

**CRITIQUE OF THE CONCEPT OF FLEXIBILITY**  
**CRITIQUE DE LA NOTION DE FLEXIBILITÉ**

**BRUNO MAGGI**  
**UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

*Abstract*

This monograph proposes a theoretical and methodological critique of the concept of flexibility. This critique is based on evaluation criteria of the concepts offered by the social sciences research methodology. Through this exercise, the concept of flexibility appears to be derived from the explanatory functionalist framework of variability and change, which is not able to interpret the firm and work transformations as the current literature is emphasizing.

*Keywords*

Flexibility, Concept evaluation, Variability and change, Firm and work transformations.

Critique of the concept of flexibility / Critique de la notion de flexibilité, Maggi Bruno. Bologna: TAO Digital Library, 2019.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2019 degli autori

ISBN: 978-88-98626-19-9  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6266>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faiña	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di novembre 2019  
da TAO Digital Library – Bologna

# Critique de la notion de flexibilité\*

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

## Introduction

La notion de flexibilité occupe une place privilégiée dans les réflexions et les débats sur les transformations de l'entreprise et du travail depuis plusieurs décennies. D'une part, elle semble acquérir une importance croissante dans les différentes disciplines concernées par ces transformations : l'économie, la gestion, la sociologie, la psychologie, le droit... D'autre part, elle est utilisée dans de nombreux domaines d'études : J.-C. Tarondeau (1999b) montre de manière remarquable qu'elle se réfère aux stratégies de l'entreprise comme aux opérations, aux produits, aux processus et aux technologies, à l'organisation, au travail et à l'emploi. Enfin, la notion de flexibilité apparaît avoir à la fois une valeur descriptive et une valeur normative.

L'absence de toute critique apparaît singulière. Précisons : il y a bien des critiques de la « flexibilisation » et de ses conséquences – sur les systèmes de normes, sur le système économique, sur les conditions de travail et les styles de vie – surtout dans les contributions du droit du travail, de la sociologie et de la psychologie du travail, mais il n'y a pas une critique de la *notion* en elle-même. On n'a pas soumis la notion, jusqu'à présent, à l'épreuve d'une « falsification ». Pourtant, il y a longtemps que Karl Popper a montré que la robustesse des concepts et des hypothèses ne dépend que de leur capacité à résister aux tentatives de les contrecarrer<sup>1</sup>.

---

\* Ce texte a été originairement publié dans la *Revue Française de Gestion*, 2006, 162 : 35-49. On remercie la Revue pour l'autorisation de cette nouvelle édition.

<sup>1</sup> La démarche falsificationniste de ce grand philosophe de la science a permis de dépasser entièrement l'illusion inductiviste du renforcement des constructions théoriques par l'accumulation de nombreuses confirmations. Sa réflexion critique sur la méthode inductive a démarré en 1919, comme il le révèle lui-même : cf. K.R. Popper, *Conjectures and refutations : The growth of scientific knowledge*, New York : Basic Books, 1962.

Notre propos dans ce texte est purement théorique et méthodologique. Nous désirons suivre ici cet enseignement de Popper, en proposant une approche de la notion de flexibilité visant à évaluer sa robustesse. Nous nous rapporterons aux critères de jugement des concepts que les manuels de méthodologie de la recherche en sciences sociales mettent traditionnellement en avant : notamment les critères de l'« étendue » (*extension*), concernant l'ensemble plus ou moins large de domaines et de situations auxquels la notion s'applique; de la « clarté » (*clarity*), concernant la détermination objective de la notion; et le critère de la signification de la notion dans le cadre de la théorie dont elle fait partie, c'est-à-dire de sa « valeur systématique » (*systematic import*). Ce procédé étant propre à l'épistémologie néo-positiviste, comme le témoigne la référence majeure à C.G. Hempel<sup>2</sup>, sur laquelle il est habituellement fondé, il nous semble particulièrement approprié à la littérature concernant la flexibilité, qui se situe presque entièrement dans cette épistémologie<sup>3</sup>.

Cette démarche mettra en évidence des questions non résolues par la notion et, au total, son inadéquation à l'interprétation des transformations de l'entreprise et du travail telle qu'elle est poursuivie par la littérature concernée. Il apparaît ainsi que ces faiblesses trouvent leur origine dans le cadre fonctionnaliste d'explication de la variabilité et du changement dont la notion de flexibilité dérive. Ceci invite à changer le point de vue, et à questionner directement la réflexion sur la *variabilité*.

### **La définition de la notion**

L'évaluation d'une notion ne peut que commencer par sa - ou ses - définition. En ce qui concerne la notion de flexibilité, face à sa vaste diffusion, la

---

<sup>2</sup> C.G. Hempel, *Fundamentals of concepts formation in empirical science*, Chicago: University of Chicago Press, 1952; Id. *Aspects of scientific explanation and other essays in the philosophy of science*, New York: The Free Press, 1965; Id, *Philosophy of natural science*, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1966.

<sup>3</sup> Nous soutenons que toute critique à un concept ou à une théorie doit être avant tout portée de l'« intérieur » de leur philosophie, c'est-à-dire de la « manière de voir » qu'ils présupposent, et non à partir d'une vision différente. C'est pour la même raison que nous avons évoqué l'opposition entre la démarche falsificationniste et la démarche inductiviste, opposition qui a marqué le débat néo-positiviste des premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle.

préoccupation d'en donner une définition n'apparaît pas également partagée par les auteurs concernés et par les disciplines qui l'utilisent: très souvent la flexibilité est moins définie que présupposée. Pourtant, des définitions générales, ainsi que des revues des interprétations de la flexibilité ne manquent pas, en particulier dans la littérature de gestion; et ces définitions et interprétations montrent de remarquables convergences.

Tarondeau (1999a) définit la flexibilité en termes de « l'aptitude [d'un système] à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie ». Il ajoute que « la flexibilité d'un système placé dans un environnement incertain se définit et se mesure : a) par le nombre des états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les finalités qui lui sont prescrites ; et b) par le coût et le temps consommés lors des changements d'états » (Tarondeau, 1999a ; 1999b). Reix (1997) définit la flexibilité de la manière suivante : « a) La flexibilité est un moyen de faire face à l'incertitude » ; b) elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ; c) elle peut s'exprimer en termes d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état ; c) sa valeur est assimilable à une valeur d'option ».

Gerwin (1987 ; 1993) note que la flexibilité a été généralement proposée comme la réponse d'adaptation à l'incertitude de l'environnement, et plus précisément comme un ensemble de réponses à différentes manifestations de l'incertitude. De Toni et Tonchia (1998) trouvent, dans une large revue de la littérature, que la flexibilité est définie comme : a) caractéristique du rapport entre un système et son environnement, où elle opère en termes d'amortisseur de l'incertitude ; b) degré de contrôle homéostatique d'un système, c'est-à-dire comme degré d'adaptation cybernétique ; c) capacité de changement et d'adaptation.

Ces énonciations visent ce que l'on pourrait appeler les « caractères généraux » de la flexibilité, et semblent converger en les identifiant en la *capacité d'adaptation*, et en la finalité de *faire face à l'incertitude*.

Plusieurs auteurs préfèrent par ailleurs mettre en avant l'existence de différentes manifestations ou aspects de la flexibilité. Par exemple, Mandelbaum (1978) distingue une *flexibilité d'état*, qui permet au système d'être « stable » et de fonctionner malgré le changement, et une *flexibilité d'action*, qui permet de faire face au changement en changeant d'état. Slack (1983) distingue à son tour une *flexibilité de « range »*, concernant le nombre des états que le système peut atteindre, et une *flexibilité de « réponse »*, concernant le temps de changement d'état. Zelenovich (1982) met en évidence une nature « exogène » de la flexibilité lorsqu'elle considère l'adaptation du système aux changements des conditions environnementales, et une nature « endogène » concernant l'utilisation des opportunités technologiques à l'intérieur du système. De même Tarondeau (1999a) oppose une *flexibilité externe* à une *flexibilité interne*.

Enfin, tandis que la plupart des définitions mettent l'accent sur l'adaptation à un environnement incertain, Gerwin (1993) propose de considérer non seulement une flexibilité de défense mais aussi une *flexibilité proactive*, c'est-à-dire capable de modifier l'environnement. Dans le même sens Mariotti (1994), oppose à la *flexibilité statique*, d'adaptation passive, la *flexibilité inter-temporelle*, qui permet une meilleure ouverture aux évolutions de l'environnement et aux processus d'apprentissage et d'innovation, et la *flexibilité d'efficience dynamique*, qui agit sur l'environnement afin de le transformer en modifiant les réactions d'interdépendance stratégique. Cohendet et Llerena (1999) distinguent également la *flexibilité statique*, réactive, et la *flexibilité dynamique*, temporelle, proactive.

Ce rapide aperçu des définitions proposées de la notion de flexibilité ne se veut absolument pas être exhaustif, mais tout simplement une tentative de mise en évidence de propositions parmi les plus significatives. Nous allons l'utiliser comme base pour la démarche critique que nous nous sommes proposée, en soulignant d'ores et déjà la convergence concernant la signification et la finalité de la flexibilité, ainsi que deux lacunes qui nous semblent importantes.

En premier lieu, l'attention partagée par les divers auteurs en définissant la notion, donc en précisant les caractères de la flexibilité oublie - en général - de préciser l'autre notion qui est capitale dans toutes les définitions : la notion d'*incertitude*. Mariotti (1994) s'en préoccupe en partie en distinguant une incertitude « objective », fondée sur le « manque d'information » et une incertitude venant des « limites cognitives » des sujets de la décision<sup>4</sup>.

En second lieu, ces définitions ne font - généralement - pas référence à l'étymologie du terme « flexibilité », alors que la référence étymologique nous semble toujours nécessaire pour la définition d'une notion. Ne doit-on pas partir du fait que dans les langues d'origine latine, mais aussi dans la langue anglaise, flexibilité (angl. *flexibility*) dérive de *flexum*, supin de *flectere* (fléchir) ? Flexible se dit de ce qui fléchit aisément et, par extension, de ce qui s'adapte à différentes conditions, à différentes circonstances<sup>5</sup>. Or, l'étymologie légitime les définitions de la flexibilité en termes d'adaptation. Par contre, elle pose des problèmes à la définition de « flexibilité proactive » à la Gerwin (1993) ou lorsque Mariotti (1994) évoque l'étymologie pour critiquer la vision « passive » de la flexibilité mais garde la notion pour en proposer une déclinaison active ou « dynamique », comme le font ensuite de même Cohendet et Llerena (1999). Ne s'agirait-il pas dans ces cas de forcer dans la notion de flexibilité des caractères qui ne lui sont pas propres, qui demandent une autre notion ? Ou ne s'agirait-il pas d'un changement de point de vue ?

Nous reviendrons plus tard sur ces questions au cours de son évaluation par rapport aux trois critères de jugement méthodologique déjà évoqués : l'étendue, la clarté et la valeur systématique.

---

<sup>4</sup> La distinction entre aspects objectifs et subjectifs de l'incertitude, mise parfois en avant par différents auteurs, apparaît pourtant peu soutenable : l'incertitude est douée de sens du fait qu'elle concerne, dans le processus décisionnel, l'état des connaissances du sujet décideur.

<sup>5</sup> Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*; Collins Cobuilt, *English language dictionary*. Tarondeau (1999b) utilise comme métaphore la fable du roseau et du chêne, pour souligner la propriété de l'adaptation. Selon Reix (1997) l'aptitude à l'adaptation est évoquée « intuitivement » par l'idée de flexibilité.

### **L'étendue de la notion**

Quelques auteurs semblent mettre sur le même plan les « types », les « dimensions » et les « domaines » de la flexibilité (Browne *et al.*, 1984 ; Tarondeau, 1999b), sans doute pour en faire émerger la « nature multiforme ». Il s'agit par contre de différents aspects, à considérer distinctement, si l'on fait référence aux trois critères de jugement du concept.

Le critère de l'étendue, comme nous l'avons anticipé, concerne les domaines et les situations dans lesquels la notion est utilisée : l'étendue sera donc majeure d'autant plus que la notion s'applique à plusieurs classes de situations. Les auteurs sont d'accord pour reconnaître une ample étendue de la notion de flexibilité, même lorsqu'ils s'intéressent à un seul ensemble de situations. Dans les ouvrages consacrés au dépassement du modèle de l'entreprise fordiste la notion apparaît centrale pour la discussion des changements des stratégies et des rapports entre les entreprises, des technologies et des pratiques de gestion et d'organisation des systèmes de production, des formes d'emploi et des contenus du travail.

C'est à Tarondeau (1999a ; 1999b) que l'on doit une liste articulée des domaines concernés par la notion. D'une part il considère à la fois les domaines de la stratégie de l'entreprise - où la flexibilité peut intéresser toutes ses « fonctions » (recherche et développement, finance...), l'utilisation des ressources à l'intérieur ainsi que les relations avec les partenaires vers l'extérieur - et les domaines des opérations. D'autre part, il met en avant que, aussi bien pour les décisions stratégiques que pour les décisions opérationnelles, la flexibilité investit les grands domaines des produits, des processus et de l'organisation. Concernant les produits, la flexibilité s'applique à la conception comme à la fabrication. Concernant les processus, elle s'applique aux technologies, aux équipements et aux machines. Concernant l'organisation, elle s'applique aux relations entre les sous-ensembles de l'entreprise et à l'emploi des ressources humaines à l'intérieur, ainsi qu'aux relations avec des partenaires extérieurs. Enfin, la flexibilité peut concerner le travail et l'emploi: dans un sens « quantitatif » lorsqu'on fait référence aux

volumes et aux relations de travail, et dans un sens « qualitatif » lorsqu'on fait référence au contenu même du travail.

Cette étendue de la notion de flexibilité est décidément impressionnante. Néanmoins, on peut se poser la question de savoir si elle concerne toujours le rapport entre l'entreprise et son environnement. La réponse est certainement positive lorsqu'il s'agit des stratégies, des choix opérationnels, technologiques et organisationnels, des politiques de ressources humaines. Mais lorsqu'on parle des relations de l'entreprise avec ses partenaires et sous-traitants, il nous semble qu'il faudrait tenir compte de la possibilité de « demande rigide » à ces derniers d'être eux-mêmes flexibles pour s'adapter à cette demande venant d'une « entreprise-guide » - un cas de figure bien illustré, par exemple, par les changements de l'industrie automobile. Et lorsqu'on réfère la flexibilité à l'emploi et au travail, il nous semble qu'il faut distinguer d'une part les politiques de l'entreprise et les normes du droit de travail, et d'autre part, la flexibilité des sujets concernés, qui doivent s'adapter à ces politiques et à ces normes, pour eux autant « rigides » que les anciennes. Au total, le niveau comme l'unité d'analyse doivent être attentivement considérés, afin de juger l'étendue de la notion appliquée aux domaines de l'entreprise : autrement, on risque d'attribuer à celle-ci une flexibilité qui regarde d'autres niveaux ou d'autres unités d'analyse.

### **La clarté de la notion**

En principe, l'étendue est en rapport avec le niveau d'abstraction du concept. Et plus le concept est abstrait, plus il est nécessaire de le traduire en « dimensions » moins abstraites et en « indicateurs empiriques », jusqu'à en permettre la « mesure »<sup>6</sup>. Le deuxième critère d'évaluation, celui de la « clarté », concerne cet aspect : la capacité potentielle du concept de descendre l'échelle

---

<sup>6</sup> La référence obligée est ici P.F. Lazarsfeld, *Evidence and inference in social research*, *Daedalus*, 1958, 87, 4 : 99-109 ; éd .fr. : Des concepts aux indices empiriques, in R. Boudon, P.F. Lazarsfeld (Dir.), *Le vocabulaire des sciences sociales*, Paris, La Haye : Mouton & Co., 1965 : 27-36.

d'abstraction pour atteindre une définition opérationnelle ayant le caractère de mesure objective. Cette évaluation doit évidemment être mise en rapport avec l'étendue.

Beaucoup de contributions concernant la flexibilité mettent au centre la question des dimensions et des mesures de la notion. Par ailleurs, cette préoccupation ne concerne pas de la même manière toute l'étendue de la notion. Comme le met en évidence Tarondeau (1999b), la question est moins traitée en ce qui concerne la flexibilité des stratégies de l'entreprise – où des indicateurs sont présentés en termes d'options possibles ou d'aptitude et capacité de changement mais pour lesquels on ne disposerait pas de mesures – tandis que les propositions sont nombreuses concernant la flexibilité des systèmes de production. Nous en donnons quelques exemples.

Concernant la flexibilité des stratégies, Sanchez (1995) identifie deux dimensions, articulées en sous-dimensions: a) *resource flexibility*, ou capacité d'utilisation flexible des ressources afin de poursuivre des cours d'actions alternatifs en réponse à un environnement compétitif ; b) *coordination flexibility*, ou coordination des ressources disponibles.

Concernant la flexibilité des systèmes de production, Browne *et al.* (1984) proposent huit dimensions : a) *machine flexibility*, concernant les modifications de la machine nécessaires pour produire un ensemble d'éléments du produit ; b) *process flexibility*, ou capacité de produire un ensemble d'éléments ; c) *product flexibility*, ou capacité de changer les ensembles d'éléments ; d) *routing flexibility*, ou capacité de faire face aux pannes ; e) *volume flexibility*, ou capacité d'opérer à différents niveaux de volume ; f) *expansion flexibility*, ou capacité d'augmenter le niveau de production ; g) *operation flexibility*, ou capacité de changer l'ordre des opérations ; h) *production flexibility*, concernant l'univers des éléments qui peuvent être produit par le système. Des indications de mesures correspondent à chaque dimension.

Gerwin (1987) articule sept dimensions concernant : le *mix*, la variation de gamme et les changements fonctionnels des produits, l'utilisation des machines, les volumes, les matériaux à transformer, les séquences du

processus ; et pour chacune de ces dimensions, l'auteur indique des possibilités de mesure. Ces mêmes dimensions - reprises par Gerwin et Tarondeau (1989) et par Gerwin (1993) - apparaissent par ailleurs mieux articulées au regard du critère de la clarté du concept, dans une contribution précédente (Gerwin et Tarondeau 1984) qui met en avant deux niveaux de traduction de la notion en dimensions : trois dimensions à un premier niveau, concernant la flexibilité « produit », « processus » et « input », sont décomposées en sous-dimensions de moindre abstraction, telles que la diversité des produits, leur renouvellement, leur modification, les volumes et les états du processus, etc.

Des revues des différentes contributions (Gupta, Goyal, 1989 ; Sethi, Sethi, 1990 ; De Toni, Tonchia, 1998) mettent en évidence à la fois, la convergence sur les conditions de changement et de complexité environnementale, et des combinaisons des critères adoptés pour identifier les dimensions : le type de changement (quantitatif et qualitatif), l'entité du changement, le temps considéré (bref, moyen et long terme), le type et le degré d'aléa à parer, etc.

En ce qui concerne, enfin, le travail et l'emploi, la flexibilité affecte à la fois les règles juridiques des relations de travail – domaine d'étude du droit du travail – avec, bien évidemment, une variété de solutions dans les différents pays (Veneziani, 1992 ; Supiot, 1999), et les règles organisationnelles, où sont notamment soulignés : les transformations des processus de production et des tâches, l'intégration des fonctions, la mobilité et la mobilisation des travailleurs (Terressac, 1992). Du point de vue de la gestion, Tarondeau (1999b) distingue : une *flexibilité quantitative*, ou souplesse des effectifs et salariale, et une *flexibilité qualitative*, qui porte sur l'extension des qualifications et compétences des employés et sur leur mobilité interne. D'une part, la flexibilité est rendue possible par les formes d'emploi dites atypiques et le recours au travail intérimaire, au travail indépendant, à la sous-traitance. Elle s'applique au volume de travail, et se mesure par le nombre des employés, les coûts et les délais de variation. D'autre part, la flexibilité s'exerce sur le contenu du travail, la définition des tâches, les savoir faire et les capacités des travailleurs.

Cette série de références est suffisante pour permettre quelques commentaires concernant le critère de la clarté de la notion.

On peut noter avant tout qu'une certaine insatisfaction est mise en avant par les auteurs mêmes qui s'engagent dans les propositions de dimensions et mesures. Gerwin (1987 ; 1993) dénonce le manque d'accord à ce sujet : « in spite of the need no well-accepted operationalizations exist ». A propos de la flexibilité des stratégies, Tarondeau (1999b) relève qu'il est « difficile d'agrèger [les indicateurs] en vue d'établir une échelle de flexibilité globale », et que manque la possibilité de mesurer la « flexibilité optimale » : ce qui n'est pas un problème de moindre importance pour une littérature qui se veut être normative et non seulement descriptive. Et même pour la flexibilité des systèmes de production selon De Toni et Tonchia (2001), l'existence de différentes dimensions ne porterait qu'à des mesures partielles, qu'il faudrait rassembler par un classement unitaire en considérant conjointement : a) les « objets » du changement (volumes, produits et processus), et b) les « caractéristiques » du changement (conditions d'état de départ et type de transition, à bref et à long terme).

Il nous semble que l'on peut partager ces critiques, mais qu'il faut accepter que différents chercheurs proposent des traductions différentes de la notion en dimensions, sous-dimensions et mesures, et que l'on peut accepter que ce travail ne soit pas accompli. Par contre, cette préoccupation pour la clarté de la notion nous apparaît peut-être trop soulignée : cela dénoterait, si nous suivons l'enseignement de Hempel, une attitude « opérationniste », c'est-à-dire d'attribution d'une importance majeure et à la limite exclusive, à la détermination opérationnelle du concept. L'évaluation de la clarté doit être mise en rapport avec l'évaluation à la fois de l'étendue et de la valeur théorique de la notion de flexibilité.

Or, l'application de la notion à de nombreux domaines devrait impliquer des niveaux d'abstraction communs à tous ces domaines, et dérivant de la théorie qui a produit la notion. Les dimensions et les indicateurs empiriques différemment proposés apparaissent, au contraire, hétérogènes, s'appuyant sur

des définitions plurielles de la flexibilité, voire opposées (passive, active, statique, dynamique, interne, externe...), moins référés à une théorie unitaire qu'aux caractères particuliers des différents domaines. C'est sous cet angle qu'il est plus opportun d'évaluer les traductions opérationnelles de la notion. Et cela nous amène à considérer le critère de la valeur théorique.

### **La valeur théorique de la notion**

Selon Hempel, les concepts ne doivent pas être considérés séparément des théories dont ils font partie. Si on les évalue par rapport à la contribution qu'ils donnent à la compréhension et à l'explication des phénomènes, alors il faut surtout faire attention à la place que ces concepts occupent en tant qu'éléments d'une théorie, c'est-à-dire à leur « valeur systématique ». La traduction opérationnelle des concepts est nécessaire à la recherche empirique, mais elle ne peut pas être disjointe de l'évaluation de leur signification théorique.

Or, très peu d'auteurs utilisant la notion de flexibilité pour interpréter les transformations de l'entreprise et du travail, se préoccupent d'évaluer sa valeur théorique. Il y a quand même – bien que rares et rapides – des citations de repères théoriques. Le cadre de la théorie organisationnelle dite « des contingences » (*contingency theory*) est cité pour souligner le rôle de la flexibilité de l'entreprise face à l'incertitude environnementale, par exemple par Gerwin (1993). L'approche qui fonde l'interprétation du comportement de l'entreprise sur l'emploi des ressources (*resource-based view*) est de même citée, par exemple par Sanchez (1995) qui s'y réfère pour développer ses dimensions concernant la flexibilité des ressources et de leur coordination flexible, ou par Tarondeau (1999a ; 1999b) qui l'évoque à côté de la théorie de l'« écologie organisationnelle » (*organizational ecology*), en soutien de l'utilisation de la notion de flexibilité pour la réflexion sur les stratégies de l'entreprise. Les approches de l'« organisation organique » opposée à l'« organisation mécaniste », ainsi que du « système socio-technique », sont le plus souvent

rappelées, et notamment par Tarondeau (1999b), comme source de la réflexion sur la flexibilité dans les domaines de l'organisation et du travail.

Quelles sont la place et la valeur de la notion de flexibilité dans ces théories ? Quelle est la signification théorique par rapport aux utilisations courantes de la notion, à son étendue et à sa clarté ? Quelle est sa source première ? Pour évaluer la « valeur systématique » de la notion de flexibilité il faut répondre à ce type de questions.

Il est d'abord nécessaire de situer les théories évoquées. Nous suivons l'ordre chronologique. La théorie du « système socio-technique » est proposée par le Tavistock Institute of Human Relations de Londres, et notamment par Emery et Trist (1960). Elle interprète la variabilité de la structure sociale de l'entreprise en termes d'adaptation à la technologie, et par son intermédiaire, à l'environnement. La théorie qui oppose le « système mécanique » et le « système organique » est due à Burns et Stalker (1961) : elle présente les caractéristiques organisationnelles sur une échelle de variabilité permettant d'évaluer la meilleure adaptation à des différentes situations environnementales. Ces deux théories marquent le courant des « nouvelles relations humaines » - les premières Human Relations étant celles de l'école d'Elton Mayo dans les années 1930-1940.

La *contingency theory* est présentée avec ce label par Lawrence et Lorsch (1967) pour souligner la dépendance de l'efficacité organisationnelle de la nature de l'environnement et de la capacité à s'y adapter. L'idée des « contingences » exprime en effet l'ensemble des contraintes exogènes sur la structure organisationnelle : un large courant partage et développe ce point de vue, considérant l'adaptation de la structure à l'environnement, mais aussi à la technologie (Woodward, 1965 ; Perrow, 1967), ou à plusieurs variables du « contexte » (Pugh *et al.*, 1968 ; 1969). La « vision contingentiste » a une vaste diffusion, et est déjà propre, avant la dénomination de *contingency theory*, à des approches précédentes, comme celles citées des nouvelles relations humaines. La *resource-based view* débute à la fin des années 1970 (Pfeffer, Salancik, 1978) et met l'accent sur la « dépendance des ressources », interprétée selon deux

dimensions : le contrôle des ressources et leur influence pour l'organisation. Plusieurs ont voulu voir dans cette approche un éloignement par rapport à la perspective des contingences, du fait que les stratégies organisationnelles mises en place afin de réduire la dépendance sont censées être non seulement des stratégies d'adaptation aux demandes de l'environnement. En effet, l'idée de la dépendance des ressources n'est qu'un développement de quelques éléments d'un grand classique de la pensée organisationnelle - la théorie de Thompson (1967) - s'écartant pourtant du cadre général de celui-ci et demeurant ancré à la vision contingentiste. Par contre, la théorie de *l'organizational ecology*, fondée notamment par Hannan et Freeman (1977 ; 1989), s'éloigne pour plusieurs raisons des approches précédemment citées. D'une part elle propose une « écologie des populations d'organisations » : l'unité d'analyse est la « population », non l'organisation singulière. D'autre part le rapport entre ces ensembles d'organisations et l'environnement n'est pas vu de manière adaptative, mais en termes de processus de « sélection naturelle » : de ce fait cette théorie s'oppose à toute approche contingentiste et d'adaptation rationnelle<sup>7</sup>.

Voyons la place et la valeur de la notion de flexibilité dans ces théories. Elle est au centre, voire au fondement, des approches des nouvelles relations humaines. Ce sont proprement ces approches qui proposent l'axe « rigidité/flexibilité » comme explication de la variabilité de la structure organisationnelle et de sa vocation adaptative : nous développerons ce point dans le paragraphe suivant. La flexibilité n'est plus une notion centrale dans les approches contingentistes. Étant empruntée aux propositions des relations humaines, elle est toutefois utilisée pour expliquer des aspects de l'adaptation structurelle. L'écologie organisationnelle, quant à elle, présentant une théorie évolutive qui concerne le niveau des populations d'organisations, ne fait aucune référence à la notion de flexibilité.

---

<sup>7</sup> Pour une confrontation critique des théories du domaine d'étude de l'organisation à partir des années 1960, on peut se rapporter à Maggi, 2003/2016, Livre I, chapitre 2.

Les théories qui sont évoquées convergent donc – sauf l'*organizational ecology* qui n'apparaît pas un repère pour ce sujet – sur une vision d'adaptation du système organisationnel aux contraintes environnementales, où la flexibilité exprime de manière privilégiée le comportement d'adaptation. La signification théorique de la notion adoptée, ainsi établie, s'avère donc être en cohérence avec la plupart des définitions proposées, tandis qu'apparaissent non cohérentes, voire contradictoires, les propositions d'usage de la notion en sens « actif », « proactif » ou « dynamique » : ici on peut commencer à se poser la question de savoir s'il ne serait pas préférable d'utiliser une autre notion lorsqu'il ne s'agit pas d'adaptation.

Considérons enfin l'étendue et la clarté de la notion par rapport à sa valeur théorique. L'étendue peut souvent apparaître plus large que dans les propositions de départ, mais rien n'empêche d'élargir les domaines d'application d'une notion si cela ne se révèle pas contradictoire par rapport à sa signification systématique. Quant aux articulations de la notion en dimensions et indicateurs, plusieurs d'entre eux semblent s'éloigner de la signification systématique et basculer de l'idée de flexibilité – c'est à dire d'adaptation – vers les changements, les options, les variations, qui peuvent permettre une meilleure adaptation. L'idée de flexibilité semble alors devenir un présupposé général, justifiant *a priori* toute modification, à la fois de réponse, d'adaptation, et « proactive » : ce qui contredit la théorie. À nouveau donc la question se pose : n'y a-t-il pas lieu de chercher – dans un autre cadre théorique – une autre notion qui puisse mieux s'articuler en dimension et indicateurs de changement et de variation ?

Il nous semble nécessaire d'approfondir l'évaluation de la valeur théorique de la notion de flexibilité, réfléchissant sur sa source et son développement : il nous faut comprendre d'où elle dérive, et quel a été son chemin théorique.

### La source et le développement de la notion

Nous avons mis en avant que la définition d'une notion doit avant tout tenir compte de sa signification étymologique, et nous avons rappelé que « flexibilité » signifie « *adaptation variable* à différentes conditions et circonstances ». Or, cette signification est parfaitement cohérente avec l'orientation de fond du *fonctionnalisme* comme il a été intégré dans les sciences humaines et sociales (Merton, 1949). Selon la vision fonctionnaliste, la structure du système, qu'elle soit rigide ou flexible, ne peut que s'adapter à l'environnement - voire à son meta-système - pour répondre aux besoins fonctionnels du système même.

Si l'on peut dire que « les chercheurs en gestion se sont préoccupés de cette notion [de flexibilité] à partir des années 1970 » (Cohendet, Llerena, 1999)<sup>8</sup>, c'est bien avant cette époque que l'étude de l'organisation - du côté fonctionnaliste - a commencé à développer une réflexion sur la flexibilité. Le point de départ remonte aux premières Human Relations. Les chercheurs du laboratoire d'Elton Mayo mettent en évidence, avec les recherches de Hawthorne, que l'écart du programme rigide taylorien peut être moins une déviation à corriger qu'un élément à valoriser lorsqu'il permet une fonctionnalité meilleure. Ils ouvrent de cette façon la perspective de la flexibilité en contraste avec le « modèle classique ». Ils voient l'entreprise comme un système organique. L'intérieur du système est à la fois une « organisation technique » et une « organisation humaine ». L'organisation humaine est « individuelle » et « sociale », et en tant qu'organisation sociale, elle implique une partie « formelle » et une partie « informelle » (Roethlisberger, Dickson, 1939 : 551-568). Ce discours est bien connu. Il est intéressant pour nous de souligner ici que dans cette interprétation la partie humaine - flexible - doit s'adapter à la partie technique - rigide - par la logique fonctionnelle du

---

<sup>8</sup> C'est en effet à partir de cette époque que la diffusion de plus en plus massive des technologies de l'information crée les présupposés de la mise en cause du modèle taylorien-fordien de l'entreprise, et par voie de conséquence, de l'intérêt des solutions dites « flexibles » concernant les transformations de l'entreprise et du travail.

ystème. En outre, l'intérieur organisationnel doit s'adapter, dans son ensemble, à l'extérieur économique. C'est ici que l'on trouve la source de la notion de flexibilité en ce qui concerne l'entreprise et le travail.

Ces premières relations humaines, pendant les années 1930-1940, ne s'intéressent pas encore à la variabilité des solutions organisationnelles. Elles apparaissent plutôt être à la recherche de la voie la plus fonctionnelle - encore un *one best way*. Les nouvelles relations humaines, qui se développent à partir des années 1950, ne changent pas les caractères de base de cette perspective. Cependant elles opèrent un changement important, justement du fait qu'elles s'intéressent à la variabilité du système, et pour l'expliquer proposent la dimension « rigidité/flexibilité » comme critère d'analyse. Cette dimension est codifiée au début des années 1960 par trois contributions, presque contemporaines.

Le sociologue fonctionnaliste A.W. Gouldner (1959) propose de dépasser la séparation entre le « modèle rationnel » de la « science de l'administration » et le « modèle du système naturel » produit par la recherche sociologique. Il critique de manière directe l'usage éclectique de ces deux modèles et de la notion d'« organisation informelle » fait par l'école des relations humaines de Mayo. Il plaide au contraire pour une complémentarité des deux modèles qui peut permettre d'interpréter la variabilité.

F.E. Emery et E.L. Trist (1960) insistent sur l'interprétation mono-dimensionnelle de la variabilité organisationnelle dans le célèbre article où ils proposent la notion de « système socio-technique ». La dichotomie que Gouldner veut dépasser est, au contraire, réaffirmée par cet article en termes d'opposition entre « système fermé » et « système ouvert ». Pour les auteurs du Tavistock Institute, face à une technologie donnée, les solutions structurelles peuvent être plurielles. Parmi celles-ci, la solution rigide n'est justifiée que lorsque la technologie demande des capacités spécialisées. Et entre les solutions flexibles, il s'agit de choisir la plus fonctionnelle.

La troisième contribution est due à T. Burns et G.M. Stalker (1961), sociologues de l'Université d'Edimbourg. Si elle a été la plus suivie par la suite,

c'est probablement pour deux raisons. Ces deux chercheurs ne présentent pas une dichotomie entre rigidité et flexibilité mais un *continuum*, suggérant que les solutions organisationnelles concrètes se situent sur les degrés intermédiaires entre les deux pôles. Ils décrivent en outre les caractéristiques des situations à chacun des pôles. C'est-à-dire d'un côté le « système mécanique » adapté à des conditions de stabilité par des solutions rigides ; et de l'autre côté le « système organique », adapté aux situations dynamiques par des solutions flexibles.

Rappelons enfin que l'axe rigidité/flexibilité se trouve renforcé dans les deux contributions européennes, par la coïncidence avec l'axe « certitude/incertitude ». La notion d'incertitude, empruntée par les chercheurs de Londres à la théorie des systèmes et à la micro-économie par les chercheurs d'Edimbourg, donne un appui majeur à l'explication des besoins d'adaptation flexible. Mais il faut remarquer que selon l'orientation fonctionnaliste l'incertitude est vue comme un attribut de l'« extérieur » du système, plutôt évoqué qu'enquêté, auquel l'« intérieur » ne peut que s'adapter. Même l'axe certitude/incertitude est fondé sur une dimension unique, comme l'axe rigidité/flexibilité, et en étant posé en parallèle avec celui-ci, il n'ajoute pas d'éléments nouveaux pour expliquer la variabilité.

Dans les termes que nous venons de résumer, l'interprétation monodimensionnelle de la variabilité du système comme s'adaptant à la technologie et à l'environnement, est utilisée ensuite par les approches contingentistes, dont celles qui ont été évoquées précédemment. Cette perspective pourtant, apparaît insatisfaisante dans les recherches de Woodward (1965), où elle n'est pas en état d'expliquer les similitudes aux deux pôles du *continuum* technologique ; et elle est contredite par les recherches du Groupe de Aston (Pugh *et al.*, 1963 ; 1968 ; Child, 1972) qui abandonne la notion de flexibilité au cours de sa démarche. Perrow (1967), enfin, proposant une typologie de la technologie et de ses rapports avec la structure, déclare ouvertement l'inadéquation du *continuum* rigidité/flexibilité pour l'interprétation de la variabilité organisationnelle. Et cela toujours à l'intérieur du monde contingentiste.

L'évaluation de la valeur théorique de la notion de flexibilité nous conduit alors face à une question majeure. Proposée d'abord par les Human Relations pour interpréter l'adaptation fonctionnelle du système organisationnel, la notion de flexibilité a constitué ensuite le fondement de l'interprétation de la variabilité de cette adaptation. Mais le déplacement vers l'interprétation de la variabilité - véritable cœur de l'étude de l'organisation et fondement de la compréhension du changement - a produit une progressive mise à l'écart de la flexibilité, à l'intérieur même de la vision qui a été à son origine.

### **Perspectives**

La réflexion sur la notion de flexibilité que nous venons de proposer, fondée sur les critères d'évaluation des concepts, nous a aidé à comprendre le statut théorique et les utilisations de la notion. Confrontant ces utilisations, des questions importantes émergent sur lesquelles il faut réfléchir. D'une part la notion dérive d'une démarche interprétative qui a montré ses limites et qui a été dépassée ; elle est largement adoptée afin d'interpréter les transformations de l'entreprise et du travail, alors qu'elle s'est révélée non adéquate pour expliquer la variabilité du système, c'est-à-dire ses modalités de changement. D'autre part, les changements que l'on veut interpréter - étant dynamiques, inter-temporels, proactifs - demandent d'aller au-delà d'une idée de variabilité adaptative. Enfin, la signification théorique pose des problèmes à l'étendue et à la clarté de la notion : son application à plusieurs domaines différents n'apparaît possible qu'au travers des nombreuses qualifications ajoutées. Les opérationnalisations sont plurielles, semblent découler moins de la signification théorique que des différentes qualifications de la notion, elles apparaissent destinées à traduire en indicateurs et mesures les formes et les temps du changement plutôt que la flexibilité.

La question se pose alors de sortir du cadre théorique fonctionnaliste et contingentiste, voire de la vision qui le sous-tend. Et de chercher d'autres notions, plus adaptées à la compréhension des transformations de l'entreprise

et du travail, capables de satisfaire les exigences d'interprétation mises en évidence par la littérature sur la flexibilité. Or, si cette démarche s'avère être nécessaire, elle n'est pas difficile : les contributions non fonctionnalistes portant sur l'interprétation du changement et de la variabilité ne manquent pas dans le vaste domaine d'étude de l'organisation, et on peut aisément y faire référence. Nous pensons notamment à l'approche de la variabilité qui a été mise en avant par Herbert Simon (1947), poursuivie par son école et développée par la contribution de James Thompson (1967) et par les études qui s'inscrivent dans la lignée simonienne de la rationalité intentionnelle et limitée<sup>9</sup>.

Nous proposons cette question à la réflexion des chercheurs. Nous pensons que la recherche scientifique ne peut se nourrir que de débat, de discussion, de dispute. De ce fait, cette suggestion d'une voie alternative n'a ici d'autre valeur que celle d'une hypothèse de travail. Comme toute autre hypothèse, elle doit être travaillée et soumise à l'épreuve. Comme le disait Popper, la démarche scientifique est faite de conjectures et de réfutations (*conjectures and refutations*), d'hypothèses et de critiques.

### Références bibliographiques

- BROWNE J., DUBOIS D., RATHMILL K., SETHI S.P., STECKE K.E.  
1984 Classification of flexible manufacturing systems, *The FMS Magazine*, 2, 2: 114-117.
- BURNS T., STALKER G.M.  
1961 *The management and innovation*, London: Tavistock Publications.
- CHILD J.  
1972 Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston Study, *Administrative Science Quarterly*, 17: 163-177.
- COHENDET P., LLERENA P.  
1999 Flexibilité et modes d'organisation, *Revue Française de Gestion*, Dossier: Les flexibilités, 123: 72-79.

---

<sup>9</sup> On peut se rapporter à Maggi, 2003/2016, Livre I, pour une discussion des différentes visions, ou « manières de voir », qui sillonnent le domaine d'étude de l'organisation.

DE TONI A., TONCHIA S.

- 1998 Manufacturing flexibility: A literature review, *International Journal of Production Research*, 36, 6: 1587-1617.
- 2001 La flessibilità dei sistemi produttivi: concettualizzazioni e misurazioni sul campo, Atti del 2° Workshop di Organizzazione aziendale, Università di Padova: CD Rom.

EMERY F.E., TRIST E.L.

- 1960 Socio-technical systems, in Churchman, C.W., Verhulst M. (Eds.), *Management science, models and techniques*, 2: 83-97, New York: Pergamon.

GERWIN D.

- 1987 An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes, *International Journal of Operations and Production Management*, 7, 1: 38-49.
- 1993 Manufacturing flexibility: A strategic perspective, *Management Science*, 39, 4: 395-410.

GERWIN D., TARONDEAU J.C.

- 1984 La flexibilité dans les processus de production: le cas de l'automobile, *Revue Française de Gestion*, 46, 1984: 37-46.
- 1989 International comparisons of manufacturing flexibility, in Ferdows K. (Ed.), *Managing international manufacturing*, 169-185, Amsterdam: North-Holland.

GOULDNER A.W.

- 1959 Organizational analysis, in Merton R.K., Broom L., Cottrel L.S. Jr. (Eds.), *Sociology today*: 400-427, New York: Basic Books.

GUPTA Y.P., GOYAL S.

- 1989 Flexibility of manufacturing systems: Concepts and measurements, *European Journal of Operational Research*, 43: 119-135.

HANNAN M.T., FREEMAN J.

- 1977 The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 5: 929-964.
- 1989 *Organizational ecology*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

HEMPEL C.G.

- 1952 *Fundamentals of concepts formation in empirical science*, Chicago: University of Chicago Press.
- 1965 *Aspects of scientific explanation and other essays in the philosophy of science*, New York: The Free Press.
- 1966 *Philosophy of natural science*, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W.

- 1967 *Organization and environment*, Boston: Harvard University Press.

LAZARFELD P.F.

1958 Evidence and inference in social research, *Daedalus*, 87, 4: 99-109.

MAGGI B.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MANDELBAUM M.

1978 *Flexibility in decision making: An exploration and unification*, Doctoral dissertation, Toronto: University of Toronto, Dept. of Industrial Engineering.

MARIOTTI S.

1994 I vantaggi competitivi del nuovo modo di produzione, in Mariotti S. (Ed.), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, 17-51, Milano: Etas Libri.

MERTON R.K.

1949 *Social theory and social structure*, Glencoe (Ill.): The Free Press.

PERROW C.

1967 A framework for the analysis of organizations, *American Sociological Review*, 32: 194-208.

PFEFFER J., SALANCIK G.R.

1978 *The external control of organizations*, New York: Harper & Row.

POPPER K.R.

1962 *Conjectures and refutations: the growth of scientific knowledge*, New York: Basic Books.

PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., MACDONALD K.M., TURNER C., LUPTON T.

1963 A conceptual scheme for organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 8: 289-315.

PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C.

1968 Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.

REIX R.

1997 Flexibilité, in Simon Y., Joffre P. (Eds.), *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>th</sup> ed., 2, Paris: Economica.

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J.

1939 *Management and the worker*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

SANCHEZ R.

1995 Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, 16, 5: 135-159.

SIMON H.A.

1947 *Administrative behavior*, New York: McMillan.

SETHI A.K., SETHI S.P.

1990 Flexibility in manufacturing: A survey, *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2, 4: 289-328.

SLACK N.

1983 Flexibility as a manufacturing objective, *International Journal of Operations and Production Management*, 3, 3: 4-13.

SUPIOT A. (ED.)

1999 *Au-delà de l'emploi*, Paris: Flammarion.

TARONDEAU J.C.

1999a Approches et formes de la flexibilité, *Revue Française de Gestion*, Dossier: Les flexibilités, 123: 66-71.

1999b *La flexibilité dans les entreprises*, Paris: Presses Universitaires de France.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France.

THOMPSON, J.D.

1967 *Organizations in action*, New York: Mc Graw-Hill.

VENEZIANI B. (ED.)

1992 Law, collective bargaining, and labour flexibility, in Countries E.C., Roma: Asap, Istituto poligrafico.

WOODWARD J.

1965 *Industrial organization: Theory and practice*, London: Oxford University Press.

ZELENOVICH D.M.

1982 Flexibility: A condition for effective production systems, *International Journal of Production Research*, 20, 3: 319-337.