

Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines

Pr Michel Ferrary
Ceram Business School
Rue Dostoievski – BP 85
06902 Sophia Antipolis Cedex
04.93.95.45.10
Michel.Ferrary@ceram.fr

Résumé :

L'analyse de la contribution des pratiques de GRH à la compétitivité de l'entreprise est une problématique récurrente en management et en économie. La loi « Nouvelles Régulations Economiques » du 15 mai 2001 oblige désormais les entreprises à publier dans leur bilan annuel des données relatives à la GRH, ouvrant de ce fait de nouvelles perspectives de recherche. L'analyse des bilans annuels des entreprises du CAC40 publiés en 2007 permet de construire une typologie des entreprises en fonction de leur intensité en capital humain et du niveau de qualification moyen de leurs salariés. A chaque catégorie d'entreprises (intense en capital technique, intense en travail, intense en technologies et intenses en connaissances) correspond des systèmes de GRH cohérents articulant niveau de rémunération, investissement en formation, précarisation de l'emploi, actionnariat des salariés et flexibilité des ressources humaines.

Mots clés : Compétitivité coût, compétitivité qualité, ressources humaines, flexibilité

Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines

Résumé :

L'analyse de la contribution des pratiques de GRH à la compétitivité de l'entreprise est une problématique récurrente en management et en économie. La loi « Nouvelles Régulations Economiques » du 15 mai 2001 oblige désormais les entreprises à publier dans leur bilan annuel des données relatives à la GRH, ouvrant de ce fait de nouvelles perspectives de recherche. L'analyse des bilans annuels des entreprises du CAC40 publiés en 2007 permet de construire une typologie des entreprises en fonction de leur intensité en capital humain et du niveau de qualification moyen de leurs salariés. A chaque catégorie d'entreprises (intense en capital technique, intense en travail, intense en technologies et intenses en connaissances) correspond des systèmes de GRH cohérents articulant niveau de rémunération, investissement en formation, précarisation de l'emploi, actionnariat des salariés et flexibilité des ressources humaines.

INTRODUCTION

De nombreux articles et ouvrages présentent les ressources humaines comme un facteur clé de succès de la performance des entreprises (Besseyre des Horts, 1988 ; Pfeffer, 1994 ; Baron et Kreps, 1999). La contribution des ressources humaines et des pratiques de gestion qui leurs sont appliquées à la compétitivité de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ du management stratégique (Becker et Gerhart, 1996 ; Dyer et Reeves, 1995, Wright et McMahan, 1992 ; Boselie et Paauwe, 2005). Il existe trois approches différentes pour analyser la relation entre les pratiques de management des ressources humaines et la performance de l'entreprise (Delery et Doty, 1996). La première est qualifiée d'universaliste. Elle défend l'idée que la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH, notamment la formation, les méthodes de sélection et d'évaluation des salariés ou l'intéressement de ces derniers aux résultats économiques de l'entreprise accroissent la productivité des travailleurs et contribuent nécessairement à une meilleure performance de la firme (Huselid, 1995 ; D'Arcimoles, 1997 ; Guthrie, 2001). La seconde est qualifiée de contingente dans la mesure où des facteurs externes, notamment la stratégie de l'entreprise, déterminent les pratiques de management. Dans cette perspective, les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie pour contribuer à la performance de l'entreprise (Miles et Snow, 1978 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Truss et Gratton, 1994). Enfin, la troisième perspective est qualifiée de configurationnelle. Pour cette approche, c'est la cohérence entre les pratiques de GRH qui conditionne la performance de la firme. Guthrie (2001) distingue un système de management orienté sur « le

contrôle » d'un système axé sur « l'incitation ». Le système GRH de contrôle se caractérise par l'emploi de salariés peu qualifiés¹ aux compétences peu spécifiques, faiblement rémunérés, recevant peu de formation et ayant des opportunités de carrière limitées au sein de l'entreprise. La flexibilité externe des RH est privilégiée, notamment en période de contraction de l'activité. Le faible niveau de qualification requis garantit une plus grande disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail et les faibles investissements en formation ne rendent pas nécessaire une recherche de rentabilisation par la stabilisation des salariés. Pour sa part, le système GRH d'incitation, se caractérise par l'emploi de salariés qualifiés aux compétences parfois spécifiques, bien rémunérés, bénéficiant de formation et ayant des opportunités de carrière dans l'entreprise. La flexibilité interne des RH est privilégiée, notamment en période de contraction de l'activité, car les salariés qualifiés sont plus rares sur le marché du travail et les investissements en formation incitent les entreprises à les rentabiliser par une plus grande stabilité de leurs salariés. Dans la perspective configurationnelle, la congruence entre les pratiques de GRH développe des synergies qui renforcent chacune des pratiques (Delery et Doty, 1996). Ces deux modèles convergent avec les conclusions de Piore et Doeringer (1971) qui, à partir du concept de spécificité du capital humain développé par Becker (1962), ont distingué un marché interne du travail de la firme sur lequel est privilégié la flexibilité interne de l'emploi pour réguler le capital humain spécifique et un marché externe sur lequel la flexibilité externe prévaut comme mode d'ajustement.

Cependant, des questions demeurent sur l'articulation entre les pratiques de GRH et la compétitivité de l'entreprise. Est-ce qu'un de ces deux systèmes de GRH améliore plus la compétitivité de la firme que l'autre ? Est-ce qu'une forme de contingence s'exerce sur ces systèmes ? En quoi la nature de l'avantage concurrentiel recherché par la firme influence la nature des ressources humaines qu'elle mobilise et les pratiques de GRH qu'elle met en œuvre ? En quoi les pratiques de GRH (recrutement, rémunération, formation, flexibilité) contribuent-elles à la compétitivité recherchée par la firme ?

Cappelli et Neumark (2001) ont montré que le système GRH d'incitation ne contribuait pas de manière intrinsèque à la performance des entreprises. Investir en formation, recruter des salariés qualifiés, redistribuer les profits aux salariés et favoriser le travail en équipe ne sont pas nécessairement des gages de performance de la firme. Dans leur conclusion, ils ouvraient la perspective d'une contingence externe exercée sur les systèmes de

¹ La qualification est appréhendée par le niveau de formation initiale (Gambier et Vernières, 1985 ; Gazier, 1992)

GRH. Depuis, une perspective que nous qualifierons de contingento-configurationnelle s'est développée. Elle constitue une sophistication de la perspective contingente en avançant que les pratiques de GRH (recrutement, formation, carrière, rémunération, évaluation et description des emplois) doivent être cohérentes entre elles (« Internal fit ») tout en étant adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise (« External fit ») (Baird et Meshoulma, 1988 ; Wright et al., 1995 ; Young et al. 1996). Dans cette perspective, Michie et Sheehan (2005) montrent que les pratiques de GRH ne contribuent pas en elles-mêmes à la performance économique de la firme mais que c'est leur adéquation en tant que système cohérent avec l'avantage concurrentiel recherché qui est déterminant. Ils analysent notamment l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et les modalités de flexibilité des ressources humaines. Pour leur part, Arthur (1992) et Guthrie et al. (2002) ont montré que les pratiques sophistiquées de GRH (formation, implication, système de motivation, promotion,...) contribuent à l'avantage concurrentiel des firmes qui recherchent une compétitivité-qualité alors que les firmes qui optimisent une compétitivité-coût auront des pratiques de GRH orientées vers le recrutement de salariés peu qualifiés pour lesquels les efforts de formation sont faibles et pour lesquels l'exigence d'implication est limitée.

Dans le prolongement de la perspective contingento-configurationnelle, il est argumenté dans cette recherche que la nature de la compétitivité visée par la firme détermine la nature des ressources humaines mobilisées. La compétitivité-qualité, aussi appelée compétitivité hors-coût, suppose une sophistication de l'offre qui entraîne une complexification des compétences humaines mobilisées pour la produire et donc du niveau de qualification de leurs détenteurs. Inversement, la compétitivité-coût s'appuie sur une rationalisation du processus de production qui entraîne une simplification des compétences humaines employées et donc du niveau de qualification des salariés. Ensuite, la nature du capital humain (déqualifié ou qualifié) déterminée par la compétitivité recherchée (coût ou qualité) influence les pratiques de gestion appliquées aux ressources humaines, notamment en matière de flexibilité. Finalement, c'est la cohérence entre les facteurs de compétitivité, la nature du capital humain et les pratiques de gestion qui conditionne la performance de la firme.

Au-delà des différentes formes de compétitivité qui déterminent le niveau de qualification des ressources humaines, les entreprises diffèrent également par l'intensité en capital humain de leur combinaison de production. Compte tenu d'une combinaison productive articulant du capital technique et du capital humain, la théorie économique établit

une distinction entre les entreprises intenses en capital humain et les entreprises intenses en capital technique (Samuelson, 1998).

L'objectif de cette recherche est de construire une typologie d'entreprises articulant le niveau de qualification des RH induit par les formes de compétitivité (compétitivité-coût vs compétitivité-qualité) et l'intensité en capital humain de la combinaison productive pour ensuite montrer en quoi la structuration qualitative et quantitative des ressources humaines influence les pratiques de gestion qui leur sont appliquées.

Cette recherche se fonde sur l'analyse des quarante plus grandes entreprises privées françaises (Axa, Renault, France Télécom,...) du CAC40. Les données des bilans financiers, notamment les comptes de résultats consolidés relatifs à l'année 2006 et publiés en 2007 sont utilisés dans le cadre de cette recherche pour définir la typologie des entreprises en fonction des caractéristiques de leur structure en capital humain et ensuite, pour analyser les dynamiques d'ajustement des ressources humaines. Les données sociales (effectifs, contrats de travail, travail temporaire, formation,...) publiées par les entreprises dans leurs bilans sociaux depuis 1977 et récemment reprises dans leurs bilans annuels dans le cadre de la loi « Nouvelles Régulations Economiques » du 15 mai 2001 et de son décret d'application du 20 février 2002, seront utilisées pour affiner l'analyse. Cependant, ces données sociales ne sont pas toujours publiées et, lorsqu'elles le sont, pas nécessairement de nature identique d'une entreprise à l'autre. Aussi, l'accent sera mis sur quatre entreprises en particulier pour illustrer la typologie ici proposée.

Dans une première partie, une typologie d'entreprises est définie à partir de deux dimensions des ressources humaines. La première est liée à la nature des ressources humaines induite par leur contribution stratégique à la compétitivité de la firme. La seconde étant l'intensité en capital humain de la combinaison productive de la firme. Cette typologie distingue quatre catégories d'entreprises : les entreprises intenses en capital technique, les entreprises intenses en travail, les entreprises intenses en technologies et les entreprises intenses en connaissances. Dans une seconde partie, nous analysons en quoi les quatre catégories d'entreprises ont des contraintes et des enjeux RH différents qui conduisent à quatre modèles de GRH: la GRH optimisatrice, la GRH flexibilisatrice, la GRH protectrice et la GRH innovatrice.

1. LES DÉTERMINANTS STRATÉGIQUES DE LA STRUCTURE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE ET INTENSITE EN CAPITAL HUMAIN

L'identification de la contribution du facteur humain à la compétitivité de l'entreprise est complexifiée par l'ambivalence des ressources humaines. Ces dernières peuvent constituer une ressource stratégique pour favoriser l'innovation et la différenciation de l'offre nécessaire à la compétitivité-qualité de la firme. Elles correspondent également à des coûts salariaux qu'il convient de maîtriser pour améliorer la compétitivité-coût de la firme. De ce fait, l'importance relative accordée à l'une de ces deux dimensions dépend de la nature de l'avantage concurrentiel prioritairement recherché par l'entreprise.

1.1. L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA COMBINAISON DE RESSOURCES

Les entreprises se différencient par le niveau de qualification des salariés qu'elles emploient (Gazier, 1992). Ce niveau de qualification est influencé par la nature de la compétitivité recherchée par l'entreprise, à savoir la compétitivité-coût ou la compétitivité-qualité (Schuler et Jackson, 1987). Les entreprises qui optimisent une compétitivité-coût tendent à employer des salariés faiblement qualifiés car leur processus de production est orienté vers une standardisation et une simplification des produits. Elles privilégieront un outil technique de production relativement simple et stable qui permet une forte division du travail. Comme le notait déjà Smith (1776) avec l'exemple de la fabrique d'épingle, la parcellisation du travail permet de recourir à des salariés peu qualifiés. Le taylorisme et le fordisme se sont développés en s'appuyant sur un processus de travail parcellisé permettant d'employer des salariés déqualifiés au sein d'entreprises recherchant une compétitivité-coût par l'optimisation d'économies d'échelle rendues possibles par la production de masse de produits standardisés (Aoki, 1991 ; Boyer, 1993 ; Piore et Sabel, 1989).

La faible qualification des travailleurs favorisent certaines pratiques de gestion. Elle permet notamment d'accorder de bas niveaux de rémunération par le recours à une main d'œuvre déqualifiée. La faiblesse des rémunérations individuelles induite par la mobilisation de salariés faiblement qualifiés constitue la contribution des ressources humaines à la compétitivité-coût de l'entreprise. Dans ce cas, les ressources humaines sont considérées comme des coûts salariaux qu'il convient de contrôler et de réduire dans une perspective stratégique d'optimisation des coûts.

La compétitivité-qualité, pour sa part, correspond à la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents sur des éléments autres que le prix (Mathis J., Mazier J. et Rivaud-Danset D., 1988). Cette stratégie consiste à concevoir un produit ou un service qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Cette différenciation peut être liée à une marque, une technologie, un service rendu, un réseau de distribution,... Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique auquel les clients attachent de la valeur et qui dépasse la simple offre d'un prix faible. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix (Porter, 1986).

La capacité d'une entreprise à se différencier de manière durable et liée à la qualité de sa combinaison de ressources (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). Les ressources humaines peuvent être l'une des composantes de la combinaison de compétences stratégiques. Les entreprises qui recherchent une compétitivité-qualité emploient des salariés plus qualifiés dont les compétences ont une contribution stratégique à l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Michie et Sheehan ; 2005, p. 452). Dès lors que l'outil technique de production s'appuie sur des technologies complexes et que l'activité productive est fréquemment reconfigurée alors le niveau de qualification des salariés s'accroît pour leur permettre de répondre à la complexité du capital technique (Salais et Storper, 1993). Les salariés détenteurs de compétences stratégiques peuvent espérer obtenir des niveaux de rémunération plus importants que la moyenne car que leur contribution à la compétitivité de l'entreprise est importante. Une rémunération plus élevée rétribue leur haut niveau de qualification et leur expertise (Starbuck, 1992, p. 717).

D'un point de vue méthodologique, le salaire d'un individu peut être considéré comme révélateur de son niveau de qualification. Cela est cohérent avec la théorie du capital humain de Becker (1962) selon laquelle les différences de rémunération entre les travailleurs s'expliquent par les différences de niveaux de qualification. Plus un salarié est qualifié, mieux il est rémunéré. De même, Mincer (1974) a montré une corrélation positive entre la formation d'un individu et son revenu. Cette hypothèse qui lie le niveau de qualification des travailleurs et leur rémunération a été validée empiriquement par de nombreux travaux (Lazear, 1998 ; Cereq, 2008). Dans cette perspective, le niveau moyen de rémunération dans l'entreprise révèle le niveau moyen de qualification de ses salariés. Le salaire moyen constitue une mesure de l'importance stratégique des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Dans la construction de notre typologie, les entreprises dont le salaire moyen² est inférieur à la rémunération moyenne des entreprises de notre échantillon seront considérées comme des entreprises employant des travailleurs peu qualifiés du fait de leur orientation vers une compétitivité-coût. Inversement, les entreprises dont le salaire moyen est supérieur à la moyenne seront considérées comme des entreprises orientées vers une compétitivité-qualité et qui de ce fait mobilisent des salariés plus qualifiés. En 2006, la rémunération brute moyenne par an des 40 entreprises de notre échantillon est de 51074 euros. Une entreprise comme Carrefour se caractérise par un très faible salaire moyen de 16301 euros. Cela révèle le niveau peu qualifié des salariés qu'elle emploie dans son activité de grande distribution. Cela est cohérent avec une stratégie d'optimisation de la compétitivité-coût de l'entreprise dont l'avantage concurrentiel réside dans la faiblesse de ses prix induit par la maîtrise de ses coûts. Inversement, une entreprise comme Lagardère se caractérise par un salaire moyen très élevé (94145 euros), correspondant à l'emploi de salariés très qualifiés dans ses activités de communication et une stratégie orientée vers la recherche d'une compétitivité-qualité.

Salaire annuel moyen par entreprise

Carrefour	16301	Suez	50327
Sodexo	17238	Arcelor	50896
Danone	20332	Air Liquide	51710
Accor	29059	L'Oréal	54419
Essilor	30527	Alstom	55412
Véolia	34024	Alcatel	57735
PPR	34719	Vivendi	58279
Lafarge	35348	Total	58825
Saint Gobain	36347	EDF	60869
Michelin	37543	Air France KLM	62067
Vinci	39485	Publicis	63559
Schneider Electric	40205	Cap Gemini	69893
Bouygues	40371	Sanofi-Aventis	70621
Vallourec	41448	Société Générale	74551
LVMH	41542	EADS	74949
Peugeot	42168	Axa	76599
Renault	43529	BNPParibas	77543
France Télécom	44601	Dexia	79755
Gaz de France	45508	Crédit Agricole	81482
Pernod Ricard	49008	Lagardère	94145

Moyenne : 51074

Source : Bilans Annuels 2007

1.2. L'INTENSITÉ EN CAPITAL HUMAIN DE LA COMBINAISON DE RESSOURCES

La théorie économique définit la fonction de production de la firme comme une combinaison de capital technique et de capital humain (Samuelson, 1998, p. 103)³. Les

² Le salaire moyen est calculé en divisant les charges du personnel de l'entreprise (définies dans compte de résultat consolidé et qui comprennent les salaires versés, les charges sociales, la participation, l'intéressement et les stock-options) par le nombre de salariés.

³ Le capital technique est agrégat regroupant le capital fixe et le capital circulant

entreprises différent dans la combinaison de leurs facteurs de production, notamment concernant l'importance du capital humain mobilisé. En fonction de la répartition de ces facteurs, les firmes seront dites intenses en capital humain quand les ressources humaines sont le principal facteur de production et intenses en capital technique quand ce dernier est le principal facteur de production.

Il est comptable possible d'appréhender l'intensité en capital humain d'une entreprise à partir de son compte de résultat consolidé. Les ressources humaines représentent un coût de production (coûts opérationnels) qui est comptablement identifiable par la masse salariale (charges de personnel). L'importance de la masse salariale dans les coûts de production varie selon les entreprises et reflète l'intensité en capital humain. Les entreprises dont les salaires représentent une part importante des coûts de leur activité sont qualifiées d'intenses en capital humain. Inversement, les entreprises dont la masse salariale correspond à une faible partie des coûts induits par leur activité sont qualifiées de faiblement intense en capital humain.

La situation des grandes entreprises françaises concernant la part de la masse salariale dans leurs coûts se caractérisent par une grande dispersion. Si en 2006 la moyenne des entreprises du CAC40 est de 29,32%, en revanche pour une entreprise comme Total la masse salariale ne représente que 5,57% des coûts de son activité alors que pour une entreprise comme Publicis, cette proportion est de 70,56%. La première a une combinaison productive faiblement intense en capital humain et, pour la seconde, le facteur travail est le principal facteur de production.

Pourcentage de masse salariale dans les coûts de l'entreprise

Total	5.57%	Lagardère	23.38%
Axa	9.29%	Vinci	26.28%
Carrefour	9.97%	EADS	26.94%
Gaz de France	13.26%	Alstom	28.54%
Vivendi	13.76%	France Télécom	28.61%
Renault	14.52%	Alcatel	30.86%
Danone	15.84%	Air France KLM	30.99%
PPR	15.95%	Michelin	34.10%
Peugeot	16.18%	Véolia	35.21%
Arcelor	17.39%	Schneider Electric	35.25%
Pernod Ricard	20.61%	Sanofi-Aventis	37.63%
Air Liquide	20.71%	Essilor	39.89%
Lafarge	20.81%	Accor	45.03%
Suez	21.03%	Sodexho	48.42%
Bouygues	21.54%	Dexia	49.12%
Vallourec	22.07%	Crédit Agricole	55.21%
LVMH	22.28%	BNPParibas	56.53%
Saint Gobain	22.29%	Société Générale	59.26%
EDF	22.88%	Cap Gemini	61.94%
L'Oréal	23.25%	Publicis	70.56%

Moyenne : 29,32%

Source : Bilans Annuels 2007

1.3. TYPOLOGIE DES ENTREPRISES SELON LA STRUCTURE DE LEURS RESSOURCES HUMAINES

Sur la base des deux critères précédemment exposés, à savoir, d'une part, le niveau de qualification moyen des salariés lié à l'importance stratégique accordée aux ressources humaines et, d'autre part, l'intensité en capital humain de la combinaison productive, quatre catégories d'entreprises sont identifiées :

1. les entreprises intenses en capital technique qui se caractérisent par une faible importance des coûts en ressources humaines (la part de la masse salariale dans les coûts d'exploitation est inférieure à la moyenne de 29,32%) et l'emploi de salariés en moyenne faiblement qualifiés (rémunération brute annuelle inférieure à la moyenne de 51074 euros). Dans cette catégorie, se trouve des entreprises comme Carrefour, Danone ou Lafarge qui optimisent une compétitivité-coût à partir d'économies d'échelle, qui investissent peu en R&D⁴ et qui contrôlent leurs coûts salariaux.

2. Les entreprises intenses en travail qui se caractérisent par une importance des coûts en ressources humaines (part de la masse salariale dans les coûts d'exploitation supérieure à 29,32%) et l'emploi de salariés en moyenne faiblement qualifiés (rémunération brute annuelle inférieure à 51074 euros). Dans cette catégorie, se trouve des entreprises comme Accor, Sodexo, ou Véolia Environnement dont la compétitivité est principalement liée à leurs coûts et qui investissent peu en R&D⁵. Elles mobilisent une importante main d'œuvre peu qualifiée dont elles utilisent essentiellement les capacités physiques.

3. Les entreprises intenses en technologies qui se caractérisent par une faible intensité en capital humain (part de la masse salariale dans les coûts d'exploitation inférieure à 29,32%) et l'emploi de salariés en moyenne hautement qualifiés (rémunération brute annuelle supérieure à 51074 euros). Ces entreprises mobilisent des technologies qu'elles combinent pour obtenir une compétitivité-qualité à travers des produits hautement technologiques et des innovations tant de produits que de process⁶. On trouve dans cette catégorie des entreprises comme L'Oréal, Vivendi, EADS ou Total. La complexité est incorporée dans le capital technique et rend nécessaire une main d'œuvre qualifiée (salaire moyen élevé) mais peu nombreuse (part faible des charges salariales).

4. Les entreprises intenses en connaissances qui se caractérisent par une forte intensité en capital humain (part de la masse salariale dans les coûts d'exploitation supérieure à 29,32%)

⁴ En 2007, les investissements en R&D représentent 1% du chiffre d'affaires de Danone et 0,2% de celui de Lafarge

⁵ En 2007, les investissements en R&D représentent 0,3% du chiffre d'affaires d'Accor, 0% de celui de Sodexo et 0,3% de celui de Véolia Environnement

⁶ En 2007, la R&D représente 3,3% du chiffre d'affaires de L'Oréal, 2% de celui de Vivendi 2%

2. LES DETERMINANTS STRATÉGIQUES DES PRATIQUES DE GRH

L'intensité en capital humain et le niveau de qualification des ressources humaines induit par le type de compétitivité recherché par les entreprises vont déterminer des problématiques spécifiques de GRH qui peuvent être caractérisées à travers quatre modèles :

		Facteur de compétitivité	
		Compétitivité coût	Compétitivité qualité
Intensité en capital humain	Faible	Industrie intense en capital technique GRH optimisatrice <i>Carrefour, Danone, Peugeot</i>	Industrie intense en technologies GRH protectrice <i>Total, Axa, L'Oréal</i>
	Forte	Industrie intense en travail GRH flexibilisatrice <i>Sodexo, Accor, Véolia</i>	Industrie intense en connaissances GRH innovatrice <i>Cap Gemini, Publicis, Société Générale</i>

La spécificité de ces modèles est liée à la structure des ressources humaines et aux modalités d'ajustement à court terme des ressources humaines aux variations, tant à la hausse qu'à la baisse, de l'activité de l'entreprise. Deux indicateurs sont plus particulièrement analysés, à savoir la productivité du travail et l'emploi. En effet, sachant que :

$$P = E \times P/E$$

où P est la production, E le nombre d'emplois et P/E la productivité moyenne des salariés, alors face à une variation de l'activité d'une entreprise, il y a deux configurations extrêmes. Soit l'entreprise ajuste ses ressources humaines à son activité par une variation du nombre d'emplois en recrutant en phase de croissance et en licenciant en phase de baisse d'activité ; dans les deux cas la productivité moyenne du travail reste stable. Soit, l'entreprise ajuste par une variation de la productivité moyenne des salariés en l'augmentant en phase de croissance et en la diminuant en phase de réduction de l'activité, dans les deux cas, le nombre d'emplois dans l'entreprise reste stable.

Les entreprises qui favorisent l'ajustement par l'emploi privilégient la flexibilité externe de l'emploi pour ajuster leurs ressources humaines à leurs besoins alors que les entreprises qui favorisent l'ajustement par la productivité des salariés privilégient la flexibilité

interne de l'emploi pour réaliser cet ajustement. La flexibilité externe s'appuie sur un système GRH de contrôle alors que la flexibilité interne correspond à un système GRH d'incitation.

Deux indicateurs permettent d'analyser précisément les modalités d'ajustement de court terme des ressources humaines aux phases de croissance et de réduction de l'activité de l'entreprise :

1. Un coefficient d'élasticité à l'activité de l'emploi (eE) qui permet d'appréhender l'impact d'une variation de la production (P) sur le niveau d'emploi (E), tel que :

$$eE = \frac{\Delta E/E}{\Delta P/P}$$

Un coefficient eE proche de 1 signifie que l'entreprise favorise la flexibilité externe de l'emploi comme modalité d'ajustement à court terme et que l'emploi est élastique à l'activité. Inversement, un coefficient eE proche de 0 signifie que l'entreprise ne recourt pas à ce mode de flexibilité et que l'emploi est inélastique à l'activité.

2. Un coefficient d'élasticité à l'activité de la productivité moyen des salariés (ePe) qui permet d'appréhender l'impact d'une variation de la production (P) sur le niveau de la productivité des salariés (Pe), tel que :

$$ePe = \frac{\Delta Pe/Pe}{\Delta P/P}$$

Un coefficient ePe proche de 1 signifie que l'entreprise favorise l'accroissement de la productivité moyenne des salariés et la flexibilité interne de l'emploi comme modalité d'ajustement à court terme. Dans ce cas, la productivité des salariés est élastique à l'activité. Inversement, un coefficient ePe proche de 0 signifie que l'entreprise ne recourt pas à ce mode de flexibilité et que la productivité des salariés est inélastique à l'activité.

2.1. STRUCTURE DES RESSOURCES HUMAINES ET AJUSTEMENT DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES À COMPÉTITIVITÉ COÛT

Une entreprise optimise sa compétitivité-coût dès lors que ses clients sont prioritairement sensibles à l'importance du prix lors de leur prise de décision d'achat. Dans cette perspective, l'objectif stratégique est de proposer des prix plus faibles que ceux des entreprises concurrentes. Cela est rendu possible par des coûts de conception, de production et de commercialisation inférieurs aux autres entreprises du secteur. Dans une recherche de compétitivité-coût qui confère un avantage concurrentiel par les prix, les ressources humaines sont appréhendées comme un coût. Dans ce cas, il est stratégique pour l'entreprise de

flexibiliser et de réduire les coûts que représentent les ressources humaines pour améliorer la structure des coûts de production (Schuler et Jackson, 1987). A court terme, la GRH cherche à flexibiliser les charges salariales en fonction des variations d'activités, qu'elles soient hebdomadaires, mensuelles ou annuelles. Dans une perspective de compétitivité-coût, la flexibilité externe des ressources humaines sera la principale logique d'ajustement aux changements conjoncturels. L'efficacité de la flexibilité externe des ressources humaines suppose un faible niveau de qualification des salariés employés par l'entreprise qui lui permet une acquisition aisée sur le marché du travail. Cette forme de flexibilité suppose également un faible investissement en formation de la part des employeurs (Youndt et al. (1996).

2.1.1. La GRH optimisatrice des entreprises intenses en capital technique

Dans les entreprises intenses en capital technique, les ressources humaines ne représentent ni un coût de production important ni une ressource stratégique au regard de l'avantage concurrentiel. Le processus de production est peu complexe et stable. Ces secteurs d'activité mobilisent essentiellement du capital technique (fixe ou circulant) et peu de capital humain dans leur processus de production. A priori, la faiblesse du montant des charges salariales ne devrait pas faire des ressources humaines une importante variable d'ajustement. Par exemple, une réduction de 20% de la masse salariale de Carrefour ne diminuerait les coûts d'exploitation que de 2%. Cependant, dans la mesure où ces entreprises s'inscrivent dans une logique de compétitivité-coût, elles optimisent leur structure de coût pour pouvoir réduire leurs prix. Dans cette perspective, l'optimisation de la masse salariale reste une préoccupation de la GRH. En revanche, ces activités sont souvent à faible valeur ajoutée et l'organisation du travail est scientifiquement organisée pour permettre une spécialisation des salariés sur des tâches précises. Dans le cadre d'une analyse en termes de compétences, l'organisation scientifique du travail a pour objectif d'organiser la production en tâches élémentaires pouvant être exécutées par n'importe quelle personne en bonne santé dont le contenu cognitif est suffisamment faible pour que la durée d'apprentissage soit réduite à quelques heures (Ferrary, 1994). La GRH optimisatrice dans une recherche de compétitivité-coût vise à optimiser les coûts salariaux. Le moyen pour une entreprise d'avoir de faibles coûts salariaux consiste à adopter une organisation du travail qui mobilise des salariés déqualifiés et donc faiblement rémunérés. Les compétences des salariés sont génériques et aisément substituables. En matière de GRH, cette optimisation passe par une précarisation de l'emploi qui permet un ajustement rapide aux besoins induits par l'activité. Une entreprise de la grande distribution comme Carrefour correspond à cette catégorie : la masse salariale ne représente que 9,97%

des coûts de son activité et le salaire annuel moyen n'est que de 16301 euros. Seuls 9,8% des 450000 salariés de Carrefour sont des Cadres. De plus, 30% des salariés ont des contrats de travail à temps partiel, 12% des contrats à durée déterminée et 3% sont des intérimaires. Enfin, dans ce type d'entreprise, l'investissement en formation est très faible. Ainsi, chez Carrefour en moyenne les salariés reçoivent 13,5 heures de formation par an. De même l'actionnariat des salariés, correspondant à une politique de partage des profits et de rétention des salariés, est peu développée puisque seuls 2,2% du capital de Carrefour est détenu par les salariés. Certaines activités industrielles correspondent également à ce cas de figure. Par exemple, pour une entreprise comme Peugeot-Citroën, la masse salariale ne représente que 16,18% de ses coûts. Les salariés sont relativement peu qualifiés puisque seuls 16,63% des 211750 salariés sont des Cadres et que la rémunération moyenne est de 42168 euros. La formation de 24,9 heures par an et par salarié est relativement faible et l'emploi est précarisé puisque les salariés en CDD représentent 7,18% des effectifs, les travailleurs temporaires 7,16% et 3,6% des effectifs sont à temps partiel. Enfin, les salariés ne détiennent que 2,53% du capital de Peugeot-Citroën.

Ces caractéristiques influencent les modalités d'ajustement à court terme des ressources humaines aux variations de l'activité de l'entreprise. Dans ces entreprises, l'élasticité de l'emploi à l'activité est plus forte que l'élasticité de la productivité des salariés. Par exemple, chez Carrefour, en période de croissance, comme en 2004 (+3,1% de chiffre d'affaire), l'ajustement va se faire par l'emploi, c'est-à-dire la hausse de l'activité s'accompagne d'un accroissement proportionnel du nombre de salariés (+2,78%) ; l'élasticité de l'emploi est égale à 0,9. Cela signifie également qu'il n'y a aucune réserve de productivité du travail pour accompagner une phase de croissance. En 2004, chez Carrefour, la hausse de la productivité moyenne des salariés est de 0,31%, soit une élasticité de la productivité des salariés égale à 0,1. La nature déqualifiée des ressources humaines mobilisées et le faible investissement en formation font de la flexibilité externe de l'emploi le mécanisme d'ajustement efficient tant en période de croissance que de réduction de l'activité. De même, en 2003, Danone a connu une baisse de son chiffre d'affaire de 3,13%. L'ajustement s'est pour l'essentiel réalisé par une baisse du nombre d'emploi : -3,99%, soit une élasticité de l'emploi de 1,25. Parallèlement, la productivité moyenne des salariés a faiblement augmentée : +0,81%, soit une élasticité de -0,26.

Le secteur automobile illustre également cette situation. Les ressources humaines en charge de la conception des véhicules (R&D, design,...) sont pour l'essentiel internalisées alors que la fabrication des composants est pour l'essentiel externalisée auprès de sous-

traitants. L'assemblage des véhicules est en grande partie internalisé tout en gardant un volume d'emplois précaires pour permettre une flexibilité externe des ressources humaines en cas de baisse de l'activité. Ainsi, à l'usine Peugeot de Poissy (Yvelines), alors que la production de voitures a augmenté de 40%, le nombre de salariés permanents a chuté de 16% à 4900 personnes, tandis que celui des travailleurs temporaires a doublé, atteignant 1065 personnes. La flexibilité externe de l'emploi est possible car les compétences sont génériques et faiblement qualifiées et que l'entreprise ne réalise que très peu d'investissements à formation, qu'elle n'a donc pas à rentabiliser.

2.1.2. La GRH flexibilisatrice des entreprises intenses en travail

Les entreprises intenses en travail sont dans une logique de compétitivité-coût tout en ayant une forte intensité en capital humain. Les activités de services où les possibilités de substitution des ressources humaines par du capital technique sont limitées correspondent à cette configuration (Delaunay et Gadrey, 1987). L'optimisation de la compétitivité-coût par des entreprises intenses en capital humain rend stratégique la gestion de la masse salariale. Dans les entreprises intenses en travail, les ressources humaines représentent une part élevée des coûts de production (part importante de la masse salariale dans les coûts d'exploitation) mais les compétences humaines mobilisées ne constituent pas une ressource stratégique au regard de l'avantage concurrentiel. Les ressources humaines mobilisées sont peu qualifiées et aisément interchangeables (faible niveau de rémunération). Pour deux raisons, l'enjeu stratégique est de favoriser le recours à des salariés déqualifiés. La première est d'ordre structurel car cela permet de minimiser les charges salariales du fait que les rémunérations individuelles sont une fonction croissante du niveau de qualification. La seconde est d'ordre conjoncturel car des salariés déqualifiés mobilisant des compétences génériques sont plus facilement substituables et peuvent donc être licenciés et recrutés aux moindres coûts. Cela permet de recourir à la flexibilité externe de l'emploi pour ajuster les ressources humaines aux variations de l'activité. Une entreprise de restauration collective comme Sodexo correspond à cette catégorie : la masse salariale représente 48,42% des coûts de son activité mais le salaire annuel moyen n'est que de 17238 euros. Chez Sodexo, seuls 12,5% des salariés sont des Cadres. 28% des salariés ont des contrats de travail à temps partiel, 13% des salariés ont des contrats de travail à durée déterminée et 2% sont des intérimaires. De plus, l'investissement formation est très faible puisque en moyenne chaque salarié ne bénéficie que de 7,38 heures de formation par an. Chez Sodexo, les salariés ne détiennent que 0,7% du capital de l'entreprise.

Véolia Environnement présente des caractéristiques très proches. La masse salariale représente 35,21% de ses coûts et cette entreprise emploie des salariés peu qualifiés puisque seulement 8% des 298498 salariés de l'entreprise sont des Cadres (la rémunération annuelle moyenne est de 34024 euros). 6,7% des effectifs sont en CDD et les travailleurs intérimaires représentent 4,6% de l'effectif total. Le nombre d'heures de formation par salarié est en moyenne de 18,6 heures. Chez Véolia, les salariés détiennent 0,92% du capital. De même, pour Accor, la masse salariale représente 45,03% des coûts d'exploitation. Les salariés sont également faiblement qualifiés puisque seuls 13% des 170417 salariés sont des Cadres et la rémunération annuelle moyenne n'est que de 29059 euros. 10% des salariés de l'entreprise sont en CDD. En moyenne, les salariés ont reçu 1,9 jours de formation en 2006. Enfin, les salariés ne détiennent que 0,76% du capital de l'entreprise.

Dans les entreprises intenses en travail, les ressources humaines sont perçues comme un coût qu'il convient de réduire structurellement en recherchant les coûts salariaux les plus faibles et conjoncturellement en assurant un ajustement optimal des charges salariales aux fluctuations de l'activité productive pour préserver la compétitivité-coût de l'entreprise car la structure des coûts de production est très sensible à l'évolution des coûts salariaux. Ainsi, pour une entreprise comme Sodexo dont les coûts d'exploitation s'élevaient à 10,9 milliards d'euros (dont 5,2 milliards d'euros de masse salariale), une baisse de 20% de la masse salariale (soit 1,1 milliards d'euros) permet de réduire les coûts d'exploitation d'environ 10%. Les entreprises intenses en travail qui se caractérisent par des charges salariales importantes et l'emploi de salariés faiblement qualifiés peuvent privilégier la flexibilité externe des ressources humaines pour ajuster leurs coûts salariaux afin de préserver la compétitivité-coût de la firme. L'efficacité de la flexibilité externe des ressources humaines comme modalité d'ajustement à court terme des coûts salariaux dépend de la substituabilité des individus. En matière de RH, l'intérêt est d'avoir un processus de production le plus déqualifié possible afin d'assurer une totale interchangeabilité des individus sur le poste de travail.

Dans ces entreprises, l'élasticité de l'emploi à l'activité est également plus forte que l'élasticité de la productivité des salariés. Ainsi, en 2005, Sodexo a connu une hausse de son activité de 1,75%, qui s'est traduit dans l'année par une hausse des effectifs de 3,67% (soit une élasticité de l'emploi de 2,12) et une baisse de la productivité des salariés de -1,87% (soit une élasticité de -1,08). De même, en 2005, Accor a connu une hausse de son activité de 4,4% qui s'est traduit par une augmentation de 6,71% (soit une forte élasticité positive de l'emploi de 1,52) et une baisse de la productivité individuelle des salariés de -2,16% (soit une faible élasticité négative de -0,49). En 2004, Véolia Environnement a connu une baisse d'activité de

14% qui s'est traduit par une baisse du nombre de salariés de 8% (soit une élasticité de 0,57) et une baisse de la productivité moyenne des salariés de 6% (soit une élasticité de 0,43).

Dans une logique d'optimisation des coûts salariaux à court terme, ces entreprises n'ont pas de réserve de productivité des salariés (qui signifierait qu'elles rémunèrent des salariés qui individuellement ne seraient pas à leur niveau optimal de productivité). Aussi, en phase de croissance, l'ajustement se fait plus par l'emploi que par la productivité moyenne du travail. Ceci explique pourquoi il y a une forte élasticité de l'emploi et une faible élasticité de la productivité du travail aux évolutions de l'activité de ce type d'entreprise.

Le système de GRH est précarisant dans la mesure où il s'efforce de réduire le niveau moyen de qualification des salariés, de minimiser les salaires individuels, de limiter les investissements en formation et de privilégier la flexibilité externe des ressources humaines comme modalité d'ajustement de court terme aux variations conjoncturelles de l'activité de l'entreprise.

2.2. STRUCTURE DES RESSOURCES HUMAINES ET AJUSTEMENT DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES À COMPÉTITIVITÉ QUALITE

La compétitivité-qualité résulte de la combinaison spécifique de compétences stratégiques qui permet de différencier l'offre de l'entreprise pour lui conférer un avantage concurrentiel durable (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991). Les ressources humaines peuvent être l'une de ces compétences stratégiques, parfois même la principale, notamment dans les entreprises de la connaissance (Ferrary et Pesqueux, 2006). Il est stratégique pour l'entreprise d'acquérir et de conserver les compétences humaines qui sous-tendent l'avantage concurrentiel. C'est dans cette dernière configuration que la « guerre des talents » (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin et Michaels, 1998) prend tout son sens pour associer GRH et mise en œuvre de la stratégie. Dans ce cas, l'avantage concurrentiel sur le marché des produits (« output ») est déterminé par la compétitivité de la firme sur le marché des ressources humaines (« input »). Des secteurs comme la banque d'affaires et la publicité connaissent de véritable « guerre des talents » pour attirer les meilleurs individus sur lesquels les entreprises pourront se construire un avantage concurrentiel. Le risque pour l'entreprise est de faire face au départ à la concurrence de son capital humain stratégique car outre que cela affaiblit sa compétitivité, cela contribue également à renforcer celle de ses concurrentes. Pour cette raison, l'enjeu en matière de management stratégique est la rétention des ressources humaines, notamment en privilégiant la flexibilité interne en période de baisse conjoncturelle d'activité. A cet égard, Michie et

Sheehan (2005) montre que la performance économique (croissance et rentabilité) des firmes orientées vers la compétitivité qualité est négativement corrélée avec des pratiques de flexibilité externe des ressources humaines et positivement corrélée avec la flexibilité interne des ressources humaines. De même, Youndt et al. (1996) montrent que non seulement les firmes qui sont orientées vers une compétitivité qualité ont tendance à recruter des salariés plus qualifiés mais qu'également leurs investissements en formation sur ces salariés sont plus importants que dans les firmes orientées vers une compétitivité coût.

La compétitivité-qualité s'appuie sur des activités souvent à plus forte valeur ajoutée et nécessite un capital humain plus qualifié. Ceci suppose des efforts plus importants en matière de recrutement et de formation. De plus, la compétitivité-qualité s'appuie parfois sur un processus de production particulier qui conduit à mobiliser des compétences humaines spécifiques (Becker, 1962). La GRH vise à identifier, mobiliser et optimiser l'usage des ressources humaines stratégiques par des pratiques de recrutement, de formation et de management adaptées.

Cependant, le degré d'intensité en capital humain détermine des contraintes particulières en matière de GRH. Starbuck (1992, p. 718) établit une distinction entre les entreprises intenses en technologies et les entreprises intenses en connaissance. Les premières induisent le recours à des salariés qualifiés en raison de la complexité technologique de l'outil de production ; ce dernier étant l'actif principal créateur de valeur. Dans les secondes, les ressources humaines hautement qualifiées sont intrinsèquement le principal facteur de création de haute valeur ajoutée.

2.2.1. La GRH protectrice des entreprises intenses en technologies

Dans les entreprises intenses en technologies, les ressources humaines ne représentent pas un coût de production important mais constituent une ressource stratégique au regard de l'avantage concurrentiel. Ce sont des secteurs d'activité où l'innovation et la créativité sont au cœur de la compétitivité de l'entreprise. Au-delà de la capacité d'innovation, la focalisation sur la compétitivité-qualité conduit les entreprises à développer des processus particuliers de production qui mobilisent des compétences humaines spécifiques qui induisent des investissements en formation importants de la part de l'employeur. Ces ressources humaines sous-tendent la qualité de la production des biens et des services et sont à l'origine de la différenciation par la qualité des produits.

Le niveau de qualification élevé des salariés et leur contribution stratégique conduit à une sophistication des pratiques de GRH. La capacité d'innovation dépend de la mobilisation

d'individus faiblement contrôlables, notamment dans les départements de R&D. De ce fait, la capacité de la fonction RH à proposer des contrats incitatifs, notamment salariaux, va être déterminante dans la mise en œuvre de la stratégie. Dans une perspective de compétitivité-qualité, les pratiques de GRH s'ancrent dans une logique d'incitation plus que de contrôle. Williamson (1985) affirme que l'offre d'un emploi plus stable et d'un marché du travail interne crée une situation où les salariés verront qu'il est dans leur propre intérêt de promouvoir la prospérité de l'entreprise et d'assumer une attitude coopérative.

L'importance stratégique des ressources humaines est induite par les technologies spécifiques de l'outil de production. De ce fait, ces salariés reçoivent des niveaux de rémunération plus élevés que la moyenne. Cette rémunération plus élevée rémunère à la fois un niveau de qualification plus important tout en constituant un frein à la mobilité externe. Les entreprises inscrites dans une logique de GRH protectrice ont une masse salariale relativement faible dans la structure de leurs coûts, donnant de ce fait une plus grande marge de manœuvre en matière de politique de rémunération. L'entreprise pétrolière Total correspond à cette catégorie. En 2006, la masse salariale ne représente que 5,57% des coûts de son activité. Les coûts d'exploitation se montent à 106,6 milliards d'euros et la masse salariale à 6,1 milliards d'euros, les ressources humaines ne constituent pas une variable importante d'ajustement des coûts pour améliorer le résultat opérationnel que ce soit de manière structurelle par une plus grande automatisation ou de manière conjoncturelle en favorisant la flexibilité externe pour faire face aux variations conjoncturelles de l'activité. Concrètement, pour Total, une réduction de 20% de ses charges salariales (soit une diminution de 1,22 milliards d'euros) n'entraînerait qu'une diminution de 1,1% de ses coûts d'exploitation. En revanche le salaire annuel moyen est de 58825 euros (alors que la rémunération moyenne des entreprises du CAC40 est de 51074 euros) et 25% des 112877 salariés de Total sont de statut Cadres. De plus, les investissements en formation sont relativement élevés puisque, en moyenne, les salariés de Total ont bénéficié de 4,6 jours (36 heures) de formation en 2006. Enfin, les salariés détiennent 3,4% du capital.

Axa correspond également à cette catégorie puisque la masse salariale représente 9,29% des coûts d'exploitation et que les salariés sont relativement qualifiés puisque 38,3% des 93881 salariés sont de statut de Cadres (la rémunération annuelle moyenne est de 76599 euros) Le nombre d'emplois précaires est faible puisque les CDD ne représentent que 3,2% des effectifs et les travailleurs temporaires 2,1%. En moyenne, les salariés ont suivi 4 jours (32 heures) de formation par an. Enfin, en 2006, les salariés détenaient 5,65% du capital.

L'Oréal illustre aussi cette catégorie d'entreprises mobilisant des salariés très qualifiés puisque les Cadres représentant 44,38% des effectifs et que la rémunération annuelle moyenne est de 54419 euros. La précarisation de l'emploi y est également limitée puisque les CDD ne représentent que 2,9% des effectifs et les travailleurs temporaires 3,2%. En moyenne, les salariés ont reçu 21,8 heures de formation. En 2006, les salariés de L'Oréal détenaient 3,89% du capital.

Le niveau de qualification élevé et spécifique des salariés mobilisés par les entreprises intenses en technologie influence les modalités d'ajustement des ressources humaines aux variations conjoncturelles de l'activité. Lorsque la qualité de la production dépend de connaissances spécifiques à la firme que les salariés ont acquises avec le temps et qui n'ont d'utilité que dans le contexte particulier de l'entreprise, alors la décision de couper ces salariés de cet environnement de travail, même temporairement, peut réduire la valeur du capital que représentent ces ressources humaines (Becker, 1962). Dans ce cas, les licenciements entraînent la perte des compétences spécifiques acquises dans l'activité même (« On the job training » (Arrow, 1974) et lorsque la demande adressée à l'entreprise augmente, la perte de productivité subit par cette dernière du fait de l'indisponibilité immédiate des ressources humaines spécifiques nécessaires est plus élevée que celle qui aurait été constatée si l'entreprise avait conservé et formé pendant ce temps les salariés temporairement en sureffectif du fait de la baisse conjoncturelle de l'activité. Pour cette raison, les entreprises intenses en technologies vont favoriser la flexibilité interne des ressources humaines, notamment en phase de baisse de l'activité, en privilégiant des variations de la productivité moyenne du travail au détriment des variations du nombre de salariés.

Dans ces entreprises, l'élasticité de la productivité des salariés à l'activité est supérieure à la productivité de l'emploi. Ainsi, en 2001, Total a connu une diminution de son chiffre d'affaire de -8,06%. L'ajustement en matière de ressources humaines s'est fait par une baisse de la productivité moyenne des salariés (-7,1%, soit une élasticité de la productivité de 0,88) et une quasi-stabilité du nombre de salariés (-1,04%, soit une quasi-inélasticité de l'emploi de 0,13). En 2006, Total a connu une croissance de son chiffre d'affaire de +11,77%. L'ajustement en matière de ressources humaines s'est réalisé par une hausse de la productivité moyenne du travail (+11,75%, soit une élasticité de la productivité de 1) et une stabilité du nombre de salariés (+0,02%, soit une inélasticité parfaite de 0). En 2003, L'Oréal a connu une contraction de son activité de -1,81% qui s'est accompagnée par une baisse de la productivité individuelle du travail de -1,83% (soit une forte élasticité de 1,01) et une stabilité de l'emploi de 0,02% (soit une forte inélasticité de -0,01). Pour sa part, Axa a connu en 2001 une baisse

de son chiffre d'affaire de -6,47% qui s'est accompagné par une baisse de productivité individuelle des salariés de -6,25% (soit une forte élasticité de 0,96) et d'une baisse de -0,23% du nombre de salariés (soit une faible élasticité de 0,03).

La GRH des entreprises intenses en technologies est qualifiée de protectrice dans la mesure où les salariés ont des niveaux élevés de rémunération, bénéficient d'investissements importants en formation et que la flexibilité interne est privilégiée pour assurer l'ajustement des ressources humaines aux variations conjoncturelles de l'activité.

2.2.2. La GRH innovatrice des entreprises intenses en connaissances

Dans les entreprises intenses en connaissances, les ressources humaines représentent à la fois un coût élevé de production et une ressource stratégique au regard de la compétitivité de l'entreprise. L'importance stratégique est liée au fait que la mobilisation de connaissances est la principale source de création de valeur. Dans ces entreprises, le niveau de qualification des salariés est très élevé et cela induit des niveaux de rémunération importants.

La Société Générale est un exemple d'entreprise intense en connaissances dans laquelle les ressources humaines constituent la principale ressource productive et où les salariés sont très qualifiés. Les coûts salariaux représentent 59,26% des coûts d'exploitation et le salaire annuel moyen est de 74551 euros. Les Cadres représentent 40,47% des effectifs de l'entreprise. Les salariés de la Société Générale reçoivent en moyenne 29 heures de formation par an. Les emplois précarisés sont limités puisque les CDD ne représentent que 4,1% des effectifs et les travailleurs intérimaires que 1,57%. Enfin, les salariés détiennent 7,56% du capital de l'entreprise.

L'entreprise de services informatiques Cap Gemini illustre également cette catégorie car la masse salariale représente 68,62% des coûts liés à son activité et le salaire annuel moyen est de 72486 euros. De même, l'entreprise Publicis est caractéristique de ce type d'entreprise puisque la masse salariale représente 70,56% des coûts d'exploitation et que le salaire annuel moyen est de 63559 euros par an⁸.

L'amélioration de la compétitivité-qualité pour obtenir un avantage concurrentiel par la différenciation de l'offre sur le marché des produits ou des services dans des secteurs intenses en connaissances dépend de l'attractivité des entreprises sur le marché du travail. La politique de recrutement est un élément essentiel de la constitution d'une combinaison de

⁸ Il convient de noter que les bilans annuels 2007 de Cap Gemini et de Publicis ne donnent aucune information sur le pourcentage de cadres, les investissements en formation, le nombre de salariés en CDD et d'intérimaires ; bien que cela soit prévu par la loi.

compétences conférant un avantage concurrentiel et la politique de rétention des ressources humaines, notamment par le système de rémunération, est un axe central de préservation de l'avantage concurrentiel. Une entreprise incapable d'attirer et de garder les meilleurs talents verra sa compétitivité fortement compromise. La nécessité d'attirer, de garder et de motiver des salariés hautement qualifiés couplée à la contrainte induite par une importante intensité humaine de la combinaison productive conduit à une sophistication des pratiques de GRH des entreprises de la connaissance. Ces entreprises doivent mettre en place des pratiques innovantes de GRH pour attirer et garder les ressources humaines. La création de valeur par l'entreprise dépend pour l'essentiel des travailleurs de la connaissance (« Knowledge workers »), cela oblige notamment les actionnaires à partager une part plus importante de la valeur créée avec les salariés pour les attirer et les garder. Le secteur de la publicité, industrie intense en connaissances, illustre cette logique. En 2006, Havas a réussi à débaucher deux créatifs particulièrement réputés de Publicis : Frédéric Raillard et Farid Mokart. Ces derniers étaient co-président de l'agence Marcel (filiale de Publicis). La concurrence entre les deux employeurs s'est faite sur le système de rémunération offert aux deux créatifs pour les attirer. Chez Marcel, ils étaient certes co-président mais 100% du capital de l'agence était détenu par Publicis. Dans FFL, la nouvelle entité créée dans le cadre de leur recrutement, ils détiennent 70% du capital (avec Christophe Lambert, ancien Président de Publicis France, également débauché pour l'occasion) et Havas, 30%. Leur statut d'actionnaire leur permet de percevoir les dividendes de la création de valeur de l'entreprise en plus de leur rémunération. Havas a réussi à recruter ces deux talents parce que l'entreprise a accepté de redistribuer à ces travailleurs de la connaissance une part plus importante de leur création de valeur que Publicis. En revanche, en période de baisse d'activité, ce système assure une flexibilité de la masse salariale puisque une baisse du chiffre d'affaire s'accompagne d'une baisse des dividendes versés aux travailleurs de la connaissance qui sont actionnaires de l'entité. Cette pratique innovante de management permet de concilier les contraintes que font peser l'importance des coûts salariaux et la nécessaire rétention des ressources humaines stratégiques.

Dans ces entreprises également, l'élasticité de la productivité des salariés à l'activité est supérieure à la productivité de l'emploi. Ces entreprises privilégient la flexibilité interne de l'emploi pour ajuster à court terme les ressources aux besoins par des variations de la productivité individuelle des salariés. Ainsi, en 2003, la Société Générale a connu une hausse de son activité de 7,3% qui a été obtenue plus une augmentation de la productivité moyenne du travail (+5,2%, soit une forte élasticité de 0,71) que par une augmentation du nombre

d'emplois (+2,1%, soit une faible élasticité de 0,27). De même, en 2005, Cap Gemini a connu une hausse de 11,53% de son chiffre d'affaire, qui s'est traduit par une hausse de 7,15% de la productivité individuelle de ses salariés (soit une élasticité de 0,62) et une hausse de 4,09% du nombre de salariés (soit une élasticité de 0,35). En 2003, Cap Gemini a connu une baisse de son chiffre d'affaire de -18,35% qui s'est traduit par une baisse de la productivité individuelle des salariés de -10,02% (soit une élasticité de 0,54) et une baisse de -9,25% du nombre d'emplois (soit une élasticité de 0,50).

Dans les entreprises de la connaissance, la flexibilité de la masse salariale est la condition de préservation de la rentabilité de l'entreprise. Cette flexibilité est obtenue par une flexibilité des rémunérations qui accompagne la flexibilité de la productivité individuelle des salariés. Les deux contraintes contradictoires de management des talents et de contrôle des coûts salariaux qui pèsent sur les entreprises intenses en connaissances conduit à parler de GRH innovatrice en raison de la complexité des pratiques à mettre en œuvre. L'entreprise doit à la fois mettre en place un système de GRH apprenant qui s'appuie sur une flexibilité interne de l'emploi tout en assurant une flexibilité de la masse salariale grâce à une flexibilité des rémunérations individuelles.

Compétitivité	Compétitivité coût		Compétitivité qualité	
	Capital Technique	Travail	Technologies	Connaissances
Entreprise	Carrefour	Sodexo	L'Oréal	Société Générale
Masse salariale	9,97%	48,42%	23,25%	59,26%
Salaire moyen	16301 euros	17238 euros	54419 euros	74551 euros
Cadres	9,80%	12,50%	44,38%	40,47%
CDD	12,00%	13,00%	2,90%	4,10%
Intérimaires	3,00%	2,00%	3,20%	1,57%
Tps partiel	30,00%	28,00%	nc	nc
Formation	13,5 heures	7,4 heures	21,8 heures	29,0 heures
Actionnariat	2,20%	0,70%	3,89%	7,56%
Modèle de GRH	GRH optimisatrice	GRH flexibilisatrice	GRH protectrice	GRH innovatrice

CONCLUSION

Dans le débat entre une approche universelle et une approche contingentée de la GRH, cette recherche va dans le sens de la seconde. La nature de la compétitivité recherchée par l'entreprise détermine la nature des ressources humaines mobilisées (déqualifiées ou qualifiées) et la nature des ressources humaines influence les pratiques de GRH mises en œuvre pour les gérer. La compétitivité coût mobilise une main d'œuvre déqualifiée et des pratiques de précarisation et de flexibilisation externe des ressources humaines alors que la compétitivité qualité s'appuie sur des ressources humaines qualifiées et des pratiques d'investissement en capital humain et de stabilisation des salariés par une flexibilité interne.

L'articulation entre la nature de la compétitivité, la nature des ressources humaines et les pratiques de GRH sont dans les deux cas auto renforçantes. La recherche de compétitivité coûte en s'appuyant sur des salariés déqualifiés et en réalisant peu d'investissement en formation favorise la flexibilité externe des ressources humaines car le marché du travail est mieux à même de fournir des salariés déqualifiés à l'entreprise et la faiblesse de l'investissement en formation ne contraint pas l'entreprise à rechercher un minimum de stabilité des salariés pour rentabiliser cet investissement. Inversement, les salariés qualifiés sont des ressources plus rares sur le marché du travail qui retient les entreprises d'user de la flexibilité externe de crainte de ne pouvoir recruter les mêmes niveaux de compétences en cas de besoin. Cette logique est renforcée par l'importance des investissements en formation réalisés qui conduisent les firmes à stabiliser les salariés pour rentabiliser leurs investissements et privilégier la flexibilité interne des ressources humaines et une éventuelle baisse de productivité moyenne du travail en cas de contraction conjoncturelle de l'activité. D'un point de vue méthodologique, la récente obligation légale faite aux entreprises de publier des données sociales dans leurs bilans annuels ouvre de nouvelles perspectives de recherche empirique sur l'articulation entre la compétitivité de la firme et son management stratégique des ressources humaines. Cependant, le respect de la loi est encore trop limité pour permettre des analyses statistiques plus rigoureuses.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrow K. (1974), *The limits of organization*, Norton, 217 p.
- Arthur J. (1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506
- Baird L. et Meshoulam I. (1988), « *Managing two fits of strategic human resource management* », *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128
- Barney J. (1991), « *Firm resources and sustained competitive advantage* », *Journal of Management*, 17 : 99-120
- Baron J. et Kreps D. (1999), *Strategic Human Resources: frameworks for general managers*, Wiley, 624 p.
- Becker G. (1962), "Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis", *Journal of Political Economics*, vol. 70, n°5, 1962, pp 9-49
- Becker B. et Gerhart B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: process and prospect", *Academy of Management Journal*, 39 (4) : 779-801

- Boselie P. et Paauwe J. (2005), « HRM and performance : what next ? », *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, n°4, pp. 68-83
- Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H. , Hankin S. et Michaels E. (1998), « *The war for talent* », *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 44-58
- Delaunay J.-C. et Gadrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, PFNSP, 333 p.
- Delery J. et Doty D. (1996), « *Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions* », *Academy of Management Journal*, 39(4) : 802-835
- Dyer L. et Reeves T (1995), « *Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ?* », *The International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670
- Ferrary M. et Pesqueux Y. (2006), *Le management de la connaissance*, Economica, 262 p.
- Ferrary M. (1994), « *Dualisme du marché du travail. Coûts de transaction, investissements de forme et comportements stratégiques des acteurs sociaux* », *Revue Française d'Economie*, Vol. IX, 4, p. 85-135
- Gambier D. et Vernières M. (1985), *Le marché du travail*, Economica, 213 p.
- Gazier B. (1992), *Economie du travail et de l'emploi*, Précis Dalloz, 435 p.
- Guthrie J., Spell C. et Nyamori O. (2002), « *Correlates and consequences of high involvement work practices : the role of competitive strategy* », *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197
- Huselid M.A. (1995), « *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance* », *Academy of Management Journal*, 38:635-672
- Lin K. et Wang M. (2005), « *The classification of human capital according to the strategic goals of firms : An analysis* », *International Journal of Management*, 22(1) : 62-70
- Mathis J., Mazier J. et Rivaud-Danset D. (1988), « *La compétitivité industrielle* », Paris, Dunod.
- Michie J. et Sheehan-Quinn M. (2001), « *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance* », *British Journal of Management*, 12 : 287-306
- Michie J. et Sheehan M. (2005), « *Business Strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage* », *International Journal of Human Resource Management*, 16 :3, 445-464
- Miles R. et Snow C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*, McGraw Hill, 351p.

- Mincer J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, Columbia University Press, 262 p.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, 259 p.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions, Paris, 647 p.
- Prahalad C. et Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Issue May-June, p79-91
- Salais R. et Storper M. (1993), *Les modes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'EHESS, Paris, 467 p.
- Samuelson P. (1998), *Economie*, Economica, 753 p.
- Starbuck W. (1992), "*Learning by knowledge-intensive firms*", Journal of Management Studies, 29 (6) : 713-740
- Schuler R. et MacMillan I. (1984), "*Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices*", Human Resource Management, Fall84, Vol. 23 Issue 3, p241-255
- Schuler R. et Jackson S.E. (1987), "*Linking competitive strategies with human resource management practices*", Academy of Management Executive, 1(3): 207-219
- Truss C et Gratton L. (1994), "*Strategic human resource management: A conceptual approach*", International Journal of Human Resource Management, 13(1): 1-18
- Williamson (1985),
- Wright P., Dunford B. et Snell S. (2001), "*Human resources and the resource based view of the firm*", Journal of Management, 27 : 701-721
- Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "*Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management*", Journal of Management, 18:295-320
- Wright P.M., Smart D. et McHahan G.C. (1995), "*Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*", Academy of Management Journal, 38: 1052-1074
- Youndt M., Snell S., Dean J. et Lepak D. (1996), "*Human resource management, manufacturing strategy, an firm performance*", Academy of Management Journal, 39(4) : 836-866