

# L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE DU CAPITAL HUMAIN DE LA FIRME SUR SES PRATIQUES DE GRH

**Pr Michel Ferrary**  
**Ceram Business School**  
Rue Dostoievski – BP 85  
06902 Sophia Antipolis Cedex  
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 : GRH stratégique, compétitivité, intensité en capital humain

## Introduction

La contribution de la gestion des ressources humaines à la compétitivité de l'entreprise est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ des sciences économiques et du management stratégique (Besseyre des Horts, 1988 ; Baron et Kreps, 1999 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et Paauwe, 2005 ; Dyer et Reeves, 1995, Guerin et Wils, 2002 ; Le Boulaire et Retour, 2008). La mobilisation de la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) par des théoriciens du management stratégique des ressources humaines (Collins et Clark, 2003 ; Lado et Wilson 1994 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright et al., 2001) ont montré que des ressources humaines créant de la valeur tout en étant insubstituables, rares et inimitables pouvaient contribuer à l'avantage concurrentiel de la firme.

Au-delà de la nature des ressources humaines, se pose également la question de la contribution des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise. Différentes approches analysent cette relation (Delery et Doty, 1996). La première est qualifiée d'universaliste. Elle défend l'hypothèse que la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH, identifiées comme des « *best practices* », notamment en matière de formation, de sélection, d'évaluation et d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise accroissent la productivité des travailleurs et contribuent à une meilleure performance de la firme (Huselid, 1995 ; D'Arcimoles, 1997 ; Guthrie, 2001 ; Pfeffer, 1994).

La seconde relève de la théorie de la contingence dans la mesure où des facteurs externes au domaine de la GRH, notamment la stratégie de l'entreprise, déterminent les pratiques de management. Dans cette perspective, les pratiques de GRH se doivent d'être dans une logique de cohérence verticale 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). Dans ce cas, l'enjeu est d'identifier les « *best fit* » entre les deux dimensions (Wood, 1999).

Une troisième perspective est dite configurationnelle. Pour cette approche, c'est la cohérence horizontale entre les pratiques de GRH qui conditionne la contribution des ressources humaines à la performance de la firme. Dans cette perspective, Guthrie (2001) distingue deux systèmes de management cohérents. L'un orienté sur « le contrôle » des salariés et l'autre axé sur « l'incitation » des salariés. Le système GRH de contrôle se caractérise par l'emploi de salariés peu qualifiés<sup>1</sup>, faiblement rémunérés, recevant peu de formation et ayant des opportunités de carrière limitées au sein de l'entreprise. Le système GRH d'incitation se caractérise par le recours à des salariés qualifiés, bien rémunérés, bénéficiant de formation et ayant des opportunités de carrière dans l'entreprise. Dans la perspective configurationnelle, la cohérence entre les pratiques de GRH favorise 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), montrent que certaines firmes développent des marchés internes du travail sur lesquels est privilégiée la flexibilité interne de l'emploi pour réguler le capital humain et que d'autres ont recours à la flexibilité externe en s'appuyant sur le marché externe du travail.

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

---

<sup>1</sup> La qualification est appréhendée par le niveau de capital humain accumulé par le salarié dans le cadre de la formation initiale ou de la formation continue (Gambier et Vernières, 1985 ; Gazier, 1992) et qui est généralement sanctionné par le statut professionnel du salarié : ouvrier ou employé, agent de maîtrise et cadre

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 ?

A travers une analyse empirique, Cappelli et Neumark (2001) ont montré que le système GRH d'incitation ne contribue pas systématiquement 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, ces chercheurs ouvrent la perspective d'une contingence externe exercée sur les systèmes de GRH. Depuis, une approche que l'on peut qualifier de contingence configurationnelle s'est développée. Elle constitue une sophistication de la perspective contingente en avançant que les pratiques de GRH (recrutement, formation, carrière, rémunération et évaluation) doivent être cohérentes entre elles (« *Internal fit* » ou cohérence horizontale) tout en étant adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise (« *External fit* » ou cohérence verticale) (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 ont 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 cette perspective contingence configurationnelle, il est argumenté dans cet article que la nature de la compétitivité recherchée par la firme détermine la nature des ressources humaines mobilisées dans la combinaison productive et, *in fine*, les pratiques de GRH mises en œuvre. La performance de la firme est liée à l'alignement cohérent entre la nature de la compétitivité, les qualifications des salariés et les pratiques de GRH. Ainsi, la compétitivité-qualité, aussi appelée compétitivité hors-coût, suppose une sophistication de l'offre dans le cadre d'une stratégie de différenciation. Cette stratégie implique une complexification des compétences humaines mobilisées dans la chaîne de production de la firme et donc du niveau de qualification des salariés. Dans ce cas, conformément aux hypothèses de la théorie des ressources, le capital humain participe à la création de valeur et le système de GRH qui garantit l'insubstituabilité, la rareté et l'imitabilité de ces ressources humaines contribue à la durabilité de l'avantage concurrentiel de la firme. Inversement, la compétitivité-coût s'appuie sur une rationalisation du processus de production pour optimiser les coûts. Cela conduit à une simplification des compétences humaines mobilisées et permet de recourir à des salariés déqualifiés. Le recours à des salariés peu qualifiés permet de minimiser le salaire moyen payé par l'entreprise et rend possible l'utilisation de la flexibilité externe de l'emploi comme modalité de régulation. Dans ce cas, pour reprendre le modèle de la théorie des ressources, le capital humain ne constitue pas une source de création de valeur et le système de GRH vise à maintenir la substituabilité et l'abondance des compétences (et donc implicitement leur imitabilité) pour préserver l'avantage concurrentiel de la firme en termes de coûts. La nature du capital humain (déqualifié ou qualifié) déterminée par la compétitivité recherchée (coût ou qualité) influence, *in fine*, les pratiques de gestion appliquées aux ressources humaines, notamment en matière de flexibilité.

Au-delà de l'influence des deux formes de compétitivité sur le niveau de qualification des ressources humaines mobilisées, les entreprises diffèrent également par l'intensité en capital humain de leur combinaison de ressources productives. La théorie économique établit une distinction entre les entreprises intenses en capital humain et les entreprises intenses en capital technique – fixe ou circulant - (Samuelson, 1998). La nature de l'intensité de la combinaison productive intervient également dans la contribution de la GRH à la compétitivité de la firme. Dans une perspective de management stratégique des ressources humaines, l'articulation des deux dimensions, à savoir 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 permet de définir une typologie qui identifie 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. Ces quatre structures de combinaisons de ressources productives correspondent à des contraintes et des enjeux RH différents qui conduisent à quatre modèles de management stratégique des RH caractérisées par des pratiques distinctes qui sont développés dans cet article : la GRH optimisatrice, la GRH flexibilisatrice, la GRH protectrice et la GRH innovatrice.

Cette recherche se fonde sur l'analyse des quarante plus grandes entreprises privées françaises (Axa, Renault, France Télécom,...) du CAC40. Les données des bilans annuels, notamment les comptes de résultats consolidés relatifs à l'année 2006 et publiés en 2007 sont utilisés 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 les 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, sont utilisées pour affiner l'analyse. Cependant, ces données sociales ne sont pas toujours publiées de manière systématique par toutes les entreprises 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 (Carrefour, Sodexo, L'Oréal et la Société Générale) pour illustrer la typologie ici proposée.

Dans une première partie est explicitée la typologie définissant quatre catégories d'entreprises à partir de l'articulation entre, d'une part, le niveau de qualification des ressources humaines induite par les formes de compétitivité et, d'autre part, la nature de l'intensité de la combinaison de ressources productives. Dans une seconde partie est exposé en quoi les quatre catégories d'entreprises correspondent à des contraintes et des enjeux RH différents qui conduisent à quatre modèles distincts de management stratégique des RH.

## **I. Déterminants stratégiques de la qualification des ressources humaines et intensité en capital humain de la combinaison de ressources**

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. L'importance stratégique des ressources humaines dans la combinaison de ressources**

Les entreprises se différencient par le niveau de qualification des salariés qu'elles mobilisent dans leur combinaison de ressources (Gazier, 1992). Plusieurs travaux de recherche en sciences économiques et en théorie du management ont montré que le niveau de qualification moyen des salariés 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 ; Aoki, 1991 ; Michie et Sheehan, 2005). 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 privilégient 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'épingles, 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 ; Ferrary, 1994 ; Piore et Sabel, 1989). La recherche de compétitivité-coût ne se limite pas aux secteurs industriels et se retrouve également dans des activités de services avec des conséquences similaires sur le niveau de qualification des salariés (Delaunay et Gadrey, 1987).

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 et abondante sur le marché du travail. 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. L'enjeu managérial est de maintenir et d'améliorer la substituabilité et l'abondance des ressources humaines afin de préserver l'avantage concurrentiel.

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, Mazier et Rivaud-Danset, 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 est liée à la qualité et à la spécificité de sa combinaison de ressources (Barney, 1991 ; Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Wernerfelt, 1984). Les ressources humaines peuvent être l'une des composantes de la combinaison de ressources stratégiques qui permettent une différenciation de l'offre (Wright et McMahan, 1992 ; Wright et al., 2001). 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 qualifiés détenteurs de compétences stratégiques peuvent

espérer obtenir des niveaux de rémunération plus importants du fait de leur contribution à la compétitivité de l'entreprise. 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 ; Cahuc et Zylberberg, 2001 ; Cereq, 2008). Dans cette perspective, le niveau moyen de rémunération dans l'entreprise révèle le niveau moyen de qualification de ses salariés. D'un point de vue méthodologique, le salaire moyen constitue une mesure de la contribution stratégique des ressources humaines à la compétitivité de la firme.

Dans la construction de notre typologie, les entreprises dont le salaire moyen<sup>2</sup> 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. La forte dispersion autour de cette moyenne illustre la diversité des entreprises en termes de niveau de qualification (Table 1). Une entreprise comme Carrefour se caractérise par un faible salaire annuel moyen de 16301 euros. Cela révèle le niveau peu qualifié des salariés qu'elle emploie dans son activité de grande distribution. Le fait que seuls 9,8% du personnel de l'entreprise soient de statut Cadre signale également le faible niveau moyen de qualification des salariés (Table 6). 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 et la maximisation d'économies d'échelle. Inversement, une entreprise comme la Société Générale se caractérise par un salaire moyen annuel élevé (74551 euros), correspondant à l'emploi de salariés très qualifiés nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie orientée vers la recherche d'une compétitivité-qualité à travers une sophistication de ses produits et services financiers (Pastré, 2006). Le fait que 40,47% de ses salariés aient le statut Cadre illustre également le plus haut niveau de qualification.

---

<sup>2</sup> 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.

**Table 1 - Salaire annuel moyen par entreprise (euros)**

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

Moyenne : 51074

*Source : Bilans Annuels 2007*

## 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)<sup>3</sup>. Les entreprises diffèrent 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.

D'un point de vue méthodologique, il est comptablement 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 constituées par les salaires versés, les charges sociales, la participation, l'intéressement et les stock-options). L'importance de la masse salariale dans les coûts de production varie selon les entreprises et reflète l'intensité en capital humain de la combinaison de ressources. 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 d'intense en capital technique (et donc corolairement faiblement intense en capital humain).

La situation des grandes entreprises françaises concernant la part de la masse salariale dans leurs coûts opérationnels se caractérisent par une grande dispersion (Table 2). En 2006, pour les entreprises du CAC40, les coûts salariaux représentent en moyenne 29,32% des coûts opérationnels. La dispersion est relativement importante puisque pour une entreprise comme Total la masse salariale ne représente que 5,57% des coûts opérationnels de son activité alors

<sup>3</sup> Le capital technique est agrégat regroupant le capital fixe et le capital circulant

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 capital humain constitue le principal facteur de production.

**Table 2 - Pourcentage de masse salariale dans les coûts opérationnels de l'entreprise**

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

Moyenne : 29,32%

Source : Bilans Annuels 2007

### 3. Typologie des entreprises selon la structure humaine de leur combinaison de ressources

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 (Table 3). D'un point de vue méthodologique, la répartition des entreprises est faite à partir de l'écart à la moyenne pour les deux variables (29,32% étant la moyenne de la masse salariale dans les coûts opérationnels et 51074 euros étant le salaire annuel moyen) :

**1. les entreprises intenses en capital technique** qui se caractérisent par une faible intensité en capital humain (la part de la masse salariale dans les coûts opérationnels est inférieure à la moyenne de 29,32%) et l'emploi de salariés en moyenne faiblement qualifiés (la rémunération brute annuelle moyenne est inférieure à 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&D<sup>4</sup> et qui minimisent leurs coûts salariaux.

**2. Les entreprises intenses en travail** qui se caractérisent par une forte intensité en capital humain (la part de la masse salariale dans les coûts opérationnels est supérieure à la moyenne) et l'emploi de salariés en moyenne faiblement qualifiés (la rémunération brute annuelle

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

moyenne est inférieure à la 51074 euros). Dans cette catégorie, se trouve des entreprises comme Accor, Sodexo, ou Véolia Environnement dont la compétitivité est principalement liée à la faiblesse de leurs coûts et qui investissent peu en R&D<sup>5</sup>. 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 (la part de la masse salariale dans les coûts d'opérationnels est inférieure à la moyenne) et l'emploi de salariés en moyenne hautement qualifiés (la rémunération brute annuelle moyenne est supérieure à 51074 euros). Ces entreprises mobilisent des technologies qu'elles combinent pour obtenir une compétitivité-qualité à travers des innovations tant de produits que de process<sup>6</sup>. On trouve dans cette catégorie des entreprises comme L'Oréal, Vivendi, EADS ou Total. La complexité incorporée dans le capital technique rend nécessaire le recours à des salariés détenteurs de connaissances stratégiques (des « *knowledge workers* », Starbuck, 1992) qui correspondent à une main d'œuvre qualifiée (salaire moyen élevé) mais peu importante dans la composition de la combinaison de ressources productives (part faible des charges salariales dans les coûts opérationnels).

**4. Les entreprises intenses en connaissances** qui se caractérisent par une forte intensité en capital humain (la part de la masse salariale dans les coûts opérationnels est supérieure à la moyenne) et l'emploi de salariés en moyenne hautement qualifiés (la rémunération brute annuelle moyenne est supérieure à 51074 euros). La compétitivité de ces entreprises est liée à la qualité de leur offre de produits et de services ainsi qu'à leur capacité d'innovation<sup>7</sup>. Le niveau élevé de qualification est intrinsèquement déterminé par la nature complexe de l'activité. Ces entreprises sont intenses en connaissances car elles utilisent une main d'œuvre très qualifiée dont elles utilisent essentiellement les capacités cognitives. On trouve dans cette catégorie des entreprises comme Sanofi, Publicis, Cap Gemini ou la Société Générale.

**Table 3 – Typologie des combinaisons de ressources**

		Importance stratégique des ressources humaines	
		Coût	Qualité
Intensité en capital humain	Faible	<b>Intense en capital technique</b>	<b>Intense en technologies</b>
	Forte	<b>Intense en travail</b>	<b>Intense en connaissances</b>

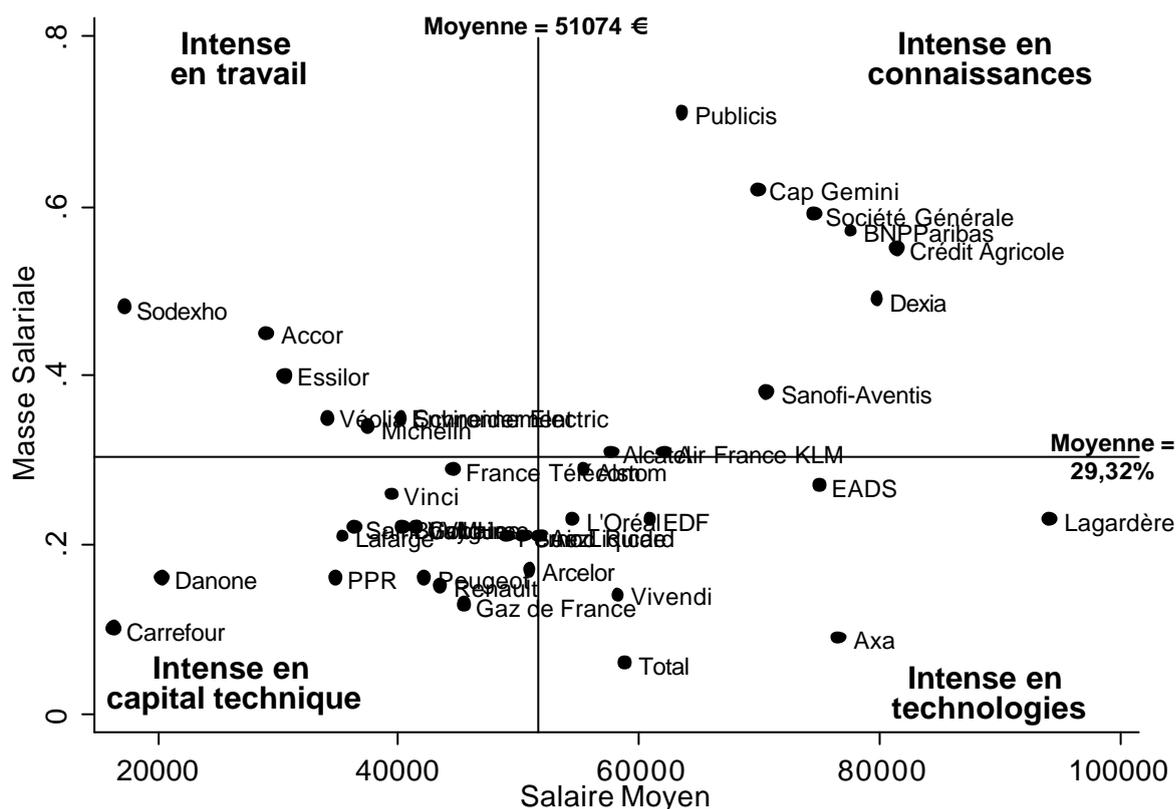
<sup>5</sup> En 2007, les investissements en R&D représentent 0,3% du chiffre d'affaires d'Accor, 0% de celui de Sodexo et 0,3% de celui de Véolia Environnement

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

<sup>7</sup> En 2007, la R&D représentait 16,3% du chiffre d'affaires de Sanofi et 18,7% de celui d'Alcatel

La répartition des quarante entreprises analysées est faite sur la valeur moyenne des deux variables utilisées: la rémunération moyenne brute annuelle (51074 euros) et la part de la masse salariale dans les coûts opérationnels (29,32%). La dispersion des entreprises du CAC40 (Table 4) autour des archétypes de la typologie montre que ces catégories restent des faits stylisés vers lesquels tendent plus ou moins les entreprises.

**Table 4 – Répartition des entreprises du CAC40**



## II. Les déterminants stratégiques et structurelles des pratiques de GRH

Le second argument développé est que l'intensité en capital humain de la combinaison de ressources et le niveau moyen de qualification des ressources humaines induit par le type de compétitivité recherché par l'entreprise déterminent des problématiques spécifiques de GRH qui impliquent des pratiques particulières de management. Ces pratiques constituent des systèmes cohérents de GRH. Cette cohérence est à la fois horizontale entre les pratiques (recrutement, formation, rémunération, statut et contrat de travail) et verticale avec la nature de la compétitivité. Cette cohérence se retrouve également dans la dynamique d'ajustement à court terme des ressources humaines aux variations, tant à la hausse qu'à la baisse, de l'activité de l'entreprise.

La nature de la flexibilité des ressources humaines est une dimension importante car si à long terme toutes les ressources productives sont flexibles et substituables, en revanche à court terme seul le facteur travail est une source de flexibilité (Cahuc et Zylberberg, 2001, p.

86). Cette recherche se focalise sur les ajustements de court terme, en l'occurrence les variations annuelles, tout en reconnaissant, sans les traiter, qu'à moyen et long terme des processus d'externalisation ou de substitution capital-travail interviennent dans la définition de la combinaison de ressources.

Deux indicateurs permettent d'identifier la forme de flexibilité des ressources humaines privilégiée par l'entreprise : les variations de la productivité moyenne des salariés et la variation du nombre d'emplois. Sachant que la production d'une entreprise dépend du nombre de ses salariés et de leur productivité moyenne tel que :

$$P = L \times P/L$$

où P est la production mesurée en valeur, L un agrégat qui se mesure par le nombre de salariés dans l'entreprise<sup>8</sup> et P/L la productivité moyenne des salariés (que l'on note Pe). Pour répondre à une variation de son activité, une entreprise peut recourir à deux modes différents d'ajustement. La première alternative consiste pour l'entreprise à ajuster à court terme ses ressources humaines aux variations de 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. L'autre alternative consiste pour l'entreprise à s'ajuster à court terme aux variations de son activité 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. Ces deux modes d'ajustement constituent des faits stylisés qui sont plus ou moins mobilisés par toutes les entreprises. La problématique est d'identifier quel mode prévaut sur l'autre pour pouvoir qualifier la forme dominante de flexibilité utilisée par l'entreprise.

Les entreprises qui favorisent l'ajustement par le nombre d'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.

Deux coefficients d'élasticité permettent d'analyser 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 (eL) qui permet d'appréhender l'impact d'une variation de la production (P) sur le niveau d'emploi (L), tel que :

$$eL = \frac{\Delta L/L}{\Delta P/P}$$

Un coefficient eL proche de 1 signifie que l'entreprise favorise la flexibilité externe des ressources humaines comme modalité d'ajustement à court terme et que le nombre de salariés est élastique à l'activité. Inversement, un coefficient eL proche de 0 signifie que l'entreprise ne recourt pas à ce mode de flexibilité et que le nombre de salariés 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 s'appuie sur 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.

<sup>8</sup> Cahuc et Zylberberg, 2003, p. 63

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.

L'articulation de l'intensité en capital humain de la combinaison de ressources et le niveau de qualification moyen des salariés induit par la nature de la compétitivité a permis de définir quatre natures de combinaisons de ressources (Table 4) auxquelles sont rattachées quatre formes de management stratégique des ressources humaines (Table 5) qui vont être détaillées notamment pour analyser la relation entre la nature de compétitivité et les modes de flexibilité des ressources humaines.

**Table 5 – Combinaison de ressources et management stratégique des ressources humaines**

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

## II.1. Compétitivité coût et GRH

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 principalement 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 ; Samuelson, 1998). A court terme, la GRH vise à flexibiliser les coûts salariaux en fonction des variations de l'activité. Dans une perspective de compétitivité-coût, la flexibilité externe des ressources humaines constitue le principal mécanisme d'ajustement de court terme 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).

La flexibilité externe des RH est privilégiée comme variable d'ajustement, 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. C'est en cela que les pratiques de GRH qui consistent à recruter des salariés peu qualifiés, qui de ce fait sont faiblement rémunérés et aisément substituables tout en ne nécessitant pas d'investissement en formation, constituent un système de GRH horizontalement cohérent. L'articulation de ce système de GRH avec une recherche de compétitivité-coût constitue une cohérence verticale entre la stratégie et le système de GRH (Michie et Sheehan, 2005).

### **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. La faiblesse des coûts salariaux ne fait pas des ressources humaines une variable importante d'ajustement des coûts. Par exemple, une entreprise comme Carrefour dont les charges salariales ne représentent que 10% des coûts opérationnels, une réduction de 20% de la masse salariale ne diminue les coûts opérationnels 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.

Ces entreprises ont des activités 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. 90,2% des 450000 salariés de Carrefour ne sont pas des Cadres. De plus, il y a une précarisation importante de la relation de travail puisque 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 développé puisque seuls 2,2% du capital de Carrefour est détenu par les salariés (Table 6). Certaines activités industrielles correspondent également à ce cas de figure. Par exemple, une entreprise comme Peugeot-Citroën, qui est positionnée sur des segments du marché de l'automobile sur lesquels

la concurrence s'exerce essentiellement sur les prix, optimise la structure des coûts salariaux même si la masse salariale ne représente que 16,18% de ses coûts opérationnels. Les salariés sont relativement peu qualifiés puisque seuls 16,63% des 211750 salariés sont des Cadres et que la rémunération annuelle moyenne est de 42168 euros. L'emploi y 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 l'entreprise.

Ces caractéristiques du capital humain 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 prédomine sur 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 à court terme une phase de croissance. En 2004, chez Carrefour, la hausse de la productivité moyenne des salariés est de 0,31%, soit une quasi-inélasticité 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.

## **2. La GRH flexibilisatrice des entreprises intenses en travail**

Les entreprises intenses en travail sont dans une logique de compétitivité-coût et elles se caractérisent par 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 opérationnels) 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 substituables. 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 car les rémunérations individuelles sont une fonction croissante du niveau de qualification (Lazear, 1998). 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 (Cahuc et Zylberberg, 2001). 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. Le salaire annuel moyen n'est que de 17238 euros, ce qui illustre le faible niveau de qualification des salariés. Chez Sodexo, seuls 12,5% des salariés sont des Cadres et l'emploi y est précarisé puisque 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 (Table 6).

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 ne détiennent que 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 15 heures 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. Ainsi, pour une entreprise comme Sodexo dont les coûts opérationnels s'élèvent 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 opérationnels 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 proches de 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 la forte élasticité de l'emploi et la faible élasticité de la productivité du travail aux évolutions de l'activité dans 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.

## II.2. Compétitivité qualité et GRH

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 (Wright et McMahan, 1992 ; Wright et al., 2001), 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, la compétitivité sur le marché des produits (« output ») est déterminée par l'attractivité de la firme sur le marché des ressources humaines (« input ») (Sorensen, 2004). Des secteurs d'activité comme les banques d'affaires, le conseil, les services informatiques 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 cela affaiblit sa compétitivité tout en renforçant celle de ses concurrents. 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 a pour objectif d'identifier, de mobiliser et d'optimiser l'usage des ressources humaines stratégiques par des pratiques de recrutement, de formation et de management adaptées. 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 ce cas, le capital humain est un quasi-coût fixe (Oï, 1962).

De plus, le degré d'intensité en capital humain de la combinaison de ressources introduit 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 connaissances. Les premières induisent le recours à des salariés qualifiés en raison de la complexité technologique de l'outil de production ; ce dernier restant l'actif principal de création de valeur et l'intensité en capital humain est faible. Dans les secondes, les ressources humaines hautement qualifiées constituent le principal facteur de création de valeur et l'intensité en capital humain de combinaison de ressources est élevée.

## 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 (Cappelli et Neumark, 2001 ; Guthrie, 2001 ; Youndt et al., 1996). 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 comprennent 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. Du fait de leur importance stratégique, ces salariés reçoivent des niveaux de rémunération plus élevés que la moyenne. Ces rémunérations plus élevées rémunèrent une productivité et un niveau de qualification plus élevés et constitue un frein à la mobilité externe. Une rémunération importante de compétences élevées et spécifiques, et donc faiblement transférables (Becker, 1962), limite fortement les risques de mobilité externe (Piore et Doeringer, 1971).

Les entreprises inscrites dans une logique de GRH protectrice se caractérisent par une masse salariale relativement faible dans la structure de leurs coûts opérationnels. Cela leur confère 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% de ses coûts opérationnels. Les coûts opérationnels se montent à 106,6 milliards d'euros et la masse salariale est de 6,1 milliards d'euros. De ce fait, pour cette entreprise, 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 de l'emploi 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 opérationnels. Par ailleurs, l'entreprise utilise des technologies de production sophistiquées qui induit la mobilisation de ressources humaines qualifiées. De ce fait, 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, en détenant 3,4% du capital, les salariés sont financièrement intéressés aux performances de l'entreprise.

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 intenses en technologies car la masse salariale ne représente que 23,25% des coûts opérationnels et qu'elle emploie 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 (Table 6).

Le niveau de qualification élevé et spécifique des salariés mobilisés par les entreprises intenses en technologies influence les modalités d'ajustement des ressources humaines aux variations conjoncturelles de l'activité. Lorsque la qualité de la production dépend de compétences 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). 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 favorisent 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.

Le recours à la flexibilité interne se traduit par une élasticité de la productivité des salariés à l'activité supérieure à l'élasticité de l'emploi. Ainsi, en 2001, Total a connu une diminution de son chiffre d'affaires 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'affaires 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 des salariés 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 la productivité des salariés de 1,01) et une stabilité de l'emploi de 0,02% (soit une forte inélasticité de l'emploi 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 quasi-inélasticité de 0,03).

La GRH des entreprises intenses en technologies est qualifiée de protectrice dans la mesure où les salariés sont qualifiés et qu'ils ont des niveaux élevés de rémunération, qu'ils 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. Ce système de GRH horizontalement cohérent permet de stabiliser et de motiver les ressources humaines stratégiques au regard de la compétitivité-qualité recherchée par ces entreprises et participe de ce fait à une cohérence verticale entre la nature de l'avantage concurrentiel et les pratiques de GRH.

## 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 ressources humaines 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 (Table 6). Les coûts salariaux représentent 59,26% des coûts opérationnels 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 et sont donc fortement intéressés aux performances 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 cette catégorie intense en capital humain puisque la masse salariale représente 70,56% des coûts opérationnels et employant des salariés très qualifiés dont le salaire annuel moyen est de 63559 euros par an<sup>9</sup>.

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 ressources 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 la compétitivité. 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 intenses en connaissances. 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 financiers 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. Par exemple, en 2006, Havas a réussi à débaucher deux créatifs particulièrement réputés de Publicis : Frédéric Raillard et Farid Mokart. Ces derniers étaient les co-présidents 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 des co-présidents salariés mais 100% du capital de l'agence était détenu par Publicis. Dans FFL, la nouvelle entreprise créée dans le cadre de leur recrutement, ils détiennent désormais 70% du capital (avec Christophe Lambert, ancien Président de Publicis France, également débauché pour l'occasion) et Havas, 30%. Leur statut d'actionnaires leur permet de percevoir les dividendes de la création de valeur de l'entreprise

---

<sup>9</sup> 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. Ceci illustre le point évoqué en introduction sur l'absence de publication systématique par les entreprises de leurs données sociales.

en plus de leur rémunération. Havas a réussi à recruter ces deux personnes parce que l'entreprise a accepté de redistribuer à ces travailleurs de la connaissance une part plus importante de leur création de valeur que son concurrent Publicis. En période de baisse d'activité, ce système assure une flexibilité de la masse salariale puisque une baisse du chiffre d'affaires 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 et de motivation des ressources humaines stratégiques.

Dans ces entreprises également, l'élasticité de la productivité des salariés à l'activité est supérieure à l'élasticité de l'emploi. Ces entreprises privilégient la flexibilité interne des ressources humaines 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 par une augmentation de la productivité moyenne du travail (+5,2%, soit une élasticité importante de la productivité moyenne des salariés de 0,71) que par une augmentation du nombre d'emplois (+2,1%, soit une faible élasticité de l'emploi de 0,27). De même, en 2005, Cap Gemini a connu une hausse de 11,53% de son chiffre d'affaires, 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'affaires 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 ressources humaines stratégiques 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 de GRH à mettre en œuvre pour faire face à ces contraintes. L'entreprise doit à la fois mettre en place un système de GRH qui permet d'attirer des talents et garantit la capitalisation des connaissances par la rétention des ressources humaines stratégiques qui sont la source de différenciation en s'appuyant sur une flexibilité interne de l'emploi tout en définissant des modalités de rémunération qui soient incitatives et assurent une flexibilité de la masse salariale grâce à une flexibilité des rémunérations individuelles.

**Table 6 – Tableau de synthèse de cas illustratifs**

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%
Salaires 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%	ns	ns
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

Cette recherche s'inscrit dans une approche contingente-configurationnelle du management stratégique des ressources humaines. La nature de la compétitivité recherchée (coût ou qualité) par l'entreprise détermine la nature des ressources humaines mobilisées (déqualifiées ou qualifiées). Ensuite, la nature des ressources humaines influence les pratiques de GRH (recrutement, formation rémunération, contrat de travail et flexibilité) mises en œuvre pour les gérer. Une cohérence horizontale entre les pratiques de GRH s'articule avec une cohérence verticale entre la nature de la compétitivité et le système de GRH. La compétitivité coût conduit à mobiliser une main d'œuvre déqualifiée qui induit des pratiques de précarisation et de flexibilisation externe des ressources humaines. La compétitivité qualité s'appuie sur des ressources humaines qualifiées et des pratiques d'investissement en capital humain et de stabilisation des salariés détenteurs de compétences stratégiques par une flexibilité interne.

L'articulation entre la nature de la compétitivité, la nature des ressources humaines et les pratiques de GRH est dans les deux cas auto-renforçante. La recherche de compétitivité coût 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. Cela limite le recours à la flexibilité externe en cas de baisse d'activité pour ne pas faire face à des difficultés de recrutement de salariés qualifiés en cas de reprise d'activité. Cette logique est renforcée par l'importance des investissements en formation réalisés qui conduisent les firmes à stabiliser les salariés pour rentabiliser leurs investissements en privilégiant le recours à la flexibilité interne des ressources humaines 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.

Enfin, les conclusions portent sur l'analyse d'un échantillon particulier d'entreprises, à savoir des grandes entreprises privées françaises. Cela pose nécessairement la question, et donc corollairement ouvre des pistes de recherche, concernant la validité des conclusions pour d'autres types d'entreprises (publiques et PME) françaises et étrangères.

## Références

Arcimoles d' C.-H. (1997), "Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data", *Organization Studies*, 18/5, pp. 857-874

Aoki M. (1991): *Economie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Economica, 354 p.

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 strategix 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
- Besseyre ses Horts C.H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, 235 p.
- Boselie P. et Paauwe J. (2005), «HRM and performance : what next ? », *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, n°4, pp. 68-83
- Boyer R. (1993) "Comment émerge un nouveau système productif?" in J.-P. Durand : *vers un nouveau modèle productif*, Alternatives économiques, 279 p.
- Cahuc p. et Zylberberg A. (2001), *Economie du travail*, De Boeck Université, 608 p.
- Cahuc p. et Zylberberg A. (2003), *Microéconomie du marché du travail*, La Découvert-Repères, 122 p.
- Cappelli P. et Neumark D. (2001), «Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes ? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n°4, pp. 737-775
- Cereq (2008), "Etre diplômé de l'enseignement supérieur, un atout pour entrer dans la vie active", *Bref*, n° 253, 2 p.
- Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H. , Hankin S. et Michaels E. (1998), « The war for talent », *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 44-58
- Collins C. et Clark K. (2003), «Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the rôle of human resource practices in creating organizational competitive advantage», *Academy of Management Journal*, Vol. 46, n°6, pp. 740-751
- 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

- Doeringer P. et Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, D.C. Heath, 221 p
- 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.
- Guérin G. et Wils T. (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, n°2, pp. 14-23
- Guthrie J. (2001), « High-involvement work practices, turnover, an productivity: evidence from New Zealand », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°1, pp. 180-190
- 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
- Lado A. et Wilson M. (1994), “Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, pp. 699-727
- Lazear E. (1998), *Personnel economics for managers*, John Wiley & Son, 537 p.
- Le Boulaire M. et Retour D. (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, pp. 51-68
- 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*, Dunod, 362 p.
- 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.
- Oï W. (1962), "Labor as a Quasi-fixed Factor", *Journal of Political Economy*, Vol. 70, pp. 538-555
- Pastré O. (2006), *Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire*, CCSF, 168 p.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, 259 p.
- Piore M. et Sabel C. (1989), *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, 441 p.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, 284 p.
- 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, pp 79-91
- Salais R. et Storper M. (1993), *Les modes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'EHESS, 467 p.
- Samuelson P. (1998), *Economie*, Economica, 753 p.
- 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. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219
- Smith A. (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des Nations*, Gallimard, 367 p.
- Sorensen J. (2004), « Recruitment-based competition between industries : a community ecology », *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, n°1, pp. 149-170
- Starbuck W. (1992), "Learning by knowledge-intensive firms", *Journal of Management Studies*, 29 (6) : 713-740

- Truss C et Gratton L. (1994), "Strategic human resource management: A conceptual approach", *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 1-18
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5: 171-181
- Williamson (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 450 p.
- Wood S. (1999), "Getting the measure of the transformed high-performance organization", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, n°3, pp. 391-417
- 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