

Université de Metz - Université de Trois-Rivières - Centre Universitaire du
Luxembourg et AISLF
Congrès - *Relations de travail et organisations : Europe - Amérique
du Nord - les dimensions transfrontalières*
4, 5 et 6 juin 2003 - METZ - LUXEMBOURG

**Chaîne de valeur et flexibilité :
rôle stratégique de la GRH**

Yahn MANGEMATIN

Consultant Associé YZ Consulting & Formation

Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz

CEREMO - ID2 (Metz)

Sommaire :

Mots-clés :	1
Introduction.....	2
I – Rôle de la GRH dans la « chaîne de valeur ».....	2
A - Chaîne de valeur et « réseau de valeur ».....	2
B - Chaîne de valeur et création de valeur : rôle de la GRH.....	5
II – Flexibilités et chaîne de valeur : rôle et incidence de la GRH.....	8
A - Flexibilités.....	8
B – Flexibilité et Chaîne de valeur : rôle de la GRH.....	13
Conclusion – Incidences indirectes : « effet d'entreprise », « effet sociétal » et externalités.....	15
ANNEXES.....	19
1 - Nomenclature synoptique des formes de flexibilité.....	19
2 - Diagramme des formes de flexibilité.....	20
Bibliographie.....	21
Illustrations :	
Figure 1 – La chaîne-type de valeur.....	3
Figure 2 – Politique de flexibilité : implication de la GRH dans la chaîne de valeur.....	15

Mots-clés :

GRH, flexibilité, chaîne de valeur, création de valeur

Introduction

La fonction personnel a du adapter son mix social (gestion de l'emploi, des rémunérations, valorisation, management du personnel) à l'évolution des contraintes légales, sociales, technologiques ainsi qu'aux turbulences économiques. La capacité de l'entreprise à réagir vite et mieux conditionne sa compétitivité voire sa survie. Les changements ont accru les impératifs de flexibilité de l'entreprise tant en interne (réactivité au sein de la « chaîne de valeur ») qu'en externe (adaptation des réseaux). Ces constats nous ont amené à :

- Préciser le cadrage et la place de la GRH dans la « chaîne de valeur » notamment dans son rôle de création de « valeur » en particulier dans le cadre de politiques de flexibilité (*I*),
- Politiques de flexibilité (concept large et parfois vague qui renvoie à une réalité complexe dans l'entreprise *II-A*) qui ont dynamisé les responsabilités de la fonction RH (*II-B*) dont les effets dépassent le cadre strict de l'entreprise (*Conclusion*).

I – Rôle de la GRH dans la « chaîne de valeur »

A - Chaîne de valeur et « réseau de valeur »

Dans son concept de « chaîne de valeur », M. Porter¹ décrit l'entreprise dans un contexte systémique et distingue les flux opérationnels d'une part et les activités de support qui jouent un rôle plus transversal, d'autre part. La GRH fait partie, dans sa description, de ces activités de support. Toutes ces activités créent

¹ PORTER Michael E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986

PORTER Michael, *L'Avantage Concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris, 1986

(ou détruisent) de la valeur dans la firme mais aussi en interconnexion avec les autres firmes partenaires et plus généralement l'ensemble des acteurs interdépendants (comme le lobbying, le rôle des syndicats professionnels ou les accords R&D qui renvoient à la notion de « réseau de valeur² » et qui englobent en fait l'analyse de la chaîne de valeur dans un système d'analyse plus large que l'entreprise).

Rappelons les grands principes de la chaîne de valeur.

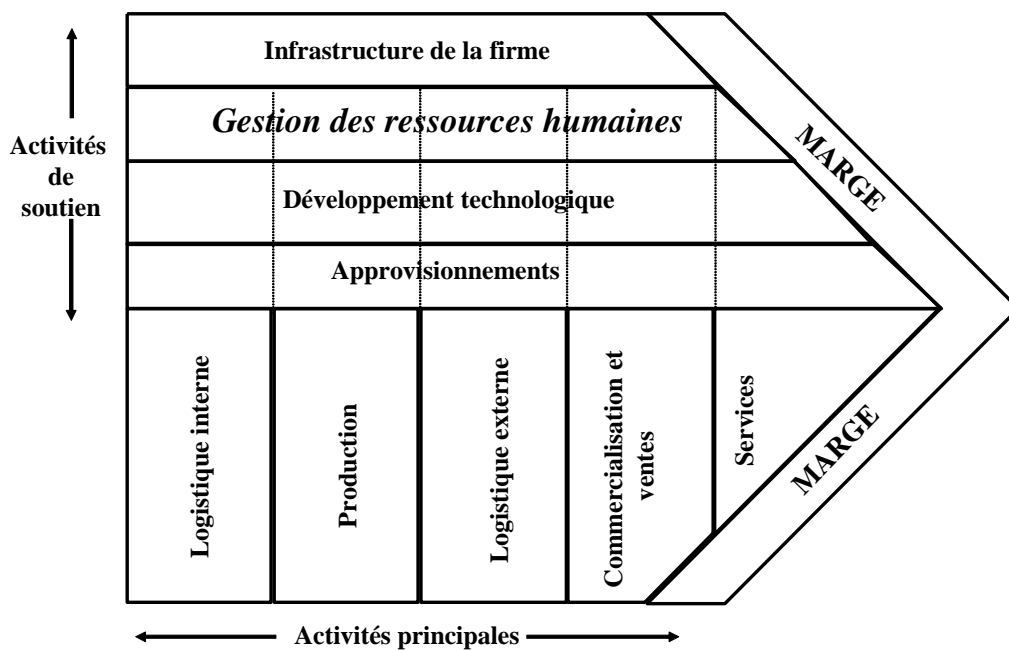


Figure 1 – La chaîne-type de valeur³

² M. Porter a pressenti l'importance de la notion de « réseau » mise en évidence par une équipe de recherche du CLAREE qui montre bien que les interactions croissantes entre les acteurs économiques rend le concept de « réseau de valeur » plus pertinent que la seule « chaîne de valeur », ce qui, à nos yeux, ne fait que renforcer l'importance des recherches de gains de flexibilité pour la firme, cf. LECOCQ Xavier, YAMI Saïd, *De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : vers un nouveau modèle d'analyse stratégique*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE), Les Cahiers de la Recherche, UPRES-A-CNRS 8020, Responsable de publication : Pr. Christophe BENAVENT, 2000.

³ M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterEditions, 1986, p.53

La chaîne de valeur représente les différentes activités créatrices de valeur d'une entreprise. Ces activités créatrices de valeur sont les éléments de base générant un avantage concurrentiel différenciateur pour une entreprise. Les activités principales recensent les flux opératoires dans une lecture systémique et transversale de la firme alors que les activités de soutien jouent un rôle de support et de renforcement des activités principales (achat de moyens logistiques, de moyens de production..., veille et développement technologique, infrastructure c'est-à-dire direction générale, planification finance, relations extérieures... et enfin la gestion des ressources humaines qui nous intéresse plus particulièrement ici). Les lignes en pointillés concernant les trois premières activités de soutien (GRH, Développement technologique et Approvisionnements) signifient que ces trois activités peuvent soutenir des activités principales particulières ou venir en appui de toute la chaîne.

Pour Porter, la gestion des ressources humaines se compose des activités de recrutement, d'embauche, de formation, de développement personnel et de rémunération. Cette fonction peut venir en appui local (recruter un ingénieur par exemple) ou en soutien global (négociations collectives par exemples). Cette fonction a une influence parfois mal perçue sur l'avantage concurrentiel d'une firme (la qualité de l'embauche, de la formation, le développement des compétences, de la motivation conditionnent particulièrement la réussite d'une stratégie de compétitivité hors prix par exemple). La fonction doit aussi opérer des arbitrages entre le salaire et le coût de rotation du personnel.

Dans ses nombreuses illustrations de la chaîne de valeur⁴, il apparaît que M. Porter réduit le rôle de la gestion des ressources humaines à quelques activités supports (recrutement, formation, qualité de vie

⁴ M. Porter, op. cit., pp. 60, 66, 81, 156, 207 et 479 par exemples.

au travail, motivations). Certes, l'auteur insiste aussi sur le rôle de facilitateur de la fonction (réduire les freins culturels et fonctionnels entre les unités, développer les valeurs communes...) par des actions transversales facilitant les interconnexions entre les activités. Nous nous proposons d'illustrer le rôle particulier, à la fois stratégique et politique de la fonction RH dans l'accompagnement et le renforcement de la flexibilité de l'entreprise, la flexibilité étant devenue un facteur global de compétitivité ou tout simplement de survie de la firme. Mais précisons d'abord la portée de la notion de "création de valeur".

B - Chaîne de valeur et création de valeur : rôle de la GRH

M. Porter a précédé l'intérêt suscité à partir des années 1990 par le concept de création de valeur. La création de valeur a dépassé depuis lors le cadre de la stricte valeur actionnariale et s'apparente désormais à une valeur sociétale sous l'influence d'autres parties prenantes et la pression notamment des groupes d'influence (les « stakeholders » qui exigent aussi de la « valeur » pour le client, pour le salarié, pour l'environnement...).

On pourrait ajouter qu'au sein même de la firme, la « valeur » ne doit pas être limitée à son sens quantifiable (valeur financière par exemple), mais doit être abordée dans son acception large, dans le sens de « gain généralisé » déjà utilisé par A. Moles⁵. Ce concept regroupe en fait 4 types de « valeurs » :

- le gain financier ou l'économie réalisée (en unités fiduciaires)

⁵ cf. le concept de "coûts généralisés": Abraham A. Moles, coll. Elisabeth Rohmer, *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, Paris, 1990 et *Théorie des actes*, Casterman, Paris, 1977.

- les gains de temps réalisés ou les pertes de temps évitées (gains de productivité réalisés par exemples⁶)
- les gains énergétiques dégagés (améliorer les flux, optimiser les déplacements, réduire les efforts par exemples)
- les gains « psychologiques » qui peuvent être décomposés en « gains cognitifs » (meilleure information, meilleure compréhension...) et « gains en terme de risques » (meilleures relations sociales et managériales, motivation et implication mais aussi la sécurité par exemples).

Nous n'aborderons cependant pas la valeur dans son sens culturel ou idéologique.

L'histoire récente de l'entreprise a montré que la recherche d'une plus grande flexibilité participe tant d'une démarche stratégique de recherche d'avantage concurrentiel (compétitivité hors prix par une plus grande adaptabilité et une meilleure réactivité sur les marchés de plus en plus turbulents mais aussi et conjointement une compétitivité prix par une optimisation des flux notamment) que d'une démarche conjoncturelle ou contingente (utiliser par exemple l'opportunité d'une innovation technologique, d'une évolution législative ou d'une perturbation économique pour mieux « négocier » des gains de flexibilité⁷).

Nous ne citerons que les récentes évolutions concernant la législation sur les 35 heures en France, processus qui a entraîné un vaste chantier de négociations sociales devenu nécessaire afin de

⁶ La direction de l'usine Toyota d'Onnaing (Nord) désirant « stabiliser » l'effectif permanent à l'été 2003 qualifie de « flexibilité interne » la recherche de gains de productivité évitant les embauches (Pierre Avril, « Le Nord doit désormais gérer l'après-Toyota », *Le Figaro économie*, 2 mai 2003.)

⁷ cf. par exemple l'article de José ALVES « SEAT exige des syndicats plus de flexibilité » qui relate les « négociations » avec les syndicats sur les augmentations des marges de flexibilité face aux menaces de chômage partiel voire de délocalisation (Les Echos, 24 février 2003, p. 14).

convenir des modalités d'application de la Réduction du Temps de Travail (RTT). Contrairement à 1982, les négociations sur les modalités de réduction du temps de travail ont constitué une opportunité mais aussi une nécessité de réorganiser le travail (gains de productivité et de durée d'utilisation des installations mais aussi et surtout gains de flexibilité). La RTT a engendré des effets a priori positifs pour le salarié (temps libre) qui ont entraîné une convergence de vues : on peut parler à ce titre de l'apparition d'un « reengineering conciliatoire »⁸.

Les DRH ont su utiliser ce levier opportuniste (réduction de la durée) afin de négocier conjointement des gains généralisés de flexibilité intra ou inter entreprises. M. Porter a peut-être sous-estimé le rôle fondamental que la GRH joue dans l'amélioration de la chaîne de valeur globalement.⁹ Depuis le milieu des années 1990, les responsables de la fonction RH critiquent fortement la thèse présentant la GRH comme une simple fonction support d'un processus stratégique et estiment qu'il existe un lien entre le processus RH et la création de valeur par l'intermédiaire du développement préalable d'un avantage concurrentiel.¹⁰ Les processus RH peuvent être définis de la façon suivante : « *Puisant dans la culture et les normes sociales de l'entreprise, les processus RH sont des mécanismes dynamiques profondément ancrés,*

⁸ terme qui nous a été notamment inspiré par l'analyse de JACQUOT Lionel et SETTI Nora, *Réduction de la durée du travail et intensification du travail à l'aune de la production allégée – l'actualisation d'une affinité élective*, colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail, Paris, 21 et 22 novembre 2002, groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi, UMR 7003 « Emploi et politiques sociales », Université de Nancy 2.

⁹ M. Porter, op ; cit. et PORTER Michael E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986

¹⁰BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, *La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, octobre-novembre-décembre 2002, Ed. Eska, Paris, 2002, p.9.

spécifiques par lesquels une entreprise attire, socialise, forme, motive, évalue et récompense ses ressources humaines (...) Les processus RH conduisent à une productivité améliorée et une flexibilité stratégique, ce qui, par voie de conséquence, crée de la valeur et permet à l'entreprise de mettre en oeuvre sa stratégie de marché »¹¹. Nous nous proposons ainsi d'éclairer l'influence de la RH sur la flexibilité au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise. Il convient de préciser l'étendue du concept de flexibilité.

II – Flexibilités et chaîne de valeur : rôle et incidence de la GRH

A - Flexibilités

La flexibilité peut être définie comme la capacité de variation et d'aptitude au changement : « *Adapter une réponse à un stimulus, répondre vite et mieux, surtout mieux* »¹². Il s'agit d'une remise en cause de la rigidité (fordiste) déjà entamée industriellement par les principes d'organisation de l'école sociotechnique.¹³

Nous allons décrire les formes multiples de flexibilité que nous avons pu constater dans les firmes et dans lesquelles la GRH est plus ou moins impliquée en tant que vecteur de négociation ou tout au moins de facilitation transversale.

¹¹ AMIT R., BELCOURT M., Human resources management process : a value-creating source of competitive advantage, *European Management Journal*, 17,2, 174 – 181, 1999, p.175 cité par BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, op cit., p.9.

¹² C. Andrezza, cité par J.-C. Tarondeau, A. Jolibert, J.-M. Choffray, « Le management à l'aube du XX^e siècle », *Revue Française de Gestion*, n°100, 1994, p.15.

¹³ cf. le mouvement de Démocratie Industrielle - Travistok Institute des années 1960, et le Kalmarisme des années 1974 qui ont inspiré en quelque sorte les futures organisations systémiques et en réseau (Chrysler à Detroit - USA, Fiat à Melfi - Italie et enfin Smart à Hambach - France), cf. aussi l'organisation "organique" comparée à l'organisation "mécaniste" [J.-C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », Paris, PUF, 1999, pp. 77-79].

Il convient de distinguer globalement la flexibilité du "coût du travail" de la flexibilité du "travail" à proprement parler.

1. Flexibilité du coût du travail

La flexibilité du coût du travail peut concerner la modulation des prélèvements sociaux (charges) ou la flexibilité des rémunérations. La flexibilité des rémunérations peut être globale (modulation de la masse salariale selon la situation de la firme et/ou le marché du travail) ou individuelle (modulation individuelle des salaires). Dans tous ces cas de figures, le rôle de la GRH est directement impliqué¹⁴.

La flexibilité peut ensuite concerner le travail dans son acception plus large.

2. Flexibilité du travail

Nous pouvons distinguer la flexibilité fonctionnelle de la flexibilité quantitative

2.1. Flexibilité fonctionnelle

Une grande majorité des objets manufacturés sont issus de systèmes de production flexibles. La flexibilité touche à la fois l'organisation et les travailleurs.

2.1.1. Flexibilité organisationnelle du travail

Cette flexibilité nécessite une adaptation de l'organisation productive d'un point de vue technique en amont (ateliers

¹⁴ cf. par exemple les liens entre niveaux et formes de rémunération d'une part et les gains de flexibilité obtenus d'autre part à Cofiroute comparativement à la Sanef [Anne Fairise, « A Cofiroute, des agents mieux payés mais plus flexibles qu'à la Sanef », Liaisons Sociales Magazine, octobre 2002].

flexibles, équipements modulaires) et en aval (déclinaison de gammes, flux tendus aval, différenciation retardée).¹⁵

Cette flexibilité nécessite aussi une adaptation managériale en interne (organisation horizontale, réseaux internes)¹⁶ mais aussi en externe (maillages, réseaux, organisations pivots)¹⁷.

La flexibilité fonctionnelle touche aussi le travailleur.

2.1.2. Flexibilité des travailleurs

Il s'agit de permettre de meilleures aptitudes au changement, de la polyvalence et de l'accroissement des compétences, ce

¹⁵ Flextronics, entreprise singapourienne (créée à l'origine en Californie en 1969), emploie en 2002, 95 000 personnes pour 13 milliards de dollars de chiffre d'affaires et produit des articles très différents (consoles de jeu Xbox pour Microsoft, des téléphones portables, des modules pour copieurs et imprimantes, etc.) dans les mêmes usines grâce une flexibilité interne qui permet aussi de s'adapter rapidement à l'évolution de la demande (un nouveau produit sort tous les 6 mois) ainsi qu'à la saisonnalité (matériels photos en été, produits hi-fi en hiver) [Anne CHEYVIALLE, *Les chevilles ouvrières de la mondialisation*, Le Figaro Entreprises, 20 janvier 2003, p.13]

¹⁶ La GRH doit adapter la structure organisationnelle : « *Pour créer une production adaptée à la demande et développer une réactivité au sein du personnel, la société doit déployer tous les actifs, employés et machines en fonction des lignes de produits plutôt qu'en fonction des départements.(...) Il est tout à fait possible pour la direction et les salariés d'intégrer le client dans leurs équipes au plus juste si la structure est rendue flexible et réactive* ». [Arnand SHARMA, Patricia MOODY, *La Transformation LeanSigma*, Ed. Maxima, 2003, in « Améliorer en même temps la qualité et la productivité », Le Figaro Entreprises, 20 janvier 2003].

¹⁷ Les relations avec les partenaires, des fournisseurs aux distributeurs doivent notamment évoluer [Arnand SHARMA, Patricia MOODY, *La Transformation LeanSigma*, Ed. Maxima, 2003, in « Améliorer en même temps la qualité et la productivité », Le Figaro Entreprises, 20 janvier 2003].

qui suppose une politique adaptée de motivation, de responsabilisation de formation et de mobilité.¹⁸

La flexibilité du travail est bien entendu également quantitative.

2.2. Flexibilité quantitative (et flexibilité juridique)

L'entrepreneur tente ici de partager voire d'externaliser le risque et l'aléa. Cette flexibilité repose sur une politique interne, des pratiques externes mais aussi l'usage de différents leviers d'externalisation.

2.2.1. Flexibilité interne

L'entreprise cherche à moduler la durée du travail (répartition du volume horaire, annualisation et modulation des temps de travail). Cette modulation peut se faire :

- sans extériorisation organisationnelle : variations de productivité¹⁹, temps partiel, chômage partiel²⁰, horaires modulés et annualisés²¹, heures supplémentaires²²...

¹⁸ La GRH doit adapter les politiques de management (reconnaître et récompenser les efforts d'adaptation et d'anticipation des collaborateurs par exemple), et favoriser l'implication du personnel par une formation et une communication adaptées certes, mais aussi par une meilleure adéquation de processus RH (échelles des salaires, conventions collectives, descriptions des postes ou missions...) [Arnand SHARMA, Patricia MOODY, *La Transformation LeanSigma*, Ed. Maxima, 2003, in « Améliorer en même temps la qualité et la productivité », Le Figaro Entreprises, 20 janvier 2003].

¹⁹ cf. par exemple la recherche de gains de productivité comme levier de « flexibilité interne » par la direction de l'usine Toyota d'Onnaing (Nord) (Pierre Avril, « Le Nord doit désormais gérer l'après-Toyota », *Le Figaro économie*, 2 mai 2003.)

²⁰ Malgré le durcissement des règles d'octroi des indemnités en 2002, le ministère des Affaires sociales dénombre encore 2,2 millions de journées autorisées en 2002 contre 2,5 millions de 2001 [Agnès Laurent et Thibaut de Jaeger, « *La recherche de flexibilité atteint ses limites* », L'usine nouvelle, n°2859, 20 février 2003].

²¹ Selon le Ministère des Affaires Sociales, 38 % des salariés d'entreprises de plus de 20 salariés sont soumis à un accord qui prévoit une annualisation et dans 62 % des cas des jours de

- ou avec une extériorisation organisationnelle : travail à domicile, temps partagé.

2.2.2. Flexibilité externe

Il s'agit du recours traditionnel aux moyens de variation du nombre des salariés (CDD, licenciements)²³.

L'entreprise peut enfin utiliser divers leviers d'externalisation.

2.2.3. Flexibilité par externalisation économique et juridique

Cette flexibilité peut prendre forme au sein même de l'organisation ou par l'intermédiaire d'acteurs externes :

- flexibilité sans extériorisation organisationnelle : intérim, régie interne - travail indépendant
- ou flexibilité avec extériorisation organisationnelle: sous-traitance²⁴, impartition, partenariat²⁵, essaimage industriel.

RTT supplémentaires sont positionnables en périodes de faible charge par l'employeur [Agnès Laurent et Thibaut de Jaegher, « *La recherche de flexibilité atteint ses limites* », L'usine nouvelle, n°2859, 20 février 2003].

²² La direction de l'usine Toyota d'Onnaing (Nord) compte bien, par exemple, d'ici l'été 2003 stabiliser les embauches au profit d'une flexibilité interne en mettant notamment à contribution la possibilité offerte par un décret du 21 mars 2003 relevant le contingent d'heures supplémentaires à 130 heures (contre 90) dans le cas d'une pratique d'une annualisation du temps de travail (Pierre Avril, « Le Nord doit désormais gérer l'après-Toyota », *Le Figaro économie*, 2 mai 2003.)

²³ L'entreprise a recours à l'allègement des effectifs après avoir épuisé les autres solutions (CDD, intérim, modulation, chômage partiel...): « *En décembre (2002) de nombreuses entreprises ont utilisé les possibilités offertes par l'annualisation. Mais si l'activité baisse encore, cela ne suffira pas. Les industriels ne pourront se contenter de faire le gros dos et de réduire leurs marges sans alléger les effectifs.* » [Jean-Louis de Fommervault, économiste de la Fédération des industries mécaniques cité par Agnès Laurent et Thibaut de Jaegher, « *La recherche de flexibilité atteint ses limites* », L'usine nouvelle, n°2859, 20 février 2003].

B – Flexibilité et Chaîne de valeur : rôle de la GRH

Dans le cadre d'une politique de flexibilité, le rôle de la GRH est à la fois :

- global (participer à la mise en place stratégique) ; il s'agit par exemple de la mise en place d'une flexibilité organisationnelle (cas 2.1.1)²⁶ ou d'une flexibilité quantitative (cas 2.2) (notons la complexité particulière de cette mission dans le cas des entreprises intégrées en réseau - flexibilité interentreprises), mais aussi d'un rôle d'accompagnement global comme la prise en compte des effets de la flexibilité sur les conditions de travail et l'organisation (sécurité, intensité, densité, rythme, volume de travail, présentisme).
- transversal ; assurer les négociations sociales concernant à la fois les politiques de flexibilité salariale (cas 1- modulation de la masse salariale et négociation sur des rigidités

²⁴ La sous-traitance peut cibler un objectif de flexibilité de capacité de production mais aussi un objectif plus qualitatif comme la sous-traitance en recherche-développement pour gagner en réactivité [cf. par exemple « Sous-traiter sa recherche-développement pour gagner en réactivité », L'usine nouvelle, n°2844, 24 octobre 2002 ou encore « Les géants de l'alimentaire gagnés par les attraits de la sous-traitance », L'usine nouvelle, n°2843, 17 octobre 2002].

²⁵ Les grands équipementiers automobiles comme Valeo sont devenus des véritables partenaires stratégiques par exemple. Des industriels comme Philips, Alcatel, Panasonic, Dell ou Compac ne fabriquent plus les produits vendus sous leur marque mais se chargent de la conception et de la recherche-développement en amont ainsi que du marketing et de la commercialisation en aval, entre les deux, les "sous-traitants" s'occupent de la production, voire de la distribution. De même, les grandes marques de luxe comme L'Oréal, Clarins, Chanel, Yves Saint Laurent ont en partie externalisé leur production pour notamment des problèmes de flexibilité (pics d'activité) [Anne CHEYVIALLE, *Les chevilles ouvrières de la mondialisation*, Le Figaro Entreprises, 20 janvier 2003, p.13-14]

²⁶ Nous renvoyons ici au n° apparaissant dans notre nomenclature des types de flexibilité du paragraphe II-A et en annexe.

conventionnelles par exemples) et les politiques de flexibilité quantitative (cas 2.2 - modulation et délais de prévenance par exemple) ou encore les plans de flexibilité fonctionnelle (cas 2.1 - plan de formation et de mobilité par exemples)

- opérationnel ; c'est le cas par exemple de la mise en place de la flexibilité du coût de travail (cas 1), la GRH étant directement impliquée dans la modulation globale ou individuelle des salaires. Il s'agit aussi de missions d'amélioration de la flexibilité fonctionnelle des salariés (cas 2.1.2 - compétence, motivation, formation, mobilité) et de la gestion de la flexibilité quantitative (cas 2.2.1 - modulation des temps de travail, 2.2.2 - variation du nombre de salariés, 2.2.3 - suivi technique et juridique des pratiques d'externalisation)
- et fonctionnel ; dans le cas d'une flexibilité salariale (cas 1) ou d'une flexibilité fonctionnelle et quantitative (cas 2.1 et 2.2), la fonction RH intervient en tant que "business partner" interne qui accompagne les opérationnels dans la mise en place des politiques (gestion des horaires et des contrats atypiques, gestion des rotations, procédures d'information et de sécurité, respect des conventions, management, formation intégrée, organisation, gestion de la mobilité comme vecteur de partage d'expérience, compétence...).

A tous les niveaux, la GRH est impliquée dans cette stratégie. Nous avons reporté dans la chaîne de valeur type quelques exemples d'implication de la GRH visibles sur la figure suivante²⁷.

²⁷ Ce schéma pourrait être complété par les relations très complexes de flexibilité externe avec les partenaires notamment dans le cas des entreprises en réseau.

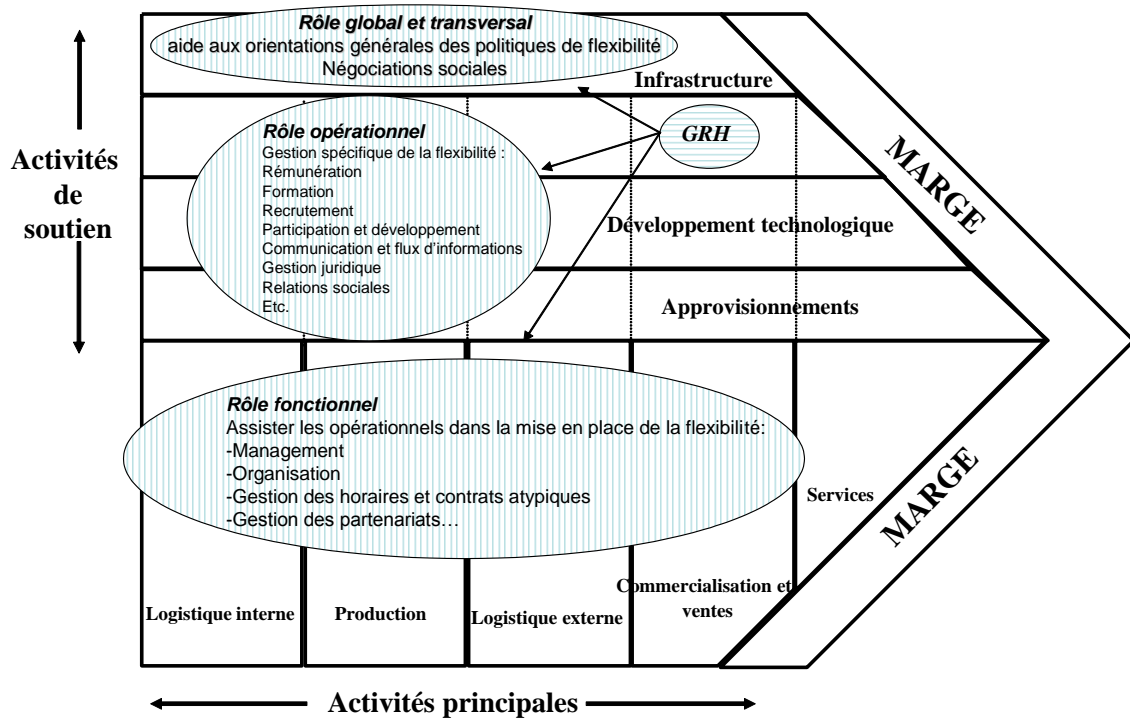


Figure 2 – Politique de flexibilité : implication de la GRH dans la chaîne de valeur.

Conclusion – Incidences indirectes : « effet d'entreprise », « effet sociétal » et externalités.

Certes, les recherches multiples de gains de flexibilités ne constituent jamais que des « moyens » de sortie d'une « rigidité fordiste » ou tout au moins de conquête d'avantage concurrentiel, mais en aucun cas un objectif d'entreprise et encore moins un objectif « sociétal » en soi.

Les choix stratégiques doublés des logiques sociétales spécifiques de l'entreprise (relations professionnelles, habitudes culturelles, filières de formation, jeux d'acteurs) aboutissent à des contingences entrepreneuriales (effets d'entreprise) ou sociétales (effet sociétal). L'entreprise est alors considérée comme une unité sociale avec une cohésion interne et un type de rapport avec d'autres acteurs socio-

économiques. L'entreprise façonne son environnement mais elle est elle-même dépendante et influencée ou façonnée par cet environnement²⁸.

Si l'on considère la chaîne de valeurs et les incidences réciproques de la GRH (activité de soutien) sur les flux opératoires (activités principales), on s'aperçoit qu'il s'agit d'une causalité circulaire, elle-même induite par la stratégie technico-économique de la firme. Les choix stratégiques (domination par les coûts, différenciation...) induisent des formes spécifiques de chaînes de valeurs (recherche d'avantages coûts ou d'avantages de différenciation par exemples). Ces choix ont à leur tour des effets structurants sur les stratégies de GRH afin d'accompagner le modelage de la chaîne de valeur. Et globalement ces choix sont dépendants de l'environnement « sociétal » de la firme (marché de l'emploi, situation économique, solutions technologiques, législation²⁹, etc.). D'un point de vue systémique, tous ces choix stratégiques ont des effets structurants mutuels et réciproques qui peuvent se renforcer (phénomène d'amplification - la RTT peut engendrer par exemple davantage de flexibilité mais aussi une meilleure qualité de vie hors travail par le temps libre dégagé pour le salarié) mais aussi s'annuler (amortissement systémique - la flexibilité peut aussi générer des externalités négatives comme un risque accru d'accidents de travail

²⁸ STOECKEL - FIZAINÉ F., Effet d'entreprise et structuration du marché du travail, *Annales de l'Insee*, n° 16-17, pp. 239-261, 1974

et MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.J., Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence, PUF, 1982

²⁹ cf. par exemple l'usage opportun du décret du 21 mars 2003 relevant le contingent d'heures supplémentaires et qui permet ainsi à l'entreprise d'affiner ses politiques de flexibilité interne (Pierre Avril, op. cit., « Le Nord doit désormais gérer l'après-Toyota », *Le Figaro économie*, 2 mai 2003), cf. aussi l'influence de la flexibilité sur le marché du travail et sur les "normes collectives sociétales" [J.-C. Barbier, H. Nadel, « La flexibilité du travail et de l'emploi », Flammarion, 2000, p. 30 et s.].

ou une détérioration des conditions de vie hors travail entraînée par les rythmes atypiques³⁰...).

Citons, à titre d'illustration, l'effet sociétal entraîné par le redéploiement économique de la Lorraine³¹. La recherche de voies de sortie « post-industrielle » de la Lorraine a reposé sur 3 piliers :

- le juste à temps : entreprises de logistique
- externalisation : installation de centres d'appels
- flexibilité : développement des agences d'intérim notamment.

Il s'agit en fait de 3 dominantes qui ont comme point commun la recherche d'une amélioration en termes de réactivité et de flexibilité des « réseaux de valeur » intra et interentreprises. Cet effet « d'entreprise » débouche sur un effet « sociétal », à savoir une reconsidération de la carte des emplois et du marché du travail régional et globalement sur une quasi institutionnalisation d'un dualisme élargi du marché du travail ou en tout état de cause d'un atypisme du marché qui induisent d'autres externalités négatives³²...

Sous un angle technico-économique et dans le cadre d'une démarche instrumentée, la GRH joue bien un rôle croissant et fondamental dans la négociation des gains globaux de flexibilité intra et interentreprises permettant l'amélioration des chaînes et réseaux de valeur par l'intégration durable des ressources humaines

³⁰ La CGT, majoritaire aux élections professionnelles du collège ouvriers de l'usine Toyota d'Onnaing (Nord) dénonce par exemple les conséquences d'une politique de flexibilité (intérim, contrats temporaires et un recours plus massif aux heures supplémentaires notamment) sur les conditions de travail et les risques qui se sont soldés par « 2200 accidents du travail » (Pierre Avril, « Le Nord doit désormais gérer l'après-Toyota », *Le Figaro économie*, 2 mai 2003.)

³¹ Analyse Insee *in* émission télévisée « Quel avenir pour la Lorraine ? » sur le développement économique de la Lorraine, France3, dimanche 30 mars 2003.

³² cf. Pierre Avril, « Le Nord doit désormais gérer l'après-Toyota », *Le Figaro économie*, 2 mai 2003.

et l'adaptation pérenne des formes organisationnelles. Pour qu'on puisse cependant affirmer que la flexibilité constitue globalement un jeu à somme positive, il resterait à en cerner les implications plus globales touchant les multiples facettes de la vie en société (conséquences sociétales et aussi culturelles et idéologiques). Nous laissons ainsi ce débat ouvert : il conduit à appréhender la valeur dans son sens « idéologique »³³ et amène à développer des jugements de « valeur » qui dépassent le cadre de cette réflexion. « *Le mot flexibilité est chargé d'espoir et de menaces* »³⁴.

³³ La flexibilité engendre bien sûr également des effets sur les conditions de vie au et hors travail que la GRH doit intégrer dans sa politique sociale (organisation du travail modifiée voire éclatée ainsi que intensité, densité, rythme et volume de travail repensés générant une gestion suivie des conditions et risques de travail mais aussi du présentéisme notamment).

³⁴ J.-C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », Paris, PUF, 1999, p. 3.

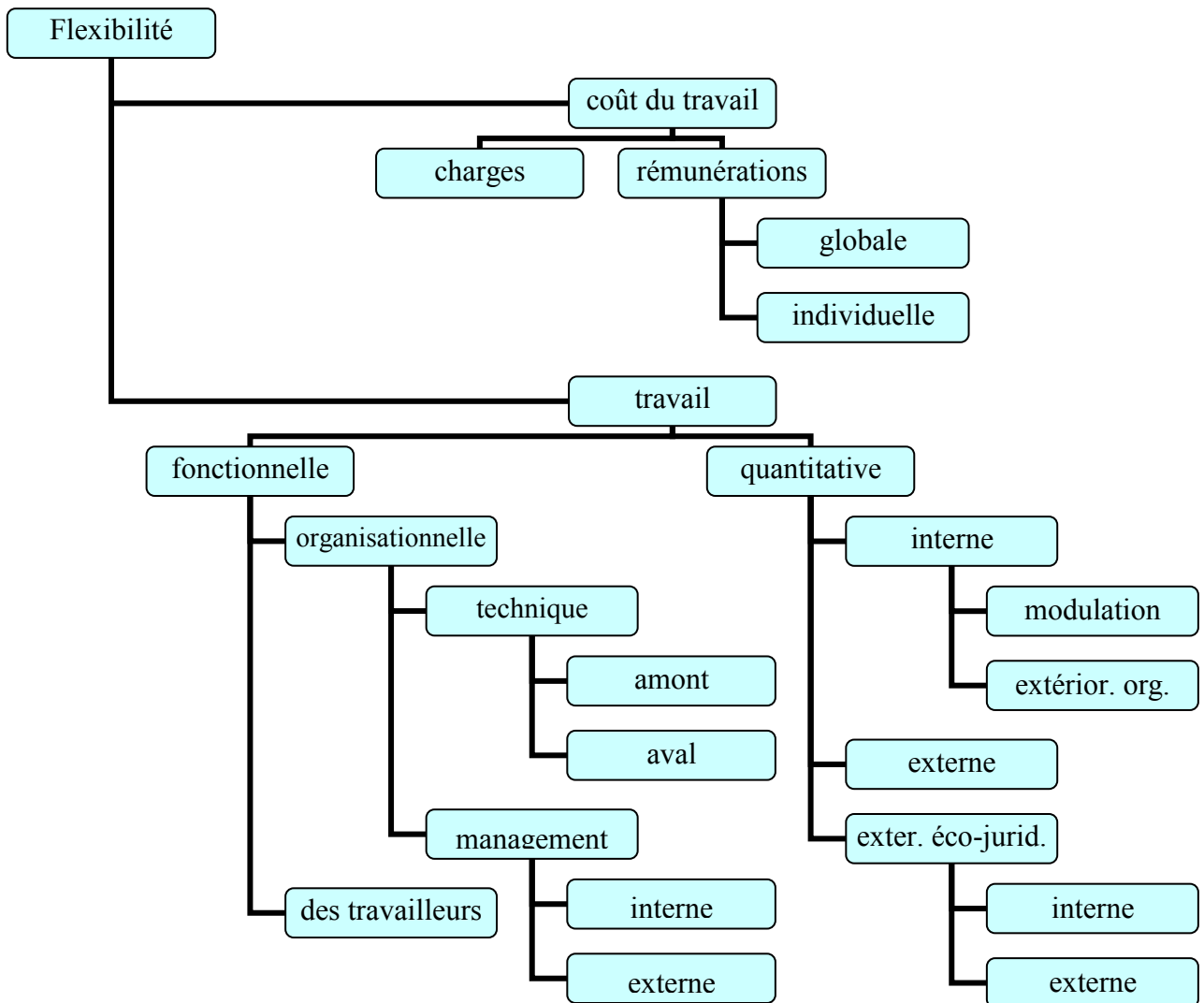
ANNEXES

1 - Nomenclature synoptique des formes de flexibilité

1. Flexibilité du coût du travail
 - 1.1. Flexibilité des prélèvements sociaux (charges)
 - 1.2. Flexibilité des rémunérations
 - 1.2.1. globale (modulation de la masse salariale selon la situation de la firme et/ou le marché du travail)
 - 1.2.2. individuelle (modulation individuelle des salaires)
2. Flexibilité du travail
 - 2.1. Flexibilité fonctionnelle
 - 2.1.1. Flexibilité organisationnelle du travail
 - 2.1.1.1. technique
 - 2.1.1.1.1. amont (ateliers flexibles, équipements modulaires)
 - 2.1.1.1.2. aval (déclinaison de gammes, flux tendus aval, différenciation retardée)
 - 2.1.1.2. management
 - 2.1.1.2.1. interne (organisation horizontale, réseaux internes)
 - 2.1.1.2.2. externe (maillages, réseaux, organisations pivots)
 - 2.1.2. Flexibilité des travailleurs - aptitudes au changement, polyvalence et compétences - motivation, responsabilisation, formation – mobilités
 - 2.2. Flexibilité quantitative (et flexibilité juridique) : externaliser le risque et l'aléa de l'entrepreneur
 - 2.2.1. Flexibilité interne : modulation de la durée du travail (répartition du volume horaire, annualisation et modulation)
 - 2.2.1.1. sans extériorisation organisationnelle : variations de productivité, temps partiel, chômage partiel, horaires modulés et annualisés, heures supplémentaires
 - 2.2.1.2. avec extériorisation organisationnelle : travail à domicile, temps partagé
 - 2.2.2. Flexibilité externe : variation nombre de salariés (CDD, licenciements)
 - 2.2.3. Flexibilité par externalisation économique et juridique
 - 2.2.3.1. sans extériorisation organisationnelle : intérim, régie interne - travail indépendant
 - 2.2.3.2. avec extériorisation organisationnelle : sous-traitance, impartition, partenariat, essaimage industriel

2 - Diagramme des formes de flexibilité

Ce diagramme reprend la nomenclature condensée de l'annexe 1.



Bibliographie

AZARIADIS C., *Implicit Contracts and Underemployment Equilibria*, Journal of political Economy, 1975.

BARBIER Jean-Claude, NADEL Henri, *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2000 (coll. Dominos n°217).

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, octobre-novembre-décembre 2002, Ed. Eska, Paris, 2002.

BLUESTONE B., *The Tripartite Economy : Labor Market and the Working Poor*, Poverty and human Ressources, 1970

CAYATTE Jean-Louis, *Economie du Travail*, Mémentos Dalloz, Paris, 1989.

CHARBONNIER Christiane, *La flexibilité du temps de travail*, Paris, Ed. ADASE, 1994.

DOERINGER P., PIORE M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, 1971

FERREOL Gilles, DEUBEL Philippe, *Economie du Travail*, A. Colin, Paris, 1991.

GAZIER Bernard, *Economie du Travail et de l'Emploi*, Mémento Dalloz, Paris, 1990.

LINDBECK A., SNOWER D., *The Insider-Outsider Theory of Employment*, Cambridge, M.I.T. Press, 1988

LOUART Pierre, *Gestion des ressources humaines*, Ed. Eyrolles, Paris, 1991.

MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence, PUF, 1982.

MOLES A., ROHMER E., *Théorie des actes*, Casterman, Paris, 1977.

MOLES A., coll. ROHMER E., *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, Paris, 1990.

PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, Vuibert, Paris, 1990.

PORTER Michael E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986

PORTER Michael, *L'Avantage Concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris, 1986

PIORE M., *Dualism in the Labor Market. A Reponse to Uncertainty and Flux. The Case of France*, *Revue Economique*, janvier 1978 pp. 26-48

SHAPIRO, STIGLITZ J.E., *Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device*, *American Economic Review*, vol. 88, 1984

STOECKEL - FIZAINÉ F., *Effet d'entreprise et structuration du marché du travail*, Annales de l'Insee, n° 16-17, pp. 239-261, 1974.

TARONDEAU Jean-Claude, *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, Paris, 1999 (coll. Que sais-je ? n° 3477).

TIANO André, *Economie du Travail*, PUF Thémis, Paris, 1988.

WEISS Dimitri, *La fonction Ressource Humaine*, Ed. d'Organisation, Paris, 1988.