temps de réponse constitue un des éléments fondamentaux de la flexibilité organisationnelle.

Dans une perspective décisionnelle, plusieurs auteurs mettent en évidence la liberté future de choix, la valeur de l'information supplémentaire, et l'apprentissage qui peut être le résultat des choix effectués.

La flexibilité peut être située par rapport à l'axe du temps ; en distinguant entre flexibilité à court terme caractérisée par la gestion routinière des aléas et une flexibilité à long terme ayant un lien avec l'apprentissage par l'événement.

D'ailleurs le verbe fléchir est un verbe d'action qui marque un dynamisme pour passer d'un état à un autre

La flexibilité est dynamique car elle intègre nécessairement les caractéristiques d'une organisation et les actions qui peuvent créer ces caractéristiques, de les maintenir et de les développer.

Flexibilité statique et flexibilité dynamique :

La flexibilité statique constitue à créer des réserves de façon à pouvoir faire face à toutes éventualités tandis que la flexibilité dynamique renvoie au temps requis pour faire face à ces éventualités.

Les auteurs VELTZ et ZARIFIAN, en 1992, définissent la flexibilité statique comme l'exploitation, à un moment donné, des opportunités existantes, et la flexibilité dynamique comme la capacité de l'organisation à se modifier par l'enrichissement continu des capacités de traitement de l'incertitude.

Pour certains auteurs comme COHENDET, LLERENA et MUTEL, la flexibilité statique correspond au potentiel qui résulte de la variété, de la redondance des ressources et des surcapacités, alors que la flexibilité dynamique consiste en la réaction continue dans un environnement incertain.

Alors que BUCKI et PEQUEUX rendent la confusion encore plus grande, en définissant, au niveau opérationnel, la flexibilité statique comme une polyvalence fonctionnelle dans un environnement stable et au niveau stratégique, la flexibilité dynamique comme la facilité d'apprentissage dans un environnement perturbé.

La flexibilité n'a de sens que par rapport à une conception dynamique de l'organisation et de son environnement.

Ces distinctions s'appuient sur la séparation simple, entre le modèle de la variété et le modèle de la réactivité en économie.

L'argument est que la variété du répertoire des réponses, des ressources et des compétences, ainsi que les actions d'enrichissement progressif de ce répertoire constituent deux dimensions et non deux formes distincts ; statique et dynamique de la flexibilité, « le slack » n'est pas seulement un résidu imputable à certaines rigidités de l'organisation ou à certaines imperfections du calcul ; c'est un facteur de souplesse face à des variations brutales de l'environnement ».

Le slack stabilise le système de deux façons.

- En absorbant les excès de ressources, il retarde les ajustements vers le haut, sur les ambitions pendant les bonnes périodes.

- En fournissant un potentiel de ressources de secours, il permet de satisfaire certaines ambitions pendant les périodes de relative médiocrité ».[76]

Le slack ne constitue pas ipso facto de la flexibilité.[77]

Il peut être considéré comme un système qui sert à amortir le choc ou à rendre le choc mou, en répondant aux aléas de l'environnement.

« Le slack n'a qu'un pouvoir d'ajustement limité, son existence admise par tous, ne dispense pas de recherche la flexibilité .Les deux notions ne s'opposent pas mais se complètent ».[78]

Ce sont les caractéristiques des ressources utilisées qui déterminent une flexibilité potentielle, calculée pour un horizon déterminé, en fonction des transferts de ressources et leurs différents emplois durant ce temps.

Aussi en fonction des informations et des aspirations aux changements, l'organisation détermine une flexibilité visée, qui peut être revue.

[76] R. Reix p.34op.cit
[77] Igualen p. 79,op.cit
[78] R.Reix,p. 34,ibid

Les résistances internes à l'organisation qui peuvent constituer un frein réduisent la portée du changement.

Alors la flexibilité effective est souvent inférieure à la flexibilité visée ; en raison des rigidités structurelles de l'organisation et des problèmes liés au changement.

Et la flexibilité atteinte va modifier le calcul d'une nouvelle flexibilité potentielle, et le niveau d'aspiration à un nouveau degré de flexibilité.

Enfin, il y a toujours un écart entre la flexibilité potentiel et la flexibilité effective. Mais le maintien et l'augmentation de ce potentiel et son enrichissement passent à travers la révision des paramètres du design organisationnel.

Flexibilité , niveaux et formes:

Les domaines d'application de la flexibilité et leur extension ont donné de nombreuses formes de flexibilité, particulièrement dans la gestion de la production et en gestion des ressources humaines, ces différentes pratiques se situent à des niveaux variables de l'organisation.

Depuis les années 70, la flexibilité est devenue une source stratégique, car l'incertitude est devenu une caractéristique croissante de l'environnement de la plupart des entreprises.

La flexibilité est un concept protéiforme et se conjugue au pluriel ;

La flexibilité interne, la flexibilité externe, la flexibilité offensive, la flexibilité défensive, la flexibilité stratégique, la flexibilité opérationnelle.

Le concept, de flexibilité tient une grande place dans la littérature en management depuis la fin de XXe siècle.

TARONDEAU propose la définition suivante de la flexibilité « la flexibilité d'un système est son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie ».[79]

Quand il se produit de grandes perturbations au niveau de l'environnement, les entreprises caractérisées d'une grande flexibilité peuvent s'adapter, par contre les plus rigides seront menacées de rupture fatale.

[79] J. C.Torondeau, p. 7, op.cit.

Concernant la flexibilité stratégique, parmi les théories de la firme qui attribuent un caractère stratégique à la flexibilité, deux grands courants devraient être cités, l'écologie de la population et l'approche par les ressources.[80]

Pour la première théorie, les firmes qui peuvent survivre et aussi les plus performants sont celles qui peuvent le mieux s'adapter à l'environnement.

Pour la deuxième théorie, la flexibilité apparaît comme une ressource complexe, combinant de nombreuses ressources et compétences, ce qui va permettre à une entreprise de se doter d'options stratégique.

« La flexibilité d'une ressource est plus grande lorsqu'elle est utilisable dans un plus grand nombre d'emplois, et lorsque le coût et le temps de changement d'un emploi à un autre est plus faible.[81]

De façon générale, l'entreprise doit opter pour un choix, soit surinvestir dans certaines capacités pour rester leader, ou bien sous investir dans les domaines spécialisés où elle compte opter pour une politique de suiveur par rapport à d'autres.

Quant à la flexibilité opérationnelle où l'entreprise compte s'adapter aux variations du volume de la demande sans créer de stock ou de retard et qu'elle doit ajuster ses compétences et modifier ses méthodes en fonction des variations non anticipées de l'environnement.

L'auteur observe que le concept de flexibilité s'applique aux produits offerts de l'entreprise, aux processus et technologies utilisés et aux organisations choisies pour activer ce processus.

Le produit flexible :

Le concept de flexibilité peut être applique au produit ; dans le cas où de nombreux besoins peuvent être satisfait par un produit unique à travers les différents usages de ce produit.

La flexibilité d'un produit est définie par le nombre de cas d'emploi.[82]

REIX distingue entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique.

[80] J. C. Torondeau,p, 10 op.cit
[81] P.Bardelli, p. 11,Editions : que sais-je.
[82] J.C.Torondeau, p.21 op.cit.

La flexibilité opérationnelle concerne le volume ou le niveau d'activité, c'est quand la modification touche le montant des ressources utilisées.

Elle correspond alors au coût d'ajustement et du temps d'ajustement ou le temps de réponse.

La flexibilité stratégique porte sur la nature même des activités organisationnelles. Le problème serait alors la réaffectation des ressources et les propriétés particulières nécessaires

« La pratique consiste donc à tenter de concilier spécialisation et ouverture ; la formation joue à cet égard un rôle important et les coûts de cette formation ne sont qu'un cas particuliers de coûts d'ajustement.

Mais le problème de la flexibilité stratégique est aussi celui du passage d'une qualification à une autre. ».[83]

La flexibilité est une prime à payer pour pouvoir diminuer le risque dans un environnement incertain.

« En définitive, le coût de la flexibilité est analogue à celui d'une prime d'assurance contre le risque d'entreprise lié à l'insertion dans un environnement incertain ; son montant correspond à la différence (d'efficacité, rentabilité) que l'on accepte pour passer d'un niveau de risque plus élevé à un niveau de risque plus faible ».[84]

A ces deux niveaux d'autres auteurs ajoutent le niveau structurel, comme KRIJNEN et VOLBERDA en 1998.

Selon ces auteurs, la flexibilité opérationnelle est essentiellement réactive et se situe à court terme du moment où c'est au niveau de l'activité qu'il faut agir.

La flexibilité structurelle porte sur la facilité de renouveler la structure, et les processus de décision et de communication.

La flexibilité stratégique porte sur le repositionnement des activités de l'entreprise à long terme, de déplacer les barrières à la mobilité et même de pouvoir démanteler les stratégies en cours.

[83] R.Reix, p.106,op.cit
[84] R.Reix ,p.109, op.cit

Toutefois, ces différents niveaux s'enchevêtrent « il est très concevable de détecter la flexibilité stratégique à un niveau opérationnel de prise de décision (…) la flexibilité stratégique peut-être aussi orientée vers le court terme ».[85]

D'autres auteurs comme BOYER, GUPTA, SOMERS, proposent une distinction entre la flexibilité défensive et la flexibilité offensive.

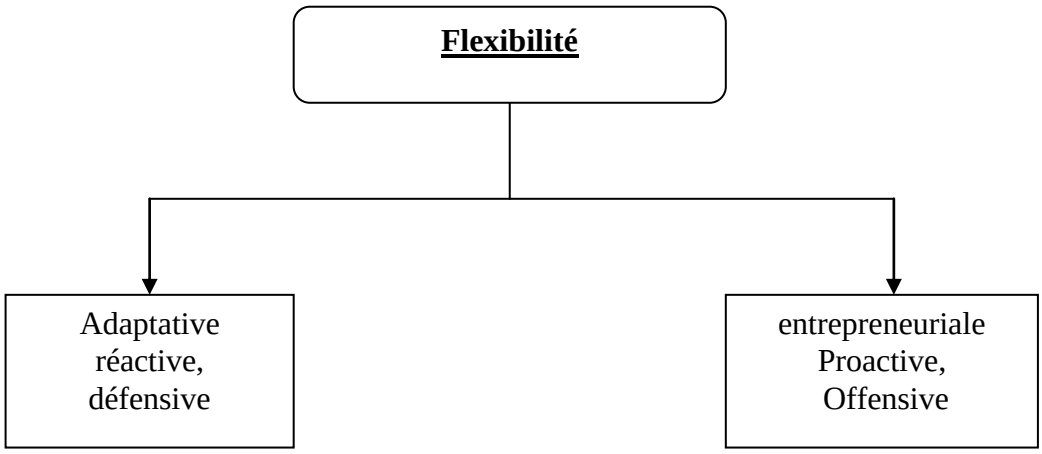
La flexibilité défensive permet de réagir et de s'adapter à l'environnement, alors que la flexibilité offensive à pour but de changer et de contrôler l'environnement.

Dans la première nous avons une attitude adaptative ou réactive comme réponse à l'environnement. Dans la seconde l'attitude est entrepreneuriale et proactive qui permet de transformer l'environnement.

C'est dans ce sens, que des études récentes font un rapprochement entre la notion de flexibilité et celle de contrôle, de commande et de manœuvre.

fig.3 : Schéma élargissement des critères de la flexibilité

source :J.Igualens , p.81, op.cit



B- Définition bidimensionnelle de la flexibilité.

L'idée de contrôle est présente dans les conceptions de la flexibilité sous différentes appellations :

- La capacité de commande de la firme (REIX, 1979).

[85] Volberda, H.W., p.95, op.cit

- La capacité de « meta-contrôle » (KICKERT, 1985).
- La liberté de manœuvre SANCHEZ, 1993.
- La capacité de contrôle des acteurs et la contrôlabilité de l'organisation.[86]

Dans l'analyse de la flexibilité la notion de contrôle prend un sens large de manœuvre, de maîtrise, ou même de régulation de l'organisation et de son environnement.[87]

Le contrôle, dans ce sens, aurait pour objectif de garantir la qualité des actions pour maîtriser les facteurs importants de compétitivité.

« Il s'agit du problème général, de différenciation et de l'intégration, du partage des tâches, et du design des structures de coordination » (DE LEEUW, 1982,). rapporté par J.Igualens

La notion de contrôle ne doit pas être prise dans le sens rigide de la hiérarchie, ni à son acception idéologique du contrôle tel vu par les théories du processus de travail le concept de contrôle est à considérer à un niveau élevé d'abstraction ce qui va permettre à son domaine d'application d'être plus étendu.

Il reste relatif vu l'écart qui existe toujours entre le contrôle voulu et le contrôle effectif. Sa nature reste abstraite, et il est la chasse gardée d'un groupe particulier ou d'une unité organisationnelle donnée.

« Bien que les managers dominent souvent le processus de contrôle, chaque membre de l'organisation participe en principe à ce processus. Le système de contrôle d'une organisation n'est donc pas localisé par définition dans un sous-système précis. Il doit être diffus au niveau le plus général du système ; le niveau de cette diffusion varie considérablement selon le type d'organisation. Le contrôle peut aussi émerger des interactions. Contrairement à un contrôle extrinsèque, un contrôle intrinsèque se rapporte à des formes de prise de décision plus démocratiques et plus participatives, explicitement établies ou émergeant des interactions (…). La non-reconnaissance de ces formes d'auto- contrôle, combinée à des interventions des managers pour

[86] Volberda, H.W.Bulding the flexible firm :how to remain competitive ?,New york , oxford , University Press.1998.
[87] R.Beaujolin –Bellet, p.44, op.cit

contrecarrer ces activités d'autorégulation, occasionne de nombreux problèmes de management des organisation ».[88]

Le contrôle intrinsèque n'est pas meilleur que le contrôle extrinsèque, tout dépend des objectifs et des circonstances.

Diverses formes de contrôle peuvent être utiliser au sein de l'organisation : le contrôle direct, le contrôle des procédures, et le contrôle des prémisses.

La diffusion de ces contrôles encourage les possibilités de prises d'initiatives et d'adaptation locales par les membres de l'organisation.

La dynamique de la flexibilité repose sur une relation duale entre les conditions organisationnelles et la marge de manœuvre des membres de l'organisation.[89]

Une firme et sous contrôle, dans le sens d'être mieux commandable, lorsque à tout changement correspond à la fois une capacité managériale, en termes de compétences présente chez les membres de l'organisation, et une réponse organisationnelle possible, en termes de procédures, moyens et règles, « la flexibilité d'une organisation résulte de l'interaction entre (a) la contrôlabilité ou la commandabilité de l'organisation, et (b) la capacité de contrôle actif de son management, l'interaction entre ces éléments doit être tenue en équilibre. Si un élément l'emporte sur l'autre, l'intérêt ne sera que très faible. Davantage de contrôlabilité ne compense pas moins de capacité. Le système est aussi efficace que la plus fébrile de ses dimensions ».[90]

La capacité de management s'applique dans un sens très large où tous les éléments de l'organisation sont concernés chacun par sa position et ne spécifie nullement aux managers et aux cadres. La capacité de contrôle de management signifie la maîtrise qu'à chaque membre de l'organisation et l'étendue de son champ décisionnel, abstraction faite à sa position et son importance dans l'organisation..

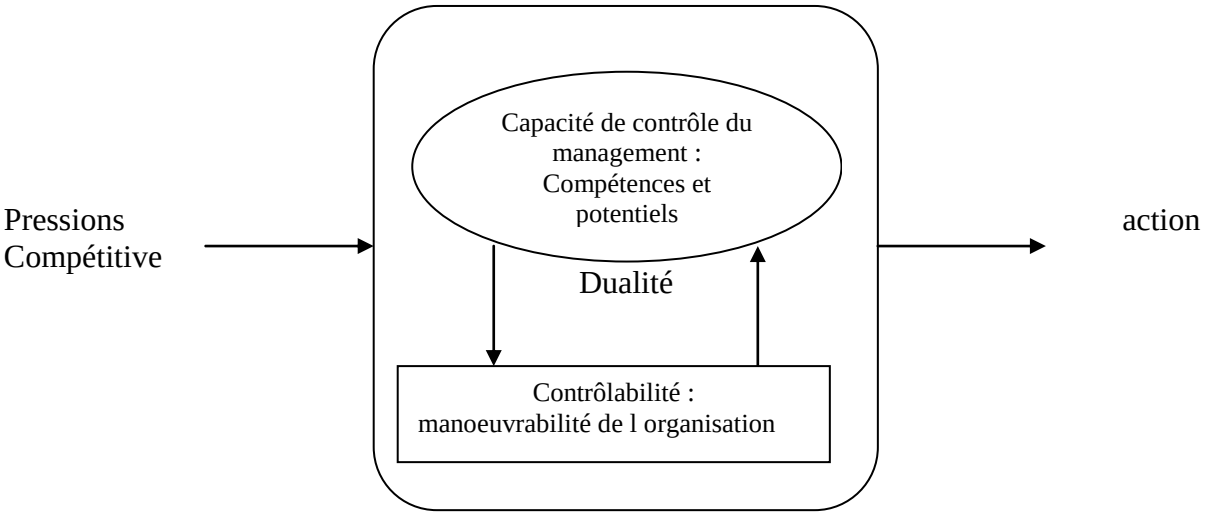
La contrôlabilité comprend aussi bien l'organisation que son environnement.

Fig.n° 4 Flexibilité : dualité de la capacité de contrôle et de la contrôlabilité de l'organisation

[88] De Leeuw, Volberda, p.123,op.cit.
[89] R.Beaujolin-Bellet, p. 44, op.cit
[90] Volberda ,H.W. , Toward the flexible Form : How toremain Vital in hypercompetitive Environment , Organization science, n°4, p.360,1996

Source : OSTowards the flexibility form,p.361

Volberda H.W.



R. REIX parle implicitement de la dualité de la flexibilité en distinguant entre variable d'état qui corresponde aux actifs humains et financiers, et des variables décisionnelles. D'ailleurs il propose deux définitions complémentaires :

« Une relative à la variable potentielle de commande : une décision est d'autant plus flexible qu'elle autorise davantage de décisions ultérieures satisfaisant un certain critère de résultat.

L'autre relative à la flexibilité d'un état : un état présente un degré du flexibilité d'autant plus grand qu'il est plus facile de la rapprocher d'un autre état représentant un point d'une trajectoire optimale ».[91]

« Le développement de la flexibilité repose sur deux groupes de variables ; le premier groupe est lié au design organisationnel qui influe sur l'état des ressources et leur développement. Et le second concerne les capacité décisionnelles et managériales des membres de l'organisation ».[92]

Le défi du premier groupe qui reste lié au design s'appuie sur l'idée que l'organisation des ressources et des règles et d'autant plus flexible qu'elle est aisément modifiable.

[91] R. Reix, P : 45 op.cit
[92] Igualen,p. 83op.cit

Le désign doit offrir des conditions facilitantes du maintien et du développement du potentiel de flexibilité.

La question serait est- ce que l'organisation permet de réagir à temps et dans le sens désiré.

L'intérêt porte donc sur la contrôlabilité et la manoeuvrarabilité de l'organisation, « l'aptitude à mobiliser les répertoires des capacités de management, de décision et d'action dépend de l'adéquation des conditions du design organisationnel, c'est-à-dire de la technologie, de la structure et de la culture. Ces conditions déterminent la contrôlabilité de l'organisation. L'instauration de conditions organisationnelles appropriées à la flexibilité suppose l'identification du type de changement technologique, structurel ou culturel, qui assure une mobilisation efficace des compétences ».[93]

Le second groupe de variables qui s'appuient sur les capacités décisionnelles et managériales des membres de l'organisation. Est- ce que ces acteurs peuvent agir vite (à temps) et bien ?

Les capacités de contrôle des acteurs, face aux événements, constituent un fondement de la flexibilité.

Ce qui implique l'existence d'un lien étroit entre les compétences humaines et la flexibilité organisationnelle.

« Ceci se réfère au développement du répertoire des compétences que possède l'organisation et à la rapidité avec laquelle ces compétences peuvent être mobilisées ».[94]

Ce répertoire constitué d'un mix de flexibilité s'étend à différents niveaux opérationnels, structurels et stratégiques.

Le niveau opérationnel :

Le niveau opération a un rapport avec la maitrise des routines qui permettent une réaction rapide et juste à des fluctuations habituelles de l'activité.

Le niveau structurel :

[93] Volberda,H.W., Bulding flexible organizations for fast mouving markets ,lang range planning , p.172, 1997
[94] Volberda, H.W, p.171, 1997, op.cit

Reste lié à la marge de manœuvre qui facilite la transformation des processus de décision et de communication.

Le niveau stratégique :

Ce niveau porte sur les changements de la nature des activités organisationnelles.

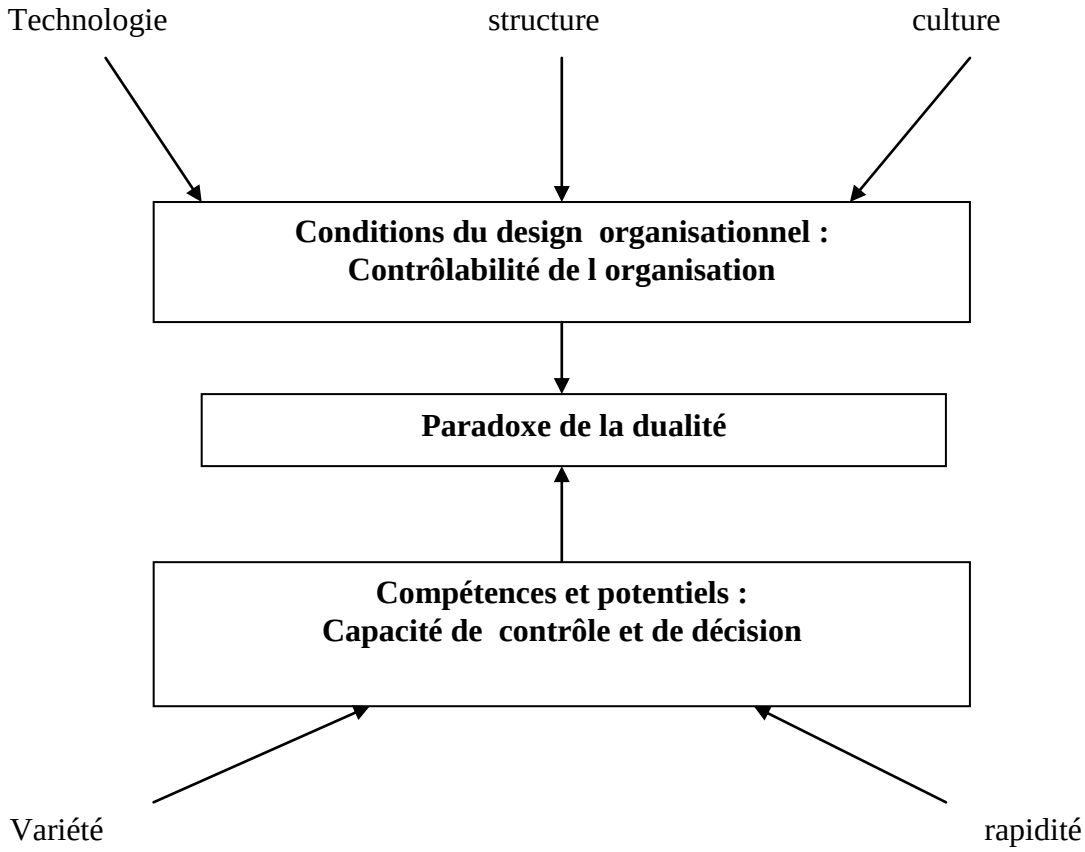
Au-delà de ces niveaux , une certaine meta-flexibilité : ou/couplage désigne les capacités d'apprentissage qui sont requises pour la création , l'intégration et la mise en œuvre des autres capacités du mix . « L'avantage de la conception duale de la flexibilité est de montrer que la mise en place des technologies modulables , de structures organiques ou de cultures novatrices , n'est pas suffisante en elle même pour améliorer la flexibilité d'une organisation .Elle dépend de l'existence de compétences humaines dont la mobilisation permet d'exploiter à temps et à bon escient ces conditions. ».[95]

[95] J.Igualens, p.83, op.cit.

fig. 5La flexibilité comme fonction des conditions du design organisationnel et du répertoire des compétences

source : OSTowards the flexibility form,p.361

Volberda H.W.



Volberda,H.W. ,1996, propose une définition globale de la flexibilité : « la flexibilité est l'étendue dans laquelle une organisation dispose d'une variété de compétences , et la rapidité avec laquelle ces compétences peuvent être activées , afin d'accroître la capacité de contrôle de management et d'améliorer la contrôlabilité de l'organisation. » La flexibilité devrait relever deux défis :

Le premier est managérial ; la flexibilité implique donc la création, le maintien et le développement d'un répertoire de compétences qui permettent de faire face aux imprévus. Chaque membre de l'organisation est censé participer au développement de ce répertoire. La variété des compétences, effectives et potentielles,

est à la fois quantitative, en termes de nombre, et qualitative en termes de possibilités d'enrichissement et d'apprentissage.

Le second est organisationnel ; la flexibilité est un processus dynamique qui suppose une activation rapide de ces compétences. Le temps de mobilisation des compétences dépend alors de l'existence des conditions organisationnelles permissives qui encouragent les membres de l'organisation à agir dans le sens d'une plus grande efficacité.

2.2. Qualité du design organisationnel : création des conditions de contrôlabilité de l'organisation

« Dans la conception bidimensionnelle de la flexibilité,la contrôlabilité dépend de l'adéquation de son design ; c'est à dire de la facilité avec laquelle les conditions structurelles, technologiques et culturelles de l'organisation peuvent être modifiées dans un intervalle de temps suffisant à la mobilisation des compétences présentes dans le répertoire organisationnel. Ce sont ces conditions organisationnelles qui reflètent l'état des ressources et des règles, et déterminent le potentiel de flexibilité.[96]

Généralement, il est possible de distinguer deux éventualités de recherche de flexibilité par le design :

Premièrement, les conditions organisationnelles peuvent offrir une marge de manœuvre suffisante pour activer un mix satisfaisant de flexibilité ; aucun « redesign » organisationnel n'est alors nécessaire.

Deuxièmement, la marge de manœuvre offerte par les conditions organisationnelles peut être insuffisante pour mettre en œuvre le mix de flexibilité nécessaire. Le caractère paradoxal de la flexibilité réapparaît et semble soutenir la définition bidimensionnelle. La dimension design organisationnelle va vers la nécessité d'une certaine continuité de l'organisation. Elle va créer les conditions organisationnelles inhérentes à la mise en œuvre des capacités de contrôle des acteurs.

Or, étant donné qu'il ne peut y avoir de différenciation sans intégration, il ne peut pas y avoir de flexibilité sans une certaine stabilité ou continuité. Cette stabilité va procurer une certaine sécurité aux membres de l'organisation et ceci leur donnerait des possibilités de préservation de leur identité et une aspiration à l'apprentissage.

[96] J. Igualens, p.85,op.cit

Mettre en œuvre de compétences qui permettent de maîtriser les événements, s'appuie, de la façon la plus large, sur les conditions permissives au niveau de la technologie, de la structure et de la culture de l'organisation.

A - Conditions organisationnelles permissives de la flexibilité :

L'existence d'un riche répertoire de compétences organisationnelles s'avère une condition nécessaire, pas suffisante pour la flexibilité. La capacité à mobiliser ces compétences s'appuie sur l'existence de conditions organisationnelles qui permettent la contrôlabilité de l'organisation. Pour VOLBERDA, au niveau des technologies organisationnelles, l'automatisation et la programmation semblent offrir un potentiel de flexibilité dans la mesure où elles permettent d'apporter rapidement au processus de fabrication les modifications nécessaires.

Pour ADLER, l'incapacité à gérer la dimension humaine du changement technologique est souvent présentée comme la principale raison de l'échec de mise en œuvre de ce potentiel. Pour les auteurs comme KOLODNY, LIU, DENIS,le problème est que l'existence de technologies intégrées et adaptables n'implique pas nécessairement un élargissement des rationalités en œuvre dans l'organisation, afin de permettre une extension des possibilités que les opérateurs peuvent avoir pour contrôler ces technologies.

A propos , de structures , VOLBERDA distingue différents niveaux d'analyse , notamment la structure basique qui concerne la distribution des responsabilités entre les membres de l' organisation , les systèmes de contrôles et de planification , et les processus de prises de décisions , de coordination et de communication. Sur la base du concept d'équifinalité, cet auteur montre que ces paramètres peuvent être combinées de différentes façons qui offrent des potentiels différents de flexibilité.

Certes, les structures de type organique présentent une marge de manœuvre plus importante que celle du type mécaniste grâce aux occasions d'expérimentation et de prise d'initiative qu'elles comportent, néanmoins, le potentiel de flexibilité ne découle pas des structures en elles mêmes, mais de la possibilité de les réaménager continûment et facilement.

Pour SITTER, rapporté par J.Igualens [97],chaque architecture spécifique d'un système de production favorise ou restreint les opportunités d'un contrôle efficace et

[97] J.Igualens, p.86, op.cit

efficient de la coordination nécessaire entre des processus organisationnels fonctionnellement différenciés qui peuvent se superposer , en se renforçant ou en se contrariant.

Chaque forme structurelle présente des avantages et des coûts qui relativisent son potentiel de flexibilité. La culture organisationnelle peut aussi favoriser ou restreindre la contrôlabilité de l'organisation. Le potentiel de flexibilité offert dépend du jeu qui peut exister par rapport aux normes et aux valeurs organisationnelles.

Pour VOLBERDA, « Les croyances et les postulats culturels ont un rôle important dans l'interprétation des événements et dans l'élaboration de réponses organisationnelles pertinentes (…). La marge de manœuvre pour une flexibilité stratégique est d'autant plus grande que la culture est novatrice. Plusieurs grandes entreprises n'ont pas restructuré seulement leur organisation, mais ont essayé aussi de changer leur culture ». Le recours à des formes organisationnelles en réseaux peut favoriser la flexibilité dans la mesure où ces réseaux sont propices aux échanges et aux communications entre les acteurs, ce qui va permettre une évolution des normes et des valeurs.

La flexibilité dépend aussi de la façon dont les membres de l'organisation exploitent ce potentiel pour qu'ils le rendre effectif et renouvelable, si tant est qu'ils ne l'aient pas carrément délaissé, qu'elles qu'en soient les vertus intrinsèques.

2.3. Répertoire des compétences et capacité de contrôle des membres de l'organisation :

L'analyse de la relation de la compétence avec la capacité de contrôle et de décision n'est pas nouvelle.

MINTZBERG met en évidence que le pouvoir de décision, dans certaines organisations, revient à ceux qui procèdent l'expertise, sans importance de leur position dans la hiérarchie.

Il estime aussi que l'enrichissement du travail permet à celui qui fait le travail d'avoir plus de contrôle sur ce qu'il fait.

La notion de flexibilité reprend cette analyse en supposant une redéfinition des conditions d'intervention humaine dans l'organisation avec plus de compétences et de responsabilités.

« Des lors, un authentique savoir-faire au niveau local, là où émergent les aléas, et où il convient de trouver des solutions rapides et pertinentes, devient un pilier central de la capacité d'adaptation au sens large des entreprise à toute forme d'évènements susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'ensemble des unités participant au processus de production, dans leurs opérations quotidienne ».[98]

Ainsi à travers cette analyse on ne retrouve plus cette distinction propre au Taylorisme avec cette double division du processus de production ; caractérisée par la spécialisation verticale et horizontale ; avec la séparation de la conception (commandement) et l'exécution.

Et l'autre division verticale ; ce que a appelé G.FRIEDMAN l'émiettement du processus de production.

Pour faire face à un environnement instable et complexe, la suppression de cette double division, va permettre à l'organisation de disposer de compétences aussi variées et complexes, bénéficiant de plus de mobilité et d'initiative.

La flexibilité implique un élargissement de la marge de manœuvre et plus de liberté d'action.

Ce qui peut procurer un enrichissement du répertoire des compétences, effectives et potentielles.

L'existence de ces compétences mais aussi la rapidité avec laquelle se fait leur mobilisation constitue l'autre aspect nécessaire de la capacité de contrôle.

Alors la variété du répertoire des compétences et la rapidité de leur mobilisation constituent à la fois le moyen et l'adaptation au niveau local.

L'augmentation de la capacité de contrôle des membres de l'organisation prouve le développement de leur capacité d'adaptation

[98] C Everaere, p.101 op.cit

Conclusion

La flexibilité concept polysémique, nous le trouvons dans les théories de l'organisation et du management sous différentes appellations, l'adaptation, l'adaptabilité, la variété, la souplesse, la réactivité, et la réversibilité.

En plus, la flexibilité est un concept complexe et paradoxal.

Elle est relative et contingente aux conditions et au domaine de sa mise en œuvre, la flexibilité renvoie à la possibilité d'ajustement et de maîtrise de différentes situations.

La flexibilité représente l'aptitude à corriger facilement et rapidement, en respectant les délais, les écarts par rapport aux normes et valeurs fondamentales de l'organisation, elle est aussi nécessaire pour changer ces normes et ces valeurs.

La flexibilité s'appuie sur la capacité d'apprentissage et d'exploitation des compétences acquises ; elle repose sur un potentiel organisationnel dont le développement et la mise en œuvre s'appuie sur les capacités des acteurs à apprendre, désapprendre et réapprendre.

Certains auteurs, l'assimilent à la réactivité, et elle implique aussi l'anticipation et la maîtrise de l'environnement.

Elle est conjointe à ce paradoxe de changement et stabilité comme condition nécessaire et inhérente à sa dynamique.

Toutes ces tensions et ces contradictions donnent l'idée qu'elle est plus source de problèmes que de solutions.

L'objectif est de montrer la valeur heuristique ou épistémologique de la flexibilité à travers même sa nature paradoxale qui n'est qu'une richesse du phénomène organisationnel, et une complexité de l'acte d'organiser.

Les contradictions ne sont pas à rejeter, mais plutôt à accepter et gérer.

Pour appuyer la valeur heuristique du concept de flexibilité, il est nécessaire d'aller au-delà de l'acception simple, générale et vague qui présente la flexibilité comme une capacité d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

Une définition plus élaborée doit prendre en considération sa nature protéiforme, dynamique et paradoxale.

« La flexibilité est un concept plus théorique qu'empirique »[99]. Ses acceptions ne sont donc pas parfaitement définies en référence à des caractéristiques directement mesurables. Divers indicateurs sont applicables à l'opérationnalisation de l'adaptation en fonction du contexte et du domaine d'étude. « Quel que soit le domaine d'application, les indicateurs de flexibilité sont multiples et relatifs. »[100]

L'objectif n'est pas de trouver des indicateurs absolus et parfaits, il est de situer les différentes formes de flexibilités dans le cadre organisationnel.

Les conceptualisations proposées par R.REIX et VOLBERDA particulièrement permettent de corriger et d'enrichir la façon d'aborder le thème de la flexibilité. Pour ces auteurs, l'amélioration de la flexibilité d'une organisation signifie le développement de la capacité de ses membres, chacun à son niveau de compétence et de responsabilité, d'assurer la « commandabilité » et la contrôlabilité de l'organisation et son environnement. D'où l'intérêt pour opter pour une conceptualisation qui met en exergue le lien entre les conditions de l'organisation et les capacités d'action de ses membres. Ainsi la flexibilité repose –t-elle sur une relation duale entre deux dimensions : La capacité de contrôle et d'action dont disposent les membres de l'organisation pour exploiter de façon efficace et rapide les conditions de la production.

Ce qui suppose une étendue de la marge de manoeuvre et du champ décisionnel des membres de l'organisation. La contrôlabilité de l'organisation qui dépend de l'état de ses ressources et règles, et de la facilité de leur changement .Cette conception montre que la recherche de flexibilité suppose une action simultanée sur les compétences des individus et sur les conditions organisationnelles. Ainsi, la recherche de flexibilité exige un double défi.

Le premier défi est à relever par le design organisationnel qui détermine généralement l'existence de conditions structurelles, technologiques et culturelles permissives ou contraire contraignantes, de l'action des membres de l'organisation dans le sens d'une plus grande maîtrise événementielle. Il s'agit là d'analyser dans

[99] J.Igualens,p.97,op.cit.
[100] J.Igualens, p.97, op.cit.

quelle mesure les pratiques mises en place dans différents domaines permettent d'améliorer la contrôlabilité de l'organisation et son environnement

Le second défi est « managérial » dans la mesure où la flexibilité suppose la création et le développement d'un répertoire varié et continûment renouvelé de compétences. Ce répertoire va provoquer l'amélioration de la capacité de contrôle de chaque membre de l'organisation afin qu'il puisse faire face, rapidement et pertinemment, aux conditions urgentes et imprévues. La mobilisation des compétences se met en relation avec le premier défi organisationnel, c'est à dire l'existence de conditions permissives vont encourager les membres de l'organisation à mettre en œuvre leurs compétences pour contrôler les événements. En fonction de sa compétence, du champ décisionnel et de sa motivation, chaque salarié peut participer à la maîtrise des événements organisationnels.

Malgré sa complexité, la conception bidimensionnelle de la flexibilité présente divers avantages. D'abord, elle reflète une certaine dualité des propriétés organisationnelles. Le recours à des technologies modulables, à des structures organiques ou à des cultures novatrices, participe à la création de conditions favorables à la flexibilité qui n'est améliorée que si des compétences humaines sont mobilisées afin d'exploiter à temps et à bon escient ces conditions .La limite supérieure du potentiel de l'organisation reste déterminé par les compétences des individus qui la gèrent et l'exploite. En outre, dans le domaine des ressources humaines, cette conception montre l'importance stratégique accordée à ces ressources dans la mise en œuvre de toute politique de flexibilité. Enfin, cette conception est suffisamment générale pour être adaptée à l'étude des différentes formes de flexibilité dans les différents domaines

Néanmoins le caractère abstrait et complexe rend difficile la mesure directe de la flexibilité. L'opérationnalisation de la flexibilité repose donc sur une mesure indirecte parle biais de variables qui représentent plus les moyens, contingents au domaine étudié, de développement de la flexibilité que les dimensions directes de contrôlabilité de l'organisation et de capacités de contrôle de ses membres.