

STRATEGIES COMPETITIVES ET MODES DE GESTION DE L'EMPLOI : Analyse stratégique des entreprises newyorkaises de l'habillement

Florence PALPACUER

ERFI - Université de Montpellier I

RESUME

Cette communication présente une analyse théorique du rôle de la formation continue et de la stabilité de l'emploi dans l'entreprise, ainsi que les premiers résultats d'une étude des entreprises newyorkaise de l'habillement. Il est, tout d'abord, possible d'identifier un lien entre développement des compétences des salariés et recherche d'une stabilisation de l'emploi dans l'entreprise sur la base de différentes théories relevant de l'économie du travail et de l'analyse stratégique. Un ensemble de travaux met, toutefois, l'accent sur le caractère contingent des politiques de développement des compétences, quatre modèles de gestion de l'emploi étant identifiés dans les approches institutionalistes tandis que trois grands types de stratégies compétitives sont associés à trois modèles de GRH dans les approches organisationnelles. La problématique de recherche discute alors la question du choix des entreprises entre ces différents modèles de gestion de l'emploi, et propose un cadre d'analyse basé sur une complémentarité des formes de stratégie compétitive et de GRH identifiées au niveau théorique.

L'approche empirique est centrée sur les entreprises newyorkaises de l'habillement. Une première analyse basée sur la littérature spécialisée et une série d'entretiens auprès d'experts de l'industrie permet de dégager un ensemble de caractéristiques concernant l'environnement compétitif, les relations inter-entreprises ainsi que les formes de gestion de l'emploi mises en oeuvre par ces entreprises. Evoluant dans un environnement très dynamique, elles tendent ainsi à s'organiser sous formes de réseaux basés sur des complémentarités fonctionnelles d'activité, les phénomènes d'immigration jouant par ailleurs un rôle essentiel dans la structuration des activités de production. L'enquête en cours vise à déterminer, par une approche qualitative, comment une gestion différenciée des emplois permet à ces entreprises de répondre aux multiples pressions compétitives dont elles sont l'objet. Elle porte sur les formes d'insertion de l'entreprise dans son environnement compétitif et sur les modes de gestion de l'emploi adoptés.

CONTEXTE ET ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

Ce travail de recherche est réalisé grâce à une collaboration entre l'ERFI (Université de Montpellier I) et l'Eisenhower Center à Columbia University (New York). Il est ainsi développé dans un contexte de recherche américain, en relation avec des chercheurs en gestion, en économie et en sociologie du travail. Ce projet inclut, en premier lieu, le développement d'une réflexion

théorique sur l'évolution des stratégies d'entreprises et des formes de GRH, à partir de concepts et d'approches issus de la littérature américaine. Il porte, en second lieu, sur les stratégies compétitives et les modes de GRH développés par les entreprises newyorkaises de l'habillement. Deux années de travail aux Etats-Unis nous ont permis de structurer le champs théorique et la problématique de recherche, ainsi que la démarche d'enquête en entreprises qui est en cours de réalisation.

OBJECTIFS ET QUESTIONS-CLES

Notre objectif de recherche est d'analyser les pratiques de GRH des entreprises en référence à leur stratégie compétitive et aux relations inter-entreprises dans lesquelles elles s'insèrent. Les questions théoriques qui sous-tendent cette approche sont de déterminer dans quelle mesure différents choix de GRH sont associés à différents types de stratégies compétitives, et dans quelle mesure un lien de complémentarité existe entre ces stratégies. Cette approche vise ainsi à évaluer le caractère contingent des politiques de développement des ressources humaines, globalement définies par des objectifs de développement des compétences des salariés et de stabilité de l'emploi dans l'entreprise.

CADRE THEORIQUE : DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DIVERSITE DES MODELES DE GESTION DE L'EMPLOI

Nous développons un cadre théorique fondé d'une part, sur les travaux en stratégie et en théorie des organisations, et d'autre part, sur les approches institutionnalistes du marché du travail et des relations industrielles. Ces travaux permettent de conceptualiser le rôle d'une politique de développement des ressources humaines, et de mettre l'accent sur son caractère contingent en relation avec la stratégie compétitive de l'entreprise.

Un ensemble de théories permettent, tout d'abord, de démontrer l'existence d'une relation entre développement des compétences des salariés et stabilité de l'emploi dans l'entreprise:

- la théorie du capital humain montre que la formation continue de nature spécifique réduit le turnover des salariés de l'entreprise (Becker, 1975; Oi, 1962);

- la théorie institutionnaliste du travail explique le développement de marchés internes du travail en référence au développement de compétences spécifiques par les salariés (Doeringer et Piore, 1971; Williamson, 1975);

- enfin, dans la théorie des ressources stratégiques, les entreprises doivent développer un avantage compétitif sur la base de leurs ressources internes (Barney 1991; Conner, 1991); l'application de cette théorie aux ressources humaines conduit à considérer le développement de compétences spécifiques comme une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Capelli et Singh, 1992; Wright et McMahan, 1992).

La relation entre développement des compétences et stabilité de l'emploi n'est, toutefois, caractéristique que d'un modèle particulier de GRH parmi quatre «idéaux-types» qui peuvent être dégagés de la littérature. Quatre grands modèles de gestion de l'emploi peuvent, en effet, être identifiés dans les travaux s'intéressant aux nouvelles formes du marché du travail et des relations industrielles:

- le *modèle industriel* de gestion de l'emploi met l'accent sur la sécurité de l'emploi en tant que résultante de l'ancienneté des salariés dans l'entreprise; en revanche, la définition étroite et rigide des postes, couplée à un degré élevé de standardisation du travail, appelle un développement limité des compétences des salariés (Osterman, 1987; 1988);

- le *modèle salarial* de gestion de l'emploi se caractérise par une définition plus large et flexible des postes, ainsi qu'un rôle plus important de l'initiative individuelle dans l'exercice du travail; il implique ainsi un développement des compétences des salariés et se fonde sur une promesse implicite ou explicite de sécurité de l'emploi en contrepartie de l'implication des salariés (Osterman, 1988; Appelbaum et Batt, 1994);

- le *modèle professionnel* de gestion de l'emploi met l'accent sur l'autonomie des individus au niveau du développement des compétences et de l'évolution de carrière; le niveau élevé des compétences, largement acquises par la formation initiale, est associé à une importante mobilité inter-entreprise (Osterman, 1984; Piore, 1975);

- enfin, le *marché secondaire* du travail caractérise des emplois instables, associés à un niveau peu élevé des compétences et des salaires, un encadrement souvent arbitraire et un taux élevé de rotation du personnel (Doeringer et Piore, 1971; Piore, 1975).

Les travaux en stratégie et théorie des organisations distinguent également trois grands types de stratégie compétitive associés à trois modes dominants de GRH:

- les stratégies compétitives basées sur l'innovation requièrent un niveau élevé de compétences et d'autonomie des individus; comme dans le modèle professionnel, ces derniers sont plus attachés à leur profession qu'à l'entreprise qui les emploie (Miles et Snow, 1978; Burns et Stalker, 1966); les caractéristiques de GRH de ce modèle organisationnel apparaissent également dans les typologies de Schuler et Jackson (1987) et de Dyer et Holder (1988);

- les stratégies de compétition par les coûts sont fondées sur la spécialisation et la rationalisation du travail (Miles et Snow, 1978; Burns et

Stalker, 1966), ainsi que sur la minimisation des compétences des salariés (Schuler et Jackson, 1987; Dyer et Holder, 1988; Ulrich, 1991); le faible niveau des compétences réduit également le coût du turnover pour l'entreprise; les caractéristiques de GRH de ces stratégies peuvent ainsi être rapprochées soit du modèle industriel, soit du marché secondaire du travail;

- les stratégies de différenciation définissent un type de compétition qui, sans être basé sur les coûts, ne requiert pas non plus une recherche continue d'innovation (Dyer et Holder, 1988; Miles et Snow, 1978; Schuler et MacMillan, 1984; Ulrich, 1991); le développement des compétences des salariés, associé à une forme implicite ou explicite de sécurité de l'emploi, est une condition essentielle pour développer un niveau supérieur de qualité ou de service; les caractéristiques de ce modèle organisationnel sont ainsi similaires à celles du modèle salarial; elles correspondent également aux applications américaines du «modèle japonais» telles que celle de NUMMI, Inc., joint-

venture de Toyota et GM basée en Californie (Adler, 1992).

Enfin, la typologie organisationnelle proposée par la théorie des coûts de transaction peut également être prise en compte. La régulation des transactions par le marché s'applique, tout d'abord, à la relation d'emploi lorsque le travail est standardisé et requiert un faible niveau de compétence, autrement dit lorsque les coûts associés à une forte mobilité des salariés ne sont pas prohibitifs (Williamson, 1975). Les alternatives au marché sont constituées par deux formes organisationnelles: la bureaucratie, qui intègre la relation d'emploi dans un système de règles et procédures, et le clan, qui permet de contrôler les performances lorsque le travail est trop complexe pour être standardisé (Ouchi, 1980).

Ces différentes approches peuvent être mises en parallèle à l'aide du schéma suivant, qui intègre leurs caractéristiques majeures en termes de développement des compétences et de stabilité de l'emploi:

Théories	Modèles de gestion de l'emploi			
Marché du travail / R.I.	Modèle industriel	Modèle salarial	Modèle Professionnel	Marché secondaire du travail
Stratégie / Structure / G.R.H.	Coûts	Différenciation	Innovation	Coûts
Coûts de transaction	Bureaucratie	Clan	Clan	Marché
Formation continue				
Portée	Limitée	Large	Large	Limitée
Prise en charge	Entreprise	Entreprise	Individu	Individu
Emploi	Stable	Stable	Instable	Instable

Notre approche théorique définit donc une typologie des stratégies compétitives et des structures organisationnelles et modes de GHR qui leur sont associées. La problématique de recherche porte alors sur le positionnement de l'entreprise par rapport aux différents modèles qui composent cette typologie.

PROBLEMATIQUE : LA COMPLEMENTARITE DES DIFFERENTS MODELES DE GESTION DE L'EMPLOI

Deux grandes orientations peuvent être distinguées parmi les travaux américains qui s'inté-

ressent aux choix des entreprises parmi les différents types de stratégie compétitive et de GRH identifiés précédemment. Un premier ensemble de travaux démontre la supériorité d'un modèle de type salarial pour répondre aux nouvelles conditions de concurrence des entreprises, tandis qu'une approche alternative met l'accent sur la complémentarité des différents modèles.

Développée dès la seconde moitié des années 80, la première approche interprète les changements qui affectent l'environnement compétitif des entreprises américaines comme une incitation à évoluer d'une stratégie de compétition par

les coûts vers une stratégie par la différenciation. Les développements théoriques de Best (1990), comme ceux de Piore et Sabel (1984), mettent l'accent sur le rôle des relations inter-entreprises dans la mise en oeuvre de cette nouvelle stratégie. La recherche de flexibilité s'inscrit ici dans les compétences élargies des salariés et l'organisation plus souple du travail (Boyer, 1991; Walton, 1985), mais aussi dans la désintégration verticale de la grande entreprise, qui est associée à de nouvelles formes de coordination entre unités productives (Johnston et Lawrence, 1988).

Ce courant est soutenu par un ensemble d'études de cas qui documentent les performances supérieures des entreprises adoptant un modèle salarial de GRH (par ex., Adler, 1992; Cutcher-Gershenfeld, 1991; MacDuffie et Krafcik, 1992). Des enquêtes à grande échelle révèlent également une certaine diffusion de ses caractéristiques à l'échelle du pays (Lawler et al., 1992; Osterman, 1993).

Les nombreux licenciements et le climat général d'insécurité affectant les salariés américains dans les années récentes incitent toutefois à relativiser cette approche, en mettant l'accent sur la diversité des choix d'entreprises et sur l'existence d'une complémentarité entre les différents modèles stratégiques considérés: complémentarité entre les stratégies fondées sur les coûts, sur la différenciation et sur l'innovation, et complémentarité entre les pratiques de développement des ressources humaines et celles de minimisation de leur coût.

Cette problématique est soutenue, tout d'abord, par un ensemble de travaux de nature théorique. Miles et Snow (1986) développent ainsi l'idée d'un *réseau dynamique* qui intègre les différents modèles de leur typologie en les associant aux différentes fonctions d'activité au sein d'une industrie donnée. L'émergence de cette structure en réseau basée sur la spécialisation fonctionnelle des entreprises répond à un besoin accru de flexibilité dans un environnement plus complexe et évolutif. Plus axé sur la gestion de l'emploi, Osterman (1988) identifie le modèle *coeur-périphérie*, qui combine les caractéristiques du modèle salarial pour un noyau dur de salariés avec celles du modèle professionnel et/ou du marché secondaire du travail pour des emplois périphériques. Cette forme de gestion de l'emploi permet à l'entreprise de s'assurer les compétences qui lui sont nécessaires tout en limitant les coûts liés aux ressources humaines, notamment celui de la stabilité de l'emploi. Dans cette optique, Pfeffer et Baron (1988) proposent une relecture de la théorie des coûts de transaction pour analyser l'émer-

gence de formes intermédiaires entre le marché et l'organisation, telles que les services de travail temporaires, qui permettent aux entreprises de protéger leur noyau d'emplois stables par recours à l'externalisation du travail. Les formes d'emploi périphériques identifiées sont le travail à domicile, le travail temporaire et autres services aux entreprises, ainsi que le travail à temps partiel et à durée limitée. Les nouvelles formes de relation inter-entreprises incluent les alliances et partenariats, les activités en sous-traitance et en licence, ou encore les créations d'entreprises par essai-image.

Cette approche est étayée par des études de cas dans le secteur automobile et dans celui des services, qui identifient des caractéristiques de GRH de type coeur-périphérie (Osterman, 1984; 1988; Hirschhorn, 1988). Les industries avancées constituent également un terrain d'investigation privilégié de ces nouvelles stratégies d'entreprise et des formes de gestion de l'emploi qui leur sont associées. Différents travaux montrent, en effet, qu'elles tendent à combiner différents modes de gestion de l'emploi pour les différentes étapes du processus de production (Colclough et Tolbert, 1992; Glasmier, 1986; Keller, 1983).

Le nouveau schéma organisationnel qui se dessine combine ainsi trois modèles de gestion de l'emploi: le modèle salarial, le modèle professionnel et le marché secondaire du travail, comme illustré ci-dessous:

	Marché	Modèle
(-)	Secondaire	de la
Stabilité	du travail	Profession
des		
emplois		Modèle salarial
(+)		
	(-) Niveau des compétences	(+)

Ce schéma théorique n'a pas pour objectif de décrire une réalité d'entreprises mais plutôt de fournir une clé de lecture de cette réalité. Les grands types de stratégie et de structure organisationnelle identifiés, tout comme leur lien de complémentarité, peuvent, en effet, prendre des formes variées et être étudiés par différentes approches, comme le montre la diversité des études citées précédemment. Dans cette perspective, l'analyse qualitative d'un ensemble d'entre-

prises newyorkaises de l'habillement constitue un choix particulier en termes de champs et de méthode d'investigation, qui permet d'appuyer la réflexion théorique amorcée sur la base des moyens d'investigation disponibles.

L'ANALYSE STRATEGIQUE DES ENTREPRISES NEWYORKAISES DE L'HABILLEMENT

L'étude des entreprises newyorkaises de l'habillement comprend deux grandes étapes: la première porte sur l'environnement de ces entreprises, et consiste à définir les grandes caractéristiques et évolutions de l'industrie de l'habillement à New York; la seconde s'intéresse à un ensemble de cas d'entreprises et tente d'identifier les principaux modèles stratégiques qui caractérisent la population étudiée.

La première phase a été réalisée sur la base d'une revue de la littérature spécialisée et de la presse professionnelle, ainsi que sur une série d'entretiens avec des experts et représentants de l'industrie. Elle a permis d'identifier comment le modèle d'analyse théorique présenté plus haut pouvait s'appliquer aux entreprises newyorkaises de l'habillement, autrement dit de définir les hypothèses de l'enquête en entreprises. Celle-ci est actuellement en cours de réalisation, de sorte que les résultats présentés ici ne constituent qu'une étape intermédiaire du projet de recherche.

L'industrie newyorkaise de l'habillement

L'environnement des entreprises newyorkaises de l'habillement peut être défini par rapport à trois grandes caractéristiques: l'importance du secteur des vêtements pour femmes, l'existence d'un réseau local d'activités complémentaires, ainsi que le rôle de l'immigration dans la constitution et le renouvellement des ressources humaines.

Le secteur des vêtements pour femmes, qui domine l'industrie newyorkaise de l'habillement, présente un ensemble de spécificités particulièrement intéressantes du point de vue de notre étude. Il constitue, en effet, le segment le plus dynamique de l'industrie de l'habillement et se caractérise par une forte évolutivité des marchés. Les produits tendent ainsi à être fabriqués en séries plus courtes et dans une plus grande variété de styles que dans les secteurs plus stables des sous-vêtements et des vêtements pour hommes

(OTA, 1992). Les caractéristiques de standardisation des produits se reflètent également dans des structures sectorielles différenciées en termes de taille des entreprises, de concentration des échanges et d'organisation de la production: les entreprises du secteur des vêtements pour femmes sont de taille plus réduite, les échanges sont moins concentrés et la sous-traitance de la production est beaucoup plus développée dans ce secteur que dans les autres groupes sectoriels

En réponse à un environnement évolutif et incertain, le secteur des vêtements pour femmes tend ainsi à se structurer selon les caractéristiques du *réseau dynamique* de Miles et Snow (1986). Il est, en outre, fortement polarisé en termes de distribution géographique des entreprises et des emplois. New York et Los Angeles accueillent, en effet, 60% des établissements et 40% des emplois du secteur (US Department of Labor, 1990).

La polarisation géographique du secteur des vêtements pour femmes s'inscrit dans une logique de spécialisation flexible. L'industrie newyorkaise est ainsi constituée d'un réseau d'entreprises spécialisées dont les interactions permanentes permettent un ajustement rapide aux variations du marché. Waldinger (1986) analyse ce phénomène en référence aux *économies d'agglomération* par lesquelles une concentration massive permet à des entreprises très spécialisées d'atteindre une masse critique d'activité, tout en réduisant les coûts de communication et de transport. Cette approche doit toutefois être nuancée par la prise en compte des transformations majeures qui ont affecté l'industrie locale au cours des dernières décennies, à savoir une délocalisation de la production aux niveaux national et international, et une baisse continue du nombre des emplois au niveau local.

Centre traditionnel de production de l'habillement, New York est ainsi devenu un centre d'échanges et de services dont les activités s'inscrivent dans un contexte international. La dynamique du *garment center* se fonde aujourd'hui sur les stylistes, dessinateurs, photographes et mannequins, les sociétés de marketing et communication, les bureaux de vente et les *showrooms*, ainsi que les instituts de formation tels que le Fashion Institute of Technology qui forme chaque année près de 40 000 étudiants aux métiers du design et de la vente. Cette évolution a également d'importantes implications au niveau des rapports de sous-traitance de la production car les donneurs d'ordre, qui contrôlent les fonctions de conception, marketing et vente, définissent aujourd'hui leurs choix de sous-traitance au niveau international.

Les activités de production qui demeurent implantées dans le centre newyorkais de l'habillement sont ainsi spécialisées soit dans les produits haut de gamme, qui requièrent une interaction permanente entre la conception et la production, soit dans les produits bas de gamme qui requièrent une grande vitesse de réaction aux changements de la demande (Telesis, 1989).

Les flux continus d'immigration alimentent également l'intensité de la compétition entre les sous-traitants de production. La faiblesse des barrières à l'entrée dans l'activité d'assemblage favorise, en effet, la création d'*entreprises ethniques* par des populations qui disposent typiquement d'un niveau limité de capital et/ou de compétences. Les taux élevés de création et disparition de ces entreprises attestent de la turbulence et de la forte compétition sur les coûts qui caractérisent les activités locales de production (Abeles et al., 1983).

L'immigration joue de longue date un rôle essentiel dans la structuration des emplois de l'industrie locale. Succédant aux immigrés juifs et italiens du début du siècle, les nouveaux immigrants sont essentiellement d'origine asiatique et hispanique. Au cours des vingt dernières années, le Chinatown newyorkais a ainsi émergé comme un centre majeur de production de l'industrie locale (Waldinger, 1986; Zhou, 1992). Bailey et Waldinger (1991) montrent comment les communautés ethniques développent un système de recrutement et de formation de la main d'oeuvre, constituant un réservoir que les employeurs peuvent partager en tant que groupe. Le phénomène d'immigration s'articule ainsi étroitement au système de sous-traitance dans la structuration des emplois newyorkais de production.

Enfin, comme dans le Sentier parisien (Lazzarato et al., 1993), la fraude tend ici à devenir une caractéristique structurelle des activités de production. La pression compétitive sur les coûts conduit, en effet, les ateliers de production à enfreindre les lois du travail américaines, principalement au niveau du salaire minimum, du paiement des heures supplémentaires et des conditions de sécurité.

Les entreprises newyorkaises de l'habillement évoluent donc dans un environnement très dynamique et compétitif, à la fois polarisé et « global » dans ses dimensions géographiques. Les spécificités de ce contexte doivent être prises en compte dans l'analyse des stratégies compétitives et des modes de GRH de ces entreprises.

Stratégies compétitives et modes de gestion de l'emploi

Les caractéristiques de l'industrie newyorkaise de l'habillement ont d'importantes implications au niveau de l'enquête, qui doit porter sur un échantillon de 30 à 50 entreprises incluant à la fois des donneurs d'ordre et des sous-traitants.

La taille relativement réduite des entreprises induit, tout d'abord, un niveau relativement faible de formalisation de la gestion du personnel. Outre la formation continue formalisée, c'est donc au travers d'un ensemble d'indicateurs portant sur l'organisation du travail, les modes et niveaux de rémunération, les critères et méthodes d'embauche et le niveau de stabilité des emplois que l'analyse des compétences et de leur développement dans l'entreprise sera réalisée; les caractéristiques du dirigeant et de ses employés (âge, niveau de formation initiale, ethnicité) seront également prises en compte.

L'importance des relations inter-entreprises implique, en second lieu, de bien maîtriser les formes d'intégration des entreprises étudiées dans le réseau productif newyorkais; une analyse détaillée des activités sera donc opérée pour chaque entreprise, prenant en compte des caractéristiques telles que les fonctions remplies, les choix d'internalisation / externalisation et le niveau géographique des liens d'échange.

Les entretiens préliminaires auprès d'experts de l'industrie ont également permis d'identifier un ensemble de caractéristiques en termes de stratégies compétitives et de relations inter-entreprises qui guident les hypothèses de l'enquête.

Les principales orientations des stratégies compétitives semblent ainsi associées aux niveaux de prix et de qualité du produit. Six grandes gammes de produits définies par une échelle de prix sont ainsi distinguées dans l'industrie, allant de la catégorie *budget* jusqu'à celle de la *haute couture*. Excluant cette dernière catégorie qui ne concerne que quelques 10 000 acheteurs au niveau mondial, l'enquête doit porter sur des entreprises appartenant aux cinq autres catégories.

Ces dernières semblent, en effet, être associées à des caractéristiques de gestion spécifiques, notamment au niveau des fonctions-clés de la production et du design. Pour les produits haut de gamme, la fonction design joue ainsi un rôle essentiel qui doit se traduire au niveau des

emplois par un poids relatif important et une certaine stabilité. Dans les entreprises positionnées sur des prix moins élevés, le design joue un rôle secondaire par rapport à la rapidité de mise sur le marché des produits. Le personnel associé à cette fonction devrait donc avoir un poids relatif plus faible et une position moins stable dans l'entreprise.

En ce qui concerne la production, les différentes catégories de produits semblent également associées à des caractéristiques particulières. Les produits haut de gamme sont fabriqués par des ouvriers polyvalents qui assemblent l'intégralité du vêtement avec un grand soin apporté à la finition. Pour les produits bas de gamme, la spécialisation des ouvriers sur une ou quelques tâches permet d'accélérer les cadences de production, les critères de rendement primant ici sur ceux de qualité.

Quant aux relations donneur d'ordre / sous-traitant, elles peuvent se caractériser par deux schémas distincts. Le donneur d'ordre peut, tout d'abord, maintenir une relation stable avec le sous-traitant pour s'assurer de la qualité des prestations achetées. Il cherchera alors à fournir au sous-traitant un flux régulier de contrats lui permettant de stabiliser son activité, et pourra l'aider à franchir les étapes cruciales de son développement telles que l'introduction de nouvelles technologies. L'alternative consiste pour le donneur d'ordre à maintenir une relation essentiellement de marché avec le sous-traitant, basée sur des contrats ponctuels et la recherche des conditions les plus avantageuses.

Enfin, le donneur d'ordre peut recourir simultanément à ces deux types de relation, maintenant une relation stable avec ses sous-traitants *primaires* et faisant pleinement jouer la concurrence entre ses sous-traitants *secondaires*. Le niveau de qualité du produit peut apparaître comme un déterminant du choix du donneur d'ordre entre ces deux types de relation, ou plus exactement de l'existence de relations stables

entre le donneur d'ordre et certains de ses sous-traitants. Or, la stabilité des relations donneur d'ordre / sous-traitant peut avoir un impact important sur celle des emplois dans l'entreprise sous-traitante.

La démarche d'enquête est donc essentiellement qualitative et exploratoire. Partant du positionnement stratégique de l'entreprise (en termes de fonctions et de marchés) et du type d'avantage compétitif qui en découle, il s'agira d'analyser les caractéristiques de GRH qui leur sont associés en tentant de dégager la logique interne du cas étudié. L'enquête sera réalisée par entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entreprises étudiées et le cas échéant, avec les responsables des différents services concernés.

Au delà des spécificités des cas considérés, l'objectif est d'identifier les grands types de stratégies et de modes de gestion de l'emploi mis en oeuvre dans la population d'entreprises étudiée. Si une série d'indicateurs et d'hypothèses-clés peuvent être définis a priori, les formes de ces grands types stratégiques restent indistinctes et doivent émerger de l'analyse des résultats d'enquête. Elles constitueront ainsi une nouvelle forme d'application du modèle d'analyse théorique construit sur la base de la littérature.

Ce projet de recherche porte donc sur l'étude des modes de GRH adoptés par les entreprises en relation avec leur type de stratégie compétitive et de relations inter-entreprises. La littérature en stratégie et en théorie des organisations ainsi que celle sur le marché du travail et les relations industrielles permettent de dégager l'existence de quatre idéaux-types, et d'analyser les nouvelles stratégies d'entreprises comme une combinaison de trois modèles d'organisation et de GRH. L'étude des entreprises newyorkaises de l'habillement en termes de positionnement stratégique, d'organisation et de GRH doit permettre d'illustrer ces nouvelles stratégies au niveau d'un ensemble de cas spécifiques.

BIBLIOGRAPHIE

Abeles, Schwartz, Harckel & Silverbatt, Inc., ILGWU Local 23-25 and the New York Skirt and Sportwear Association (1983), «The Chinatown Garment Industry Study,» (New York: ILGWU Local 23-25).

Adler, Paul S. (1992) «The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.» School of Business Administration, University of Southern California, draft paper 3.0.

- Appelbaum, Eileen and Rosemary Batt (1994) *The New American Workplace*, (Ithaca, NY: ILR Press).
- Bailey, T. and R. Waldinger (1991) «Primary, Secondary, and Enclave Labor Markets: a Training System Approach», *American Sociological Review*, vol 56 (August: 432-445)
- Barney, Jay B. (1991) «Firm resources and the theory of competitive advantage», *Journal of Management* 17, 199-220.
- Becker, Gary (1975) *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education* (New York: Columbia University Press).
- Best, Michael (1990) *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Boyer, Robert (1991) «New Directions in Management Principles and Work Organization. General Principles and National Trajectories» Revised Draft for a paper first presented at the OECD Conference on Technical Change as a Social Process: Society, Enterprises and Individual, in Helsinki, December 11-13, 1989, CEPREMAP, CNRS, EHESS.
- Burns, T. and G.M. Stalker (1966) *The management of innovation* (2nd Ed.) (Tavistock).
- Capelli, Peter and Harbir Singh (1992) «Integrating strategic human resources and strategic management», in Levin, D., O. S. Mitchell and P. D. Sherer, eds., *Research frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, (Madison, WI: IRRA), pp.165-192.
- Colclough Glenna, Charles M. Tolbert II (1992) *Work in the Fast Lane* (New York : State University of New York Press).
- Conner. K. R. (1991) «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thoughts within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?» *Journal of Management*, 33: 776-804.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel (1991) «The impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations», *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 2: 241-260.
- Doeringer, Peter B. and Michael J. Piore (1971) *Internal labor markets and manpower analysis*, (New York: M.E. Sharpe).
- Dyer, Lee and Gerald Holder (1988) «Toward a Strategic Perspective of Human Resources Management», in Dyer, L. (ed.) *Human Resource Management: Evolving roles and Responsibilities*, ASPA/BNA Handbook of Human Resource Management, Vol. I, (Washington: Bureau of National Affairs).
- Glasmeier, Amy K. (1986) «High Tech Industries and teh Regional DIvision of Labor», in *Industrial Relations Review*, Vol 22, No 2, pp. 197-211.
- Hirschhorn, Larry (1988) «The Post-Industrial Economy: Labor, Skills and the new mode of Production», *The Service Industries Journal* 1 (Spring): 19-38.
- Johnston, Russell and Paul R. Lawrence (1988) «Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, (July-August): 94-101.
- Keller, John (1983) «The division of labor in electronics», in June Nash and Maria P. Fernandez-Kelly, eds., *Women, Men, and the International Division of Labor*, (New York: SUNY Press), pp. 346-373.
- Lawler, Edward E. III, Susan Mohrman and Gerald E. Ledgord, JR. (1992) *Employee Involvement and TQM: Practices and Results in Fortune 5000 Companies* (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
- Lawrence, Paul and Jay Lorsch (1967) *Organisation and Environment*, (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Lazzarato, M., Y. Moulrier-Boutang, A. Negri et G. Santilli (1993) *Des entreprises pas comme les autres: Benetton en Italie, le Sentier à Paris*, (Paris: Publisud).
- MacDuffie, John Paul and John F. Krafcik (1992) «Integrating Technology and Human Resources for High Performance Manufacturing: Evidence From the International Auto Industry», in Thomas A. Kochan and Michael Useem (eds) *Transforming Organizations* (New York: Oxford University Press).
- Miles Raymond E. and Charles C. Snow (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York: McGraw Hill).
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1986) «Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review* 28, 62-73.

- Office of Technology Assessment (1992) U.S.-Mexico trade: pulling together or pulling apart (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office).
- Oi, Walter (1962) «Labor as a quasi-fixed factor», *Journal of Political Economy*, 70, December, pp.538-555.
- Osterman, Paul (1984) «White-collar internal labor markets,» in Paul Osterman (ed.) *Internal labor markets* (Cambridge, MA: The MIT Press), pp. 163-190.
- Osterman, Paul (1987) «Background paper on rethinking labor market entry» Sloan School of Management, MIT, December.
- Osterman, Paul (1988) *Employment Futures : Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, (New York: Oxford University Press).
- Osterman, Paul (1993) «How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it ? results from a national survey», forthcoming in *Industrial and Labor Relations Review*.
- Ouchi, William G. (1980) «Markets, bureaucraties and Clans,» *Administrative Science Quarterly*, vol 25 : 129-141.
- Pfeffer, Jeffrey and James Baron (1988) «Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment,» in Barry Staw and L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior* 10 (Greenwich, CT: JAI Press).
- Piore, Michael J. (1975) «Notes for the theory of labor market segmentation,» in Edward R., Reich M., and Gordon D. *Labor market segmentation* (Cambridge University Press), pp. 125-150.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*, (New York: Basic Books).
- Schuler, Randall S. and Susan E. Jackson (1987) «Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices,» *Academy of Management Executive* 1 (3): 207-219.
- Schuler, R.S and I. MacMillan (1984) «Gaining competitive advantage through human resource management practices,» *Human Resource Management*, 23: 241-356.
- Telesis, Inc. (1989) «A Strategic Audit of Manufacturing in the New York / New Jersey Metropolitan Region,» Providence, Rhode Island, (September).
- Ulrich, D. (1991) «Using human resources for competitive advantage,» in R. Kilmann, I. Kilmann and Associates (Eds.) *Making organizations competitive: 129-155* (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
- US Department of Labor, (1990) *County Business Patterns*.
- Walton, Richard E. (1985) «From Control to Commitment,» *Harvard Business Review* (March-April): 77-84.
- Waldinger, Roger D. (1986) *Through the Eye of the Needle: Immigrants and Enterprise in New York's Garment Trades*, (New York: New York University Press).
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications* (New York: The free Press).
- Wright, Patrick M. and Gary C. McMahan (1992) «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management,» *Journal of Management* 18 (2), 295-320.
- Zhou, Min (1992) «Chinatown; the socio-economic potential of an urban enclave,» (Philadelphia, PA: Temple University Press).