

LE ROLE STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES À LA LUMIÈRE DU CAPITAL HUMAIN

Fabienne BASTID

Doctorante - Allocataire de recherche

CEROG IAE, Aix-en-Provence

Introduction

En 1994, Henri Tézenas du Montcel affirme dans le 100e numéro de la Revue Française de Gestion : «L'avenir appartient à l'immatériel dans l'entreprise.» En 2000, la même Revue Française de Gestion, dans un dossier spécial, constate que la gestion de l'immatériel peut être considérée comme une nouvelle approche de la gestion.

Depuis les années 1990, la question du capital immatériel de l'entreprise suscite un intérêt croissant parmi les chercheurs en Sciences de Gestion (Tézenas du Montcel ; 1994, Bounfour, 2000). En effet, d'une économie basée sur la production de biens et sur la capacité à gérer de façon performante des ressources matérielles, les entreprises sont entrées dans une nouvelle ère basée sur l'intelligence, le savoir, la capacité d'innovation, la gestion de l'information, où l'enjeu de la création de valeur repose de plus en plus sur la capacité à gérer ces éléments. Ainsi, 75 à 95 % de la masse salariale des entreprises est désormais consacrée à des fonctions dites d'intelligence : recherche, informatique, ingénierie, formation (Bounfour, 2000)...

Parmi les éléments constitutifs du capital immatériel, le capital humain revêt une importance toute particulière, car l'intelligence, les connaissances, les savoirs sont portés par les hommes, et les hommes sont eux-mêmes porteurs et détenteurs du capital humain. L'approche en terme de capital humain constitue une approche stratégique nouvelle, remettant en cause la façon dont les hommes sont pris en compte au sein de l'organisation.

Partant de ces éléments, nous nous interrogeons sur l'approche en terme de capital humain et son impact pour les gestionnaires des ressources humaines, notamment dans la dimension stratégique de leur fonction au sein de l'organisation.

Ainsi, notre recherche porte sur le concept de capital humain et son appréhension par les spécialistes des ressources humaines. Si la notion de capital humain est à ce jour très peu présente dans la littérature française relative à la gestion des ressources humaines, cela signifie-t-il que la communauté de chercheurs et de praticiens des ressources humaines n'ont pas intégré ce concept à leurs réflexions ?

Nous nous proposons, à travers le développement de notre problématique de recherche, de mettre en évidence les points de rencontre possibles entre l'approche gestion du capital humain et gestion des ressources humaines en devenir. Nous présenterons dans une seconde partie les résultats de notre étude empirique et montrerons comment ce nouveau concept gestionnaire est aujourd'hui appréhendé par des spécialistes de la gestion des ressources humaines.

1. Problématique de recherche

Nous précisons dans un premier temps le concept du capital humain selon la littérature gestionnaire principalement américaine et nord-européenne. Nous mettrons ensuite en évidence les points de convergence entre cette approche et la gestion des ressources humaines telle qu'elle apparaît dans la littérature française. Enfin, nous nous interrogerons plus particulièrement sur la dimension stratégique du rôle du DRH à la lumière de ce nouveau concept.

1.1 Le concept du capital humain

Le concept du capital humain naît de la théorie économique du capital humain, développée par Gary S. Becker dans son ouvrage paru en 1964 : *Human Capital*. L'auteur adopte, dans sa définition du capital humain, le point de vue de l'individu, comme détenteur et investisseur de son propre capital humain. L'entreprise est considérée comme lieu de formation et d'investissement en capital humain. Les bénéfices de l'investissement en capital humain sont partagés entre le salarié et l'entreprise (Becker, 1964).

La notion de "Intellectual Capital" émerge de recherches effectuées depuis le début des années 1990 dans de grandes entreprises nord-américaines et scandinaves : Dow Chemical, Canadian Imperial Bank of Commerce, Skandia. Les travaux de deux hommes, Thomas A. Steward et Leif Edvinsson vont donner lieu à la parution simultanée des 2 ouvrages fondateurs relatifs à ce sujet, en 1997. Ce concept émerge du besoin d'entreprises de trouver d'autres cadres de réflexion, la recherche académique ne s'étant intéressée que plus récemment à ce sujet (Bontis, 1999).

De sa définition préliminaire : « *Le capital intellectuel est la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences* », à l'équation suivante : "*Capital humain + Capital structurel = Capital intellectuel*", Edvinsson a clarifié et structuré de façon considérable la notion de capital intellectuel. Depuis, d'autres auteurs ont contribué à la définition du capital intellectuel autour du capital humain et du capital structurel, subdivisé ou non selon les auteurs en capital relationnel, capital process, capital renouvellement, capital organisationnel... (Bontis, 1999 ; Bounfour ; 2000, Roos ; 2001).

Edvinsson définit le capital humain comme « *la combinaison des connaissances du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation et de ses capacités* » (Edvinsson, 1996, 1997). Le capital humain regroupe l'ensemble des ressources intangibles détenues par les collaborateurs de l'entreprise. Il est possible de les classer en 3 catégories : les compétences (talents, savoir-faire, capacités), les attitudes (motivation, qualités managériales des dirigeants), l'agilité intellectuelle (capacité à innover, entreprendre, faire partager) (Bontis, 1999). Dans la perspective de Edvinsson, le capital humain, s'il est porté par les individus qui composent l'entreprise, est envisagé comme une ressource intangible détenue par l'entreprise et qui à ce titre doit le mesurer, le gérer, le développer (Mazars, 1999).

Bounfour propose une définition convergente du capital humain. Un élément important de la réflexion de l'auteur repose sur une vision dynamique du capital immatériel, qui fait de l'organisation « *une combinatoire dynamique de capacités, spécifique de l'organisation* » qu'il oppose à une vision statique de l'organisation comme « *stock de ressources pouvant être combinées* » (Bounfour, 2000).

Ulrich propose une modélisation simplifiée et clarifiée de la notion de capital humain. Sa recherche porte sur le concept de "Intellectual Capital", mais la définition qu'il propose permet de le rapprocher du capital humain. L'auteur définit le capital intellectuel à travers l'équation suivante : "*Intellectual capital = compétence X commitment*". Il met ainsi l'accent sur le fait que le capital intellectuel repose à la fois sur la compétence et sur l'engagement des salariés. Ainsi, le capital intellectuel est ancré dans la façon dont chaque employé pense et effectue son travail et dans la façon dont l'entreprise met en place des politiques et des systèmes pour obtenir que ce travail soit effectué (Ulrich, 1998).

L'approche du capital intellectuel de Steward s'inscrit dans une remise en cause du fonctionnement des entreprises selon le modèle classique. Ainsi, les hommes longtemps considérés du point de vue des coûts engendrés pour l'entreprise doivent, dans la perspective du capital intellectuel, être envisagés du point de vue de la valeur générée par l'investissement sur eux-ci. L'entreprise doit à présent considérer ses salariés comme des investisseurs, au même titre que les actionnaires (Steward, 1997).

Selon Davenport, le fait que les hommes constituent un capital pour l'entreprise est devenu la métaphore prédominante du management des entreprises à la fin du 20^e siècle. Cependant il questionne de façon incisive l'assimilation de l'homme à la notion de capital car les hommes, contrairement au capital, ne peuvent être possédés par l'entreprise dans un contexte où ils prennent de plus en plus le contrôle de leur vie professionnelle. L'auteur adopte une nouvelle perspective considérant les hommes qui travaillent dans l'entreprise non comme capital humain, mais plutôt comme détenteurs et donc comme investisseurs en capital humain (Davenport, 1999, 2000 ; Morrow, 2000).

La nécessité de gérer le capital intellectuel de l'entreprise s'inscrit dans le cadre conceptuel suivant : • le capital intellectuel de l'entreprise, somme des actifs cachés, non pris en compte dans le bilan, inclut à la fois le contenu des cerveaux de l'entreprise et ce qu'il reste dans l'entreprise lorsqu'ils l'ont quittée, • le capital intellectuel est la plus importante source d'avantage concurrentiel des entreprises, • le capital intellectuel de l'entreprise doit devenir un enjeu majeur des managers qui se doivent donc de mieux le gérer, • la croissance et la décroissance du capital intellectuel de l'entreprise constituent la performance intellectuelle de l'entreprise, qui doit être représentée et mesurée, • une approche systématique de représentation et de mesure du capital intellectuel devient de plus en plus pertinente pour l'ensemble des entreprises (Roos and Roos, 1997).

Partant de ce cadre conceptuel, notre réflexion est organisée autour de deux axes : la mesure du capital humain et sa gestion proprement dite.

La question de l'évaluation du capital humain est envisagée dans la littérature, dans une perspective plus large qui est celle de l'évaluation du capital immatériel ou capital intellectuel de l'entreprise. Il est possible parmi les différentes approches de distinguer celles qui adoptent un point de vue purement quantitatif et trouvent leur justification dans une perspective comptable ou financière (Dzinkowski, 2000), de celles, plus qualitatives, qui visent à apporter un véritable outil de management à l'entreprise et qui concernent plus précisément notre recherche. L'article de Bontis (1999) propose une revue critique des différentes approches avec notamment la "Balanced Scorecard" (BSC) définie par Kaplan et Norton dès 1992 (Kaplan and Norton, 1992, 1996), ainsi que le système de mesure du capital humain établi par Skandia et rendu opératoire grâce à un "navigateur", nouveau modèle de compréhension globale de l'entreprise.

Nous pouvons enfin retenir de notre revue de littérature relative à la mesure du capital humain, que plus qu'un modèle général, les indicateurs de mesure du capital humain doivent être en relation étroite avec la stratégie de l'entreprise, leur définition doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise et ils doivent permettre d'évaluer, plus qu'un stock, c'est à dire les flux qui affectent le capital intellectuel de l'entreprise (Roos and Roos, 1997).

Enfin, il nous semble intéressant de relier la démarche de mesure du capital humain à un ensemble de théories pré-existantes et de pratiques déjà en œuvre dans l'entreprise. En effet, la comptabilité des ressources humaines (Capron, 1995 ; Sackmann, 1989 ; Marqués, 1974), le bilan social de l'entreprise (Peretti, 1994, 1984), l'audit social (Candau, 1985 ; Peretti, 1998), mais encore l'audit des ressources humaines (Igalens, 1991), les tableaux de bord sociaux (Martory, 1992, 1990), la gestion socioéconomique (Savall, 1995) paraissent devoir s'inscrire dans notre analyse de ce qui, dans l'entreprise d'aujourd'hui, peut constituer les fondations des démarches de mesure du capital humain dans une perspective gestionnaire RH.

La gestion de l'immatériel ne peut s'appuyer sur une simple adaptation des outils de gestion habituels, tant la complexité des phénomènes y est importante. Une des caractéristiques de cette complexité réside dans la limitation du pouvoir de l'entreprise, par le pouvoir des hommes qui la composent car ils sont porteurs des valeurs immatérielles. Cette gestion se positionne donc davantage dans la capacité à mobiliser les équipes, et les « *maîtres mots de ce nouveau pilotage sont plutôt organisation, animation, coordination, participation et surtout coopération* » (Pierrat et Martory, 2000). Dans ce contexte, il est possible de présenter les approches souvent convergentes de gestion et de développement du capital humain de l'entreprise.

Dans la continuité des écrits d'Ulrich, McNamara propose un plan d'actions à même de maximiser le développement du capital humain de l'entreprise (McNamara, 1999). Adoptant un point de vue financier, Le Blanc et al. envisagent l'assimilation des hommes en tant que capital humain comme le fait de passer d'une vision des hommes comme un "coût à minimiser" à une vision "investissement à optimiser" (Le Blanc et al., 2000). S'attachant à la définition des compétences clés du développement du capital humain, Miller retient le développement de l'intelligence de l'organisation, l'encouragement de l'innovation et l'établissement de la loyauté comme valeurs de l'entreprise (Miller, 1999). S'inscrivant dans une réflexion autour du désengagement des employés vis-à-vis de l'entreprise, Robinson et Galpin développent l'idée d'une stratégie de re-recrutement pour retenir et dynamiser le capital humain de

l'entreprise (Robinson and Galpin, 1996). Coff, dans un article très approfondi envisage la problématique de la gestion du capital humain dans la perspective des 2 dilemmes qui pèsent sur la gestion des actifs humains : risques de turn-over et problèmes d'information. Dans ce cadre, l'auteur évoque la nécessité de mettre en place des stratégies de rétention du personnel ainsi que de nouvelles formes d'organisation et des réseaux d'information efficaces (Coff, 1997).

1.2 Du capital humain à la GRH en devenir

La revue de la littérature relative à la gestion du capital humain nous amène à dégager 3 thématiques dominantes : la gestion des compétences, la relation de l'homme à l'entreprise, le développement de l'intelligence de l'organisation. Nous nous proposons dans ce qui suit de suggérer des points de rencontre entre ces thématiques et des thèmes dominants de la gestion des ressources humaines en devenir tels qu'ils ressortent de la littérature gestionnaire RH française.

La gestion des compétences, apparaît comme un thème dominant de la gestion des ressources humaines françaises depuis maintenant plus de 10 ans (Gilbert, 1999). Elle s'est concrétisée dans des dispositifs d'identification et des référentiels de compétences des emplois et des hommes de l'entreprise. Elle a aujourd'hui des conséquences au niveau de la classification des emplois, de l'analyse du travail, du recrutement, de la mobilité interne, de la gestion des carrières, de la formation et aussi de la rémunération (Bernaud, 1999).

L'émergence d'un modèle de la compétence est avancé qui caractérise les organisations de l'après taylorisme (Zarifian, 1999). Ce modèle, selon son auteur, s'inscrit dans les changements de jugement portés sur la main-d'œuvre où l'intelligence devient plus importante que les capacités physiques. Zarifian propose plusieurs approches de la définition de la compétence qui nous semblent assez naturellement s'inscrire dans l'approche "capital intellectuel". Selon cet auteur, la logique "compétence" doit amener à réenvisager l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, car elle se substitue à la logique de poste de travail (Zarifian, 1999).

Ainsi, la logique compétence proposée par Zarifian, le questionnement actuel de très nombreux auteurs sur les définitions de la compétence, sur les modalités de son évaluation, de sa rémunération, de son intégration dans les politiques et les outils de la gestion des ressources humaines nous semblent être en convergence avec la problématique du capital humain. Nous suggérons donc que la compétence, en tant que variable dominante de la gestion du capital humain et des ressources humaines actuelles constitue un point de rencontre fondamental entre les 2 approches.

En revenant à la définition la plus couramment utilisée de la compétence "compétence = savoirs, savoir-faire, savoir-être", nous constatons que la dimension comportementale et identitaire des individus constitue un élément à part entière à côté de ce qu'ils savent, de ce qu'ils font. Ainsi, *"Dans la logique compétence, il y a une dimension de motivation de l'individu qui est incontournable"* (Zarifian, 1999). De même, si nous reprenons la définition d'Ulrich sur le capital intellectuel, nous pouvons affirmer que sans l'engagement de l'homme, le capital intellectuel n'existe pas. Ainsi, la relation qui lie l'homme à l'entreprise paraît prépondérante à la fois dans la logique capital humain et dans le modèle de la compétence. La littérature gestionnaire, en réponse à cette problématique, met l'accent ces dernières années sur la place de plus en plus importante accordée aux individus en tant que personnes au sein de l'organisation.

Dès 1990, la question : *« La gestion des ressources humaines peut-elle être une gestion des personnes ? »* est posée (Michel, 1990). Presque dix ans plus tard, Thévenet avance l'idée de la fin de la gestion des ressources humaines au profit d'une gestion des personnes, qui repose sur l'idée que les crises successives qui ont affecté notre économie ont profondément modifié les attentes et les représentations des personnes au travail (Thévenet, 1999). Thévenet souligne aussi la nécessité d'une implication toujours plus importante des salariés. Cette nécessité n'est pas sur le plan théorique nouvelle (cf. École des relations humaines) mais repose sur des besoins nouveaux des organisations (Thévenet, 2000).

La prise en compte des personnes dans les pratiques de ressources humaines constitue selon nous une réponse possible à l'affirmation de l'importance de l'engagement des hommes vis-à-vis de l'entreprise dans le capital humain. Elle nécessite de repenser des pratiques et des outils en relation avec cet

engagement. Elle ouvre aussi de nouveaux champs de réflexion sur la satisfaction au travail, les politiques de rétention et de fidélisation, l'analyse et la prise en compte des besoins et des attentes des salariés après une période de crise, où la problématique des entreprises consistait davantage à se séparer de ses salariés qu'à les retenir.

La question de la gestion de l'intelligence de l'organisation nous semble pouvoir être rapprochée de plusieurs courants de littérature dominant ces dernières années la gestion des ressources humaines : knowledge management, nouvelles formes d'organisation du travail, impact des nouvelles technologies sur la gestion des hommes. Nous pouvons souligner que l'ensemble de ces thèmes constitue le cœur de la réflexion de nombreux chercheurs en GRH, comme ce fut le cas lors du précédent congrès de l'AGRH, et que nous nous limiterons dans cette réflexion à mettre en évidence la convergence de la réflexion sur ces thèmes entre une théorie naissante de la gestion du capital humain et celle de la gestion des ressources humaines en devenir.

1.3 Le capital humain : vers une affirmation du rôle stratégique du DRH ?

Partant des éléments de réflexion précédents, nous nous sommes interrogée sur l'évolution du rôle du DRH en regard des évolutions de la GRH et de l'émergence du concept du capital humain.

L'approche gestionnaire qui a caractérisé la fonction du DRH dans les années 1980 a fait du personnel de l'entreprise un sujet d'analyse et de diagnostic, de décision, d'évaluation et de contrôle de ces décisions (Thévenet, 1999). Elle a beaucoup consisté au développement d'un ensemble de règles destinées à encadrer et animer le travail des salariés (Chambrier, 1997).

Puis la fonction du DRH est devenue stratégique, son rôle étant de traduire des stratégies d'entreprise en stratégies de ressources humaines et d'implanter ces dernières. Mais, il semble qu'aujourd'hui, la fonction RH ait à franchir une nouvelle étape. Ainsi, pour Peretti, il faut aujourd'hui parler de ressources humaines en considérant les hommes, non pas comme étant des ressources mais comme ayant des ressources (Peretti, 1997). Plus encore, Thévenet évoque la disparition probable du terme de ressources humaines dans les années à venir, considérant *« que le concept de ressources s'avère insuffisant pour décrire précisément une conception du personnel et de sa gestion adaptée aux problèmes actuels »* (Thévenet, 1999). Pour cet auteur, la fonction personnel va être amenée à se concentrer sur trois processus fondamentaux : l'emploi, c'est-à-dire tous les processus qui visent à faire correspondre quantitativement et qualitativement les compétences et les connaissances des salariés et les exigences de l'activité de l'entreprise ; la motivation, car l'efficacité de l'organisation dépend de l'engagement personnel des hommes dans leur travail, et que l'engagement résulte d'une dynamique qui met en jeu la relation de l'individu à son travail ; l'apprentissage des salariés, c'est-à-dire le développement de leurs compétences à travers la formation mais aussi l'exploitation des expériences passées en terme d'acquisition de compétences et de savoir-faire (Thévenet, 1999).

Chambrier, dans un article consacré à la gestion des ressources humaines dans les nouvelles formes d'organisation (NFO), avance que l'on passe d'une logique qui était conçue pour minimiser l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique qui cherche à intégrer ces variables humaines pour améliorer sans cesse les performances de l'entreprise (Chambrier, 1997).

La réorientation de la fonction ressources humaines envisagée par ces différents auteurs est donc en cohérence étroite avec la problématique de la gestion du capital humain telle que nous l'avons présentée précédemment. Dans le même temps, la dimension stratégique du rôle du DRH est assez constamment évoquée, discutée, questionnée, controversée tant du point de vue de la littérature académique que managériale.

La gestion stratégique des ressources humaines sous-tend qu'outre la mise en place et la coordination des différentes politiques du personnel, le DRH doit aujourd'hui coordonner et aligner son action avec la stratégie globale de l'organisation (Mbengue, 2001). Plus encore, les décisions importantes concernant les ressources humaines relevant à présent de l'ensemble des dirigeants, le DRH devrait faire partie des instances de décisions de l'entreprise (Chambrier, 2000). Cependant la confrontation de la dimension stratégique théorique du rôle du DRH à la réalité managériale amène un certain nombre d'auteurs à

émettre des réserves sur la signification de l'adjectif stratégique et son assimilation possible à "significatif" ou "important" (Bournois, 1994), ou encore à se demander si la fonction RH devenant stratégique, le DRH voit son rôle stratégique s'affirmer parallèlement (Chambrier, 2000).

L'ensemble de ces réflexions nous amène à questionner l'approche dite de "gestion stratégique des ressources humaines" où l'on considère que la cohérence de la GRH avec la stratégie principale de l'entreprise est primordiale (Chambrier, 1997). En effet, si l'on s'interroge sur le statut accordé aux ressources humaines de l'entreprise, elles peuvent apparaître comme instrumentales ou bien comme stratégiques et centrales dans la performance (Henriet, 1999).

Dans le premier cas, il s'agit de mettre en cohérence un ensemble de pratiques avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans le second cas, la fonction devient elle-même une fonction stratégique, car elle doit viser à l'indispensable convergence entre les objectifs de l'organisation et ceux des salariés. Pour cela, la fonction RH intervient directement dans le processus d'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise, faisant du DRH un acteur à part entière de ce processus. Le concept du capital humain mettant les hommes et les femmes au cœur du dispositif stratégique de l'entreprise, il peut orienter la dimension stratégique du DRH dans l'entreprise.

2. Recherche empirique

2.1 Questions et méthodologie de recherche

Au cours de notre analyse de la littérature, nous avons mis en évidence le fait que le concept de capital humain, ne bénéficie à ce jour que d'un très faible retentissement dans la littérature gestionnaire française relative aux ressources humaines. Nous avons cependant relevé que les thèmes relatifs à la mesure et à la gestion du capital humain se trouvaient quant à eux en relation étroite avec des thèmes dominants de cette même littérature. Partant de cette confrontation théorique, nous nous interrogeons donc sur l'appréhension du concept de capital humain par des spécialistes des ressources humaines, en France.

Que représente-il pour eux ? Comment le situent-ils par rapport au concept de ressources humaines ? Quelles conséquences ce concept a-t-il dans leur fonction ? Comment envisagent-ils son intégration dans leurs pratiques ? Nous souhaitons, dans la continuité de notre problématique de recherche, explorer dans quelle mesure, le concept de capital humain peut aujourd'hui s'intégrer à la gestion des ressources humaines en devenir, telle qu'elle est envisagée par des spécialistes.

L'objectif général de notre recherche est d'explorer un nouveau concept, ce qui détermine le choix de la méthode utilisée : une approche qualitative et plus précisément une approche inductive à visée exploratoire, reposant sur des entretiens individuels semi-directifs. En effet, explorer les représentations de spécialistes des RH par rapport à un concept nouveau, peu exploré, relève d'une approche clinique et donc préférentiellement d'une technique par entretiens. Notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif car c'est le mode de recueil qui permet d'aborder les thèmes précis qui résultent de notre analyse de la littérature, tout en laissant aux interviewés la possibilité de s'exprimer dans un cadre non directif.

Après réalisation d'un guide d'entretien¹, 12 entretiens ont été menés auprès de 4 directeurs de ressources humaines, appartenant à de grandes entreprises (industrielles et de services, employant plus de 1000 salariés), de 4 consultants en ressources humaines, appartenant pour 3 d'entre eux à des cabinets conseils et 1 à une association nationale pour l'aide à la recherche d'emploi, et de 4 enseignants-chercheurs en ressources humaines travaillant dans un cadre universitaire ou para-universitaire. Nous devons préciser que notre échantillon a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme mais plutôt d'obtenir la diversité, la richesse, la profondeur et la qualité du contenu. Les entretiens se sont tous déroulés sur le lieu d'exercice des interviewés, ont tous (sauf un) été enregistrés sur magnétophone, ils ont duré en moyenne 50 minutes, et ont fait l'objet d'une retranscription sur traitement de texte. Le texte transcrit a été soumis par e-mail pour réaction et validation à l'ensemble des répondants. Sept interviewés sur 12 ont répondu à ce courrier, et certains

1. Les principaux thèmes abordés dans ce guide d'entretien sont : le concept de capital humain, la notion de gestion du capital humain par rapport notamment à la gestion des ressources humaines, les implications du développement de la notion de capital humain sur la fonction RH, la place de la notion de capital humain dans l'évolution de la fonction RH.

ont apporté des compléments à leur entretien initial. Une analyse de contenu, particulièrement adaptée pour le traitement des données obtenues lors d'entretiens semi-directifs nous a ensuite permis de dégager les thèmes apparus dans les entretiens (Bardin, 1977). Pour cela, nous avons procédé à la lecture flottante de l'ensemble des entretiens. En l'absence d'hypothèses de départ, le choix des catégories est né du contenu des entretiens, des thèmes abordés dans le guide d'entretien, des objectifs et des questions de notre recherche. Les éléments qui sont apparus comme importants notamment par leur fréquence au cours des différents entretiens ont suggéré les catégories retenues. Nous avons ensuite procédé à l'exploitation du matériel, c'est-à-dire au repérage des unités d'analyse dans l'ensemble des entretiens à notre disposition, en vue finalement de procéder à une analyse descriptive simple.

Compte-tenu du caractère fortement exploratoire de notre recherche, de la diversité et de la richesse des informations obtenues, du caractère volontairement non homogène de notre échantillon (3 types de population), notre analyse de contenu s'est limitée à des résultats simples de fréquence horizontale. Nous avons cependant souhaité isoler dans la présentation de nos résultats, les réponses des DRH, des consultants et des chercheurs, considérant que cela a pu éclairer pour certaines catégories retenues, l'interprétation des résultats. Ces remarques nous amènent à penser qu'une nouvelle recherche, centrée exclusivement sur des DRH par exemple ou intégrant d'autres membres de comités de direction (directeur financier, directeur de la stratégie), pourrait constituer une seconde étape exploratoire.

Nous souhaitons enfin préciser que compte-tenu de la difficulté que nous avons rencontrée dans la formulation de la catégorie regroupant les aspects motivation, implication, satisfaction, fidélisation, nous avons été amenée à synthétiser cette catégorie sous la terminologie "mobilisation", citée par deux répondants et qui, nous référant à l'article de Grisé, nous semblait être à même de résumer le contenu des discours autour de ces thèmes (Grisé, 1998).

2.2 Résultats

Nous avons choisi de structurer la présentation de nos résultats selon 3 thématiques dominantes - le concept de capital humain, la gestion du capital humain, la fonction RH - autour desquelles nous avons regroupé les différentes catégories retenues dans le cadre de notre analyse de contenu².

2.2.1 Le concept du capital humain

Le capital humain apparaît comme un concept déjà connu pour la moitié des répondants. Il faut cependant noter que cette connaissance recouvre des réalités différentes selon les personnes. En effet, si le concept de capital humain est clairement rattaché à la théorie du capital intellectuel pour le seul DRH qui l'utilise dans le cadre de son entreprise, 2 consultants ne le rattachent pas à une théorie précise mais plutôt à une utilisation et à une réflexion qui est menée en interne à sa société pour l'un, par le Centre des jeunes dirigeants pour l'autre. Concernant les 3 chercheurs, le concept de capital humain est rattaché assez spontanément à la théorie économique néo-classique, et la référence à l'ouvrage de Gary Becker, "Human Capital", est faite par 2 répondants (tableau 1 page suivante).

Il ressort donc que le concept de capital humain défini par Edvinsson comme un des éléments constitutifs du capital intellectuel de l'entreprise est mal connu par nos répondants.

Lorsqu'ils définissent le capital humain, 9 répondants font référence à la notion de ressources humaines dans un premier temps. Il est à noter que, même dans le cas du DRH qui utilise le concept de capital humain, la différence entre les 2 approches se situe davantage dans les mots que dans la réalité qu'ils recouvrent. Lorsque les répondants sont ensuite amenés à rechercher les points de différenciation entre les 2 notions, ils retiennent surtout l'opposition statique/dynamique : pour certains le capital humain présenterait un caractère statique, contrairement aux ressources qui évoqueraient davantage une dynamique d'utilisation.

Restant dans une problématique de terminologie, le capital humain comporte des connotations qui recouvrent plusieurs dimensions : financière, comptable, mais aussi stratégique, création de valeur,

2. La comptabilisation des résultats s'est effectuée sur la base des évocations spontanées des interviewés en réponse aux différents thèmes abordés dans le guide d'entretien. Lorsque les répondants ont cité plusieurs fois les mêmes thèmes, ceux-ci n'ont été comptabilisés qu'une seule fois.

marketing... Deux des DRH interviewés, relevant ces connotations affirment : « Je ne me mettrais pas directeur de la gestion du capital humain... » Pour justifier cette position, le DRH utilisateur de ce concept dans son entreprise nous dit : « Je pense que c'est un mot qui est plus de la communication, notamment vis-à-vis des analystes. Je pense qu'en interne, je ne suis pas sûr que les gens soient fiers de se dire "je suis géré comme du capital humain"... Autrement dit, ce type de démarche, capital immatériel, capital humain est quand même très orienté création de valeur et qui dit création de valeur est quand même très orienté milieux financiers... ». Ces connotations conduisent les interviewés, dans un certain nombre de cas à se prononcer sur leur adhésion ou non à ce concept.

Tableau 1 - Les thèmes liés au concept de capital humain.

Thèmes	Total répondants	Fréquence	Dont DRH	Dont Consultants	Dont chercheurs
• Un concept déjà connu... en référence à :	6	50%	1	2	3
- la théorie du capital intellectuel	1	8%	1		
- la théorie économique néoclassique	3	25%			3
- des expériences professionnelles	2	17%		2	
• La notion de ressources humaines	9	75%	3	2	4
• Le lien avec d'autres dimension de la gestion	8	67%	2	4	2
• Les compétences	10	83%	3	3	4
• Une place centrale que l'on accorderait à l'homme dans l'entreprise	7	58%	2	3	2

Au-delà des questions de terminologie, la quasi-totalité des répondants a défini le contenu du capital humain en faisant référence à la notion de compétences. Nous avons été amenés à regrouper derrière ce terme des terminologies extrêmement riches et variées : savoirs, savoir-faire, savoirs en action, capacités, qualifications, compétences individuelles, connaissances, talents, créativité, mais aussi formation, capacité de l'entreprise à développer ses compétences. Autour de la notion de compétences qui apparaît comme centrale pour définir le capital humain de l'entreprise, sa culture, les valeurs partagées par les salariés, sa mémoire contribuent également pour plus du tiers de ces 10 répondants au capital humain.

Pour terminer sur les représentations du capital humain, le dernier thème que nous avons retenu concerne la place centrale que l'on accorderait à l'homme au sein de l'entreprise. Nous utilisons volontairement le conditionnel car, selon les répondants, cela correspond soit à une réalité de leur quotidien, soit à une réalité naissante, soit à une vision qui n'est pas toujours confirmée dans leur expérience ou leur vécu.

Ainsi : « Il y a le capital humain, c'est-à-dire les hommes et les femmes qui composent l'entreprise et dans une relation de services au client, c'est déterminant... c'est-à-dire avant même la notion de magasin, la notion de produit ou la notion de prix, avant tout le client vient chercher un relationnel de compétences, d'accueil, de réassurance par rapport à l'acte d'achat. Donc toute cette dimension humaine n'apparaît pas quand on regarde le bilan ou le compte d'exploitation de l'entreprise. » Ou encore : « L'activité économique tend de plus en plus à se dématérialiser, à devenir de plus en plus virtuelle. Les hommes et les femmes de l'entreprise deviennent de plus en plus le capital de fond de l'entreprise... on est dans des trends où l'entreprise de demain, elle aura essentiellement des cerveaux et des réseaux. Je caricature un tout petit peu... »

Par rapport à cette affirmation, certains, tout en l'évoquant, émettent de fortes réserves sur sa réalité : « On ne peut rien faire sans les hommes, c'est évident, on s'appuie tous là-dessus... le capital humain,

ça fait des années que l'on dit que les entreprises ne tiennent que par les hommes, or, on sait très bien que selon les secteurs, ce sont les hommes qui sont les premiers liquidés sur l'autel de la productivité et de la rentabilité... » Ou encore : « La notion de capital humain représente à la fois une chose dont je crois qu'elle est essentielle mais dont je crains que, beaucoup, qui diraient ou qui disent la même chose que moi, ne sont pas forcément conséquents avec l'importance qu'ils lui accordent... »

2.2.2 Gestion du capital humain... Gestion des ressources humaines en devenir

Peu de répondants (25 %) envisagent la prise en compte du capital humain comme une autre façon de considérer la gestion de l'entreprise (tableau 2). Ce résultat est à mettre en relation avec le faible niveau de connaissance du concept du capital humain pour la majorité de nos répondants.

Il nous semble cependant intéressant de détailler la vision d'un DRH qui présente un exemple vécu de la mise en place d'une telle démarche au sein de son entreprise. Partant de : *« Notre philosophie est bien : comment mettre en évidence ce qui fait la richesse de l'entreprise et qui ne se voit pas au plan financier... »* La démarche de gestion du capital humain peut-être caractérisée par "la façon transversale de regarder l'entreprise" et correspond presque plus au fait d'avoir formalisé quelque chose qui existait déjà : *« On n'a rien créé de plus par rapport au capital humain... »* Les motivations avancées dans la mise en place de cette démarche sont certes internes : *« On l'a pas fait pour communiquer dans les journaux. On l'a fait parce que pour nous, ça correspondait à en quoi on est les premiers sur une démarche que personne d'autre n'a faite et qui nous correspondait bien, parce qu'elle est cohérente avec la vie de l'entreprise, avec sa création, avec son esprit pionnier... »* Mais également : *« C'est ce qui nous permet également de mener un dialogue avec les organismes financiers sur autre chose que sur strictement les chiffres. »* Pourquoi ? *« Pour expliquer ce que l'on fait et pour donner confiance... »* Il est à noter que la mise en place d'une telle démarche s'est effectuée collégialement, impliquant un comité de direction élargi et instituant le DRH comme pilote du processus. Pour conclure sur cette gestion du capital humain, ce DRH nous dit : *« La notion de capital humain reste aujourd'hui, plutôt une modalité de management de l'entreprise du point de vue stratégique et au regard des financiers, ça n'a pas fait changer la terminologie interne... »* Mais il faut *« sans arrêt se demander si ce qui est publié, communiqué est la réalité. Si ça devient un outil de marketing ou de politique, c'est extrêmement dangereux parce que ça se retourne. Il faut rester très pragmatique et très proche du terrain dans le sens où les gens de l'interne s'y retrouvent... »*

Les deux autres personnes ayant mentionné ce thème sont des chercheurs. Pour eux, la gestion du capital humain induit une démarche comptable, économique, de création de valeur sociale pouvant s'inscrire dans une vision stratégique de l'entreprise renvoyant à des conceptions stratégiques basées sur les ressources, sur les actifs immatériels, mais pouvant également s'inscrire dans la question suivante : *« Est-ce que les compétences, est-ce que ces connaissances-là sont au centre de l'activité ou pas ?... C'est-à-dire qu'est-ce qui est au centre de l'activité, est-ce que c'est effectivement le marché, les machines, est-ce que c'est les hommes, moi je dirai l'enjeu d'une gestion du capital humain renouvelée, c'est de dire ce qui est au centre, ce que l'on doit identifier... Si on place l'homme au centre de l'organisation, c'est pas l'homme pour lui-même, c'est, en quoi les connaissances, les capacités d'apprentissage, en quoi ça peut être un moteur et c'est structurant... »*

Tableau 2 - Les thèmes liés à la gestion du capital humain.

Thèmes	Total répondants	Fréquence	Dont DRH	Dont Consultants	Dont Chercheurs
• Une autre façon de considérer la gestion de l'entreprise	3	25%	1	-	2
• La mesure du capital humain	5	42%	2	2	1
• La gestion des compétences	10	83%	4	3	3
• la mobilisation	9	75%	4	3	2
• La gestion des connaissances	5	42%	2	2	1

Cinq répondants se sont exprimés sur la problématique relative à la mesure du capital humain. Parmi ceux-ci, un DRH opposé au concept de capital humain, évoque la notation sociale, comme alternative. Cette notation sociale, selon lui, devrait porter sur les éléments tels que les compétences, la stabilité du personnel, la capacité de l'entreprise à faire avancer ses salariés, l'évaluation de l'efficacité du management, la capacité à anticiper ou la capacité à avoir un plan stratégique décliné en matière de ressources humaines.

Pour aborder la mesure du capital humain, les autres répondants font également référence à des indicateurs tels la pyramide des âges, le niveau de formation, le turn-over, l'âge moyen, l'ancienneté moyenne. L'un d'entre eux évoque le bilan social comme un outil utilisable à cette fin, mais aussi des éléments plus qualitatifs tels que les compétences présentes dans l'entreprise, les postes clé...

Pour le DRH engagé dans une démarche capital intellectuel, la mesure du capital humain s'inscrit dans une approche plus globale de mesure de l'ensemble du capital immatériel de l'entreprise, qui s'articule autour de 4 pôles : capital humain, capital client, capital mémoire et méthodes, capital développement. Pour chacun de ces quatre pôles, un certain nombre d'indicateurs ont été définis collégialement dans l'entreprise et font l'objet d'un suivi dont la périodicité peut varier (mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle) et d'une publication dans le rapport annuel d'activités. Il note que la publication de ces indicateurs est accompagnée d'informations plus qualitatives non à même d'être quantifiées et correspondant à des axes forts de la politique de cette entreprise. Ces indicateurs sont de véritables outils de pilotage de l'entreprise pour la direction, mais également pour les managers sur le terrain. Il souligne cependant deux aspects : tout d'abord, « le capital humain est un élément parmi d'autres, mais évidemment ils interagissent, c'est une approche système. On ne peut pas en retirer un... », ensuite, pour la définition des indicateurs : « J'allais dire : "c'est pas très compliqué". En fait, c'est des indicateurs clés pour certaines entreprises. Certains confrères me disent : "mais ça on a déjà". Je dis sûrement... Ce n'est pas sorcier dans l'approche, ce n'est pas des choses très très complexes. En revanche, ce sur quoi j'insiste, c'est en quoi c'est choisi pour ce business-là et pour cette entreprise-là. D'autres entreprises, la notion de taux d'emploi stable, ce n'est pas leur sujet, la moyenne d'âge ce n'est pas leur sujet. Donc je pense que ce qui est important, c'est de se dire qu'est-ce qui fait à nous notre différence par rapport à d'autres. Et en quoi, on essaie en choisissant ces indicateurs de prendre des points de repère de ce qui va caractériser notre spécificité. »

La gestion du capital humain rejoint, pour la plupart des interviewés, plusieurs dimensions de la gestion des ressources humaines : la gestion des compétences, la mobilisation et la gestion des connaissances.

La gestion des compétences est considérée par 10 répondants sur 12 comme une problématique centrale de la gestion des ressources humaines en devenir. Derrière le terme de gestion des compétences, ce sont les problématiques d'identification des compétences, de développement des collaborateurs, de formation, de mobilité interne, d'outils qui sont évoquées. D'une part, les répondants s'accordent à reconnaître l'importance de cette thématique dans leurs pratiques mais beaucoup d'entre eux évoquent son caractère nouveau, non encore abouti au sein des entreprises.

À côté de la gestion des compétences, 9 répondants sur 12 s'accordent à reconnaître l'importance croissante de la mobilisation des salariés. Cette approche peut se décliner sur plusieurs plans :

- la reconnaissance de l'importance de l'implication, de la motivation comme éléments essentiels de la réussite de l'entreprise ;
- sur le plan des pratiques, la nécessité de mettre en place des politiques de fidélisation qui permettent la rétention du personnel, mais également la nécessité de mettre en place de véritables opérations de séduction pour attirer de nouveaux collaborateurs ;
- enfin, sur le plan de la mesure de l'engagement, la satisfaction des salariés. Deux de nos répondants DRH disposent d'un baromètre de satisfaction interne permettant de suivre régulièrement cet aspect auprès de leur salariés. L'un d'eux le considère clairement comme un des indicateurs du capital humain.

La gestion des connaissances, dans le sens de capitalisation des savoirs de l'entreprise, de knowledge management représente pour un DRH une réalité d'entreprise. Elle apparaît aussi dans le discours de 4 autres répondants comme une problématique nouvelle pouvant être mise en relation avec une gestion des ressources humaines en devenir. La teneur de leurs discours laisse entrevoir des démarches naissantes, quelque peu hésitantes, pas toujours connectées avec les autres pratiques RH de l'entreprise.

2.2.3 La fonction ressources humaines

La majorité des répondants évoquent une fonction RH en mouvement dont l'importance est croissante, qui se professionnalise, s'internationalise, externalise certaines activités et accentue son rôle d'accompagnement des changements sur le terrain (tableau 3).

Tableau 3 - Les thèmes liés à la place et à l'évolution de la fonction ressources humaines.

Thèmes	Total répondants	Fréquence	Dont DRH	Dont Consultants	Dont Chercheurs
• Une fonction en mouvement	8	67%	4	3	1
• Une dimension stratégique	8	67%	4	2	2
• Un partage de la fonction avec les managers	7	58%	3	3	1
• L'émergence d'un autre modèle	10	83%	2	4	4

La professionnalisation de la fonction est évoquée dans un contexte de complexification du domaine social : « ... Je crois que le rôle du DRH est de plus en plus important, ça c'est vrai, parce qu'à mon avis aussi, le social se complexifie... donc on a besoin de plus en plus de spécialistes, je crois que plus qu'avant, on le voit dans le marché, on cherche des DRH, des vrais professionnels... » Ou encore : « ... La fonction RH a pris de plus en plus de poids, en même temps elle se professionnalise beaucoup plus, elle utilise beaucoup plus d'outils ou bien internes ou bien externes qui permettent d'améliorer l'efficacité, je dirais, de faire en sorte que le service rendu réponde aux attentes des partenaires de l'entreprise ou de l'extérieur de l'entreprise. »

L'internationalisation de la fonction est également évoquée par un DRH, en relation avec son activité.

Le recentrage de la fonction sur son cœur de métier - c'est-à-dire le besoin de trouver des compétences, de savoir les localiser, de mettre en place l'organisation, de faire bouger les hommes, de développer les compétences - conduit parfois à l'externalisation de certains des aspects administratifs de la fonction ; un des consultants explique par exemple que : « ... Les DRH ont un peu oublié ces périodes dorées pour les salariés, où on ne va pas parler du plein-emploi avec le taux de chômage que l'on a, je parlerai des cadres, des cadres qualifiés, eh bien oui, il y a quelque chose qui est de l'ordre de la pénurie aujourd'hui, donc l'actualité en terme de RH, c'est comment je peux faire pour, une fois que j'ai recruté à grand frais un cadre, comment je vais faire pour le garder, alors là, c'est une vraie réflexion... » Un DRH présente des séminaires "Show Share and Learn" qu'il organise : « ... On fait exposer, comme une foire expo interne, tous métiers confondus, tous pays confondus, et les gens viennent présenter ce dont ils sont fiers parce que ça a marché... Notre boulot n'est pas un boulot d'imagination, de création d'outils mais de création de la ruche... » Le seul chercheur mentionnant cette catégorie confirme : « ... Une évolution vers une conception sous l'angle de plus en plus de services, de soutenir l'action des managers directs, voilà une fonction de services dans l'entreprise et non pas une fonction centralisatrice... » Le rôle de communication est fortement mis en avant : « ... Le DRH, c'est un gestionnaire mais on lui demande aussi d'être un véritable leader, dans sa fonction, d'être quelqu'un qui va devoir fédérer autour de lui des équipes et l'ensemble du management de l'entreprise, donc il va avoir je pense un rôle en terme de communication, en termes d'accompagnement du changement... » La position d'un des DRH comme pilote de la mise en place de la démarche capital immatériel est également une illustration de ce rôle accru de communication,

d'implication terrain, de fonction transversale. Ce DRH, communique d'ailleurs aussi aux investisseurs financiers des données relatives aux indicateurs du capital immatériel.

La dimension stratégique de la fonction RH est évoquée par 8 répondants sur 12, soit l'ensemble des DRH, 2 consultants et 2 chercheurs. Il nous faut souligner que, parmi ces 8 répondants, 5 sont amenés à la remettre plus ou moins en cause lorsqu'ils la confronte à la réalité.

Le DRH en charge du projet capital immatériel de son entreprise considère que *« le vrai métier du DRH, c'est la bonne compréhension du business et de la stratégie du business, où on veut être dans 3 ans, dans 5 ans, est-ce qu'on a bien compris les impacts que ça a sur les collaborateurs aujourd'hui et demain... Donc pour moi ça change semble-t-il le regard du métier, ça change le type de compétences, on est très certainement plus orienté business, plus orienté stratégie, plus orienté anticipation... »* et son rôle central dans la démarche capital immatériel de l'entreprise est à mettre en relation avec la dimension stratégique de sa fonction : *« Ce type de démarche, capital immatériel, capital humain est quand même très orienté création de valeur, très orienté milieux financiers... C'est une chose que de le comprendre dans son rôle de DRH, parce que ça fait partie de nos nouvelles missions et que dans un groupe coté, les présidents ont à attendre une réflexion de leur DRH sur le sujet, à juste titre. »* Pour un autre DRH, *« le DRH doit travailler sur le long terme, le pluriannuel, il doit s'ouvrir sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, doit anticiper, avoir un rôle stratégique et pour cela il doit appartenir au comité de direction et comprendre le business... »*, ou encore *« l'activité des RH tend à devenir plus stratégique qu'avant. Ça veut dire que dans les questions d'organisation, dans les questions d'implantation d'activités, de stratégies de développement, de stratégies de communication et évidemment dans toutes les questions de gestion du personnel en tant que telles, la fonction RH a pris de plus en plus de poids... »*.

Se situant à la fois dans l'affirmation de ce rôle stratégique mais également dans son questionnement, on entend : *« Moi, je suis un peu en décalage avec ces grands discours-là, parce que je pense qu'il y a la volonté des DRH d'avoir un rôle réellement stratégique mais quand je vois mes collègues, le boulot qu'ils font de façon quotidienne et les actions qu'ils font, j'ai vraiment l'impression qu'ils font de l'accompagnement stratégique... Si vous voulez ça dépend des groupes dans lesquels vous vous trouvez, c'est vrai que le groupe qui est en pleine phase de croissance, le rôle du DRH, parce qu'il faut tout créer, sera peut-être un peu plus visionnaire que le groupe qui est en train de restructurer, de fusionner... Mais j'ai beaucoup de collègues qui se restructurent, qui sont rachetés et autre, moi je trouve que le DRH est encore un tout petit peu l'exécuteur des décisions stratégiques qui sont prises... »* Ainsi, nous pouvons retenir que si pour certains DRH, la dimension stratégique de la fonction correspond à une réalité vécue, cette dimension reste questionnée pour les autres répondants.

Le partage de la fonction RH avec les managers est évoqué pour plus de la moitié des répondants (7 sur 12) mais correspond à des vécus différents. Ainsi, dans une entreprise à forte culture : *« Aujourd'hui, c'est plus du tout au DRH de faire, il faut aider les patrons locaux, c'est mon dialogue opérationnel. Les managers de proximité, il faut qu'ils aient les outils dans les mains. Nous on est là pour les aider... et on arrête de jouer les guerres de territoire en disant : "non ce n'est pas eux, c'est nous." Il faut qu'ils aient les marges de manœuvre pour aider leurs équipes et être en position de coaching, pas de décision à la place des autres... »* S'exprimant sur les acteurs clés dans la gestion du capital humain, un DRH nous dit : *« L'acteur clé par nature, je dirais, c'est le line management, c'est les patrons opérationnels... L'entreprise est d'ailleurs en train de se staffer, on a recruté des managers et des patrons de bon niveau avec une grosse expérience... »*

Le questionnement sur l'émergence d'un autre modèle constitue la dernière catégorie que nous avons dégagée de notre analyse de contenu. 10 de nos 12 répondants se sont exprimés sur ce point qu'ils mettent en relation avec les entreprises se développant dans les nouvelles technologies, les start-up, où encore en faisant référence à des modèles étrangers, notamment le modèle californien. Le point d'interrogation ponctuant la fin de cette catégorie vise à symboliser toutes les questions, les interrogations des répondants sur l'efficacité, le fonctionnement, l'avenir, la transposabilité, mais aussi les bénéfices que l'homme peut retirer d'un tel modèle. Ce nouveau modèle fait référence aux notions d'initiative, d'autonomie, de liberté laissées aux salariés de l'entreprise, de prise en compte

accrue de la dimension humaine avec de nouveaux modes d'organisation peu hiérarchisés où l'implication de tous est à la fois très forte et presque naturelle.

Dans ce nouveau modèle, le devenir de la fonction RH est questionné par une personne ayant effectué un travail de recherche sur des entreprises de la Silicon Valley : dans les structures étudiées, la fonction RH en tant que telle a disparu, mais des missions RH sont confiées soit en interne, soit en externe à des personnes dont ce n'est pas la fonction principale.

Il est intéressant de noter que l'évocation spontanée de l'émergence d'un nouveau modèle de GRH intervient de façon assez constante au cours de nos entretiens sur le capital humain, ce qui traduit l'imbrication entre les deux approches.

2.3 Discussion

Partant des représentations du capital humain telles qu'elles nous sont apparues lors de notre étude exploratoire, nous pouvons les synthétiser dans une perspective gestionnaire RH (Tableau 4).

Tableau 4 - Les représentations du concept de capital humain.

Représentations positives	Représentations négatives
Concept proche de celui de ressources humaines Place centrale accordée à L'homme dans l'entreprise Défini essentiellement par les compétences	Concept financier, comptable Approche statistique Terminologie peu adaptée vis-à-vis des collaborateurs

Le concept de capital humain, peu évoqué dans la littérature, ne bénéficie aussi que d'un très faible écho parmi les praticiens RH que nous avons interrogés. Le rapprochement de ce concept à la notion de ressources humaines qui a été effectué par la grande majorité des répondants nous amène cependant à penser que sa formulation est porteuse de sens, car sans le connaître, les répondants ont été à même de le définir même partiellement...

La terminologie même de capital est à questionner dans une perspective gestionnaire RH car elle induit de nombreuses connotations. Parmi celles-ci, nous pouvons retenir deux aspects : le premier concerne une connotation financière, comptable que nos répondants semblent peu désireux d'associer dans leurs pratiques aux hommes et aux femmes de l'entreprise ; le second relève du domaine de la stratégie, de la communication : le capital humain sous-tend une mise en évidence de l'importance de la composante humaine de l'entreprise aux yeux des dirigeants ou des partenaires financiers. Cet aspect nous semble particulièrement intéressant à retenir dans la perspective de notre question de départ. En effet, dans la mesure où le capital humain devient une composante stratégique de l'entreprise, le rôle du DRH est appelé lui-même à devenir davantage stratégique. Il nous semble cependant que la terminologie de capital humain est peu adaptée à la pratique gestionnaire en matière de RH car elle relève principalement des domaines stratégiques ou financiers de l'entreprise.

Se plaçant sur le plan de la gestion du capital humain et de sa mise en relation avec la gestion des ressources humaines en devenir, nous pouvons retenir que les dimensions de gestion des compétences, gestion de la mobilisation sont considérées par les interviewés comme des problématiques centrales. Il faut cependant souligner, qu'en ce qui concerne la gestion des compétences, les solutions mises en œuvre dans les entreprises n'en sont qu'à leurs débuts et que de nombreuses questions restent encore posées. La dimension de gestion des connaissances, de capitalisation des savoirs, de knowledge management reste encore marginale. Cependant certaines pratiques mises en œuvre dans le cadre de la gestion des compétences, notamment avec l'utilisation de logiciels, ou de référentiels compétences sont liées à la capitalisation des savoirs.

Considérant la fonction RH, nous pouvons retenir qu'une grande partie des interviewés s'accordent à reconnaître qu'elle est en mouvement. Ils voient un recentrage sur le cœur de métier, qui consiste

à recruter, développer, retenir, mobiliser, proposer des mobilités en même temps que l'on sous-traite, externalise, délègue ce qui n'est plus au cœur de la fonction.

Même si la dimension stratégique de la fonction est parfois controversée, des expériences particulières montrent qu'elle peut correspondre à une réalité concrète, et visiblement différente de la démarche traditionnelle. L'accent mis sur l'importance du capital immatériel, la position de pilote de la démarche capital immatériel, la transversalité des actions qui en résultent, permettent une véritable implication stratégique qui passe par "une orientation business" affirmée.

Conclusion

La théorie du capital intellectuel de l'entreprise est née de l'expérience d'entreprises qui, à un moment donné de leur existence, ont perçu la nécessité de gérer cette variable majeure de leur réussite. Les articles relatifs à cette théorie se multiplient, principalement dans les domaines stratégiques, financiers.

Nous avons pu mettre en évidence que si le mot de capital humain n'était pas clairement prononcé, les chercheurs français ont largement intégré les enjeux de sa gestion dans leurs réflexions : gestion des compétences, gestion des personnes, knowledge management, sont des sujets largement questionnés. Toutefois, la terminologie de capital humain associée à celle de gestion, semble peu adéquate aux yeux de praticiens des ressources humaines, dont la mission, avant de gérer du capital, est de mettre en contact des hommes et des femmes et une entreprise. Ainsi, le concept de capital humain, s'il constitue une façon de mettre l'homme au cœur de l'entreprise, en en faisant un véritable enjeu stratégique, nécessite d'être décliné dans une perspective gestionnaire.

Limites et voies de recherche

Compte-tenu de la taille de notre échantillon, nous ne pouvons généraliser nos résultats. Lorsque nous avons été amenés, au cours de notre développement, à évoquer l'entreprise ou les entreprises en général, c'est en nous référant au discours de nos répondants qui ont eux-mêmes été amenés à le faire. La littérature propose des axes de réflexion autour de la gestion des compétences, de l'engagement, de la gestion des savoirs mais une réflexion globale sur la gestion de capital humain dans toutes ses dimensions reste encore à mener, de même que sa déclinaison sur les politiques et les pratiques en œuvre dans les entreprises. Si le caractère statique du capital humain a été évoqué par nos répondants, si la nécessité d'une démarche dynamique d'évaluation des flux de capital humain a été souligné par plusieurs auteurs (Bontis, 1999, Bounfour, 2000), c'est qu'à l'image patrimoniale que projette le capital humain, il est aujourd'hui nécessaire d'adjoindre une vision dynamique, dans sa déclinaison gestionnaire.

Implications managériales

En tant que composante essentielle du capital immatériel de l'entreprise et donc de sa réussite, le capital humain permet d'objectiver et d'affirmer la dimension stratégique de la fonction RH au sein de l'entreprise. Ainsi, si la terminologie capital humain ne paraît pas nécessairement adaptée à la communication DRH/collaborateurs, elle peut à notre sens constituer un outil essentiel de communication DRH/direction et managers. En effet, la reconnaissance des compétences, de l'engagement, de "l'intelligence" des salariés de l'entreprise comme éléments constitutifs fondamentaux du capital de l'entreprise, confère à la fonction RH, une position clé dans l'entreprise dans le sens où son développement et sa pérennité dépendent dès lors de la gestion des hommes.

Se plaçant dans la perspective gestionnaire RH, il s'agit alors de réfléchir à la déclinaison de ce concept. Pour cela, nous suggérons que la question de l'appartenance du capital humain est centrale. Si le capital humain appartient à l'entreprise, il appartient également aux individus qui la composent et qui sont susceptibles de le soustraire à l'entreprise à tout moment. Il semble dès lors nécessaire de gérer cette sorte de paradoxe que l'on peut résumer de la façon suivante : le rôle de l'homme dans l'entreprise devient central, dans le même temps, l'homme de plus en plus acteur de son propre devenir, peut à tout moment disposer de son capital humain, pour l'investir dans une autre structure. Cet aspect de notre recherche met en évidence 2 nécessités sur le plan managérial :

- repenser la relation entre les hommes et l'entreprise, dans le sens du co-investissement et du co-développement, ce qui implique de repenser les pratiques gestionnaires RH,

- réfléchir à des pratiques de "capitalisation" des savoirs, des savoir-faire, des compétences, de sorte que le capital humain de l'entreprise soit préservé et développé.

Notre recherche exploratoire nous amène à constater que ces nécessités font aujourd'hui partie des préoccupations des praticiens, sans que l'entreprise l'ait toujours clairement formalisé.

Ainsi, la réflexion sur l'évolution de la fonction RH peut s'orienter vers un nouveau concept, qui augure, plutôt que de Gestion des Ressources Humaines, l'ère du Développement Humain, où à la fois l'entreprise et ses salariés grandiront en co-investissant sur le capital humain qu'ils partagent et possèdent conjointement.

Bibliographie

- Bardin L.** (1977), "L'analyse de contenu", PUF, Paris.
- Becker G. S.** (1964), "Human capital", National Bureau of Economic Research, New York.
- Bernaud J.L.** (1999), "Evaluer les compétences individuelles en situation de travail", *Revue Française de Gestion*, 126, p. 120-128.
- Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K. et Roos G.** (1999), "The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, vol. 17, n° 4, p. 391-401.
- Bounfour A.** (2000), "Introduction", *Revue Française de Gestion*, 130, p. 90-93.
- Bounfour A.** (2000), "La valeur dynamique du capital immatériel", *Revue Française de Gestion*, 130, p. 111-124.
- Bournois F. et Derr B.** (1994), "Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 64-78.
- Candau P.** (1985), "Audit Social, méthodes et techniques pour un management efficace", Vuibert Gestion, Paris.
- Capron M.** (1995), "Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, 106, p.46-54.
- Chambrier L.** (1997), "Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH ?", *Actes du congrès de l'AGRH*, p. 149-162.
- Chambrier L. et Henriët B.** (2000), "Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome", *Actes du congrès de l'AGRH*.
- Coff R. W.** (1997), "Human assets and management dilemmas : Coping with hazards on the road to resource based theory", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 374-402.
- Davenport T. O.** (1999), "Human Capital", *Management Review*, vol. 88, n° 11, p. 37-42.
- Davenport T. O.** (2000), "Workers are not assets", *Across the Board*, vol. 37, n° 6, p. 30-34.
- Dzinkowski R.** (2000), "The measurement and management of intellectual capital : An introduction", *Management Accounting*, vol. 78, n° 2, p. 32-36.
- Edvinsson L. et Malone M.** (1997), "Intellectual Capital : Realizing your company true value by finding its hidden Brainpower", HarperBusiness, New York.
- Edvinsson L. et Sullivan P.** (1996), "Intellectual Capital management", *European Management Journal*, vol. 14, n° 4, p.3 56-364.
- Gilbert P.** (1999), "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives", *Revue Française de Gestion*, 124, p. 66-75.
- Grisé J.** (1998), "Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable", *Actes du congrès de l'AGRH*, p. 253-265.
- Igalens J.** (1991), "Audit des ressources humaines", Éditions Liaisons, Paris.
- Kaplan R.S. et Norton D.P.** (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, p. 71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P.** (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, vol. 74, p. 75-85.
- Henriët B.** (1999), "La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, 124, p. 82-93.

- Leblanc P. V., Rich J. T. et Mulvey P. W.** (2000), "Improving the return on human capital : New metrics", *Compensation and Benefits Review*, vol. 32, n° 1, p. 13-20.
- Marques E.** (1974), "La comptabilité des ressources humaines", *Hommes et techniques*, Paris.
- Martory B.** (1990), "Contrôle de gestion sociale", *Vuibert Gestion*, Paris.
- Martory B.** (1992), "Les tableaux de bord sociaux - Pilotage, animation, décision", *Éditions Nathan*, Paris.
- Mazars** (1999), d'après **Edvinsson L. et Malone M.** (1997), "Le Capital Immatériel de l'Entreprise", *Maxima*, Paris.
- Mbengue A. et Petit D.** (2001), "Stratégie et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, 132, p. 4-10.
- McNamara C. P.** (1999), "Making human capital productive", *Business and Economic Review*, vol. 46, n°1, p. 10-13.
- Michel S.** (1990), "La gestion des ressources humaines peut-elle être une gestion des personnes ?", *actes du congrès de l'AGRH 1990*, p. 589 - 598.
- Miller W.** (1999), "Building the Ultimate Resource", *Management Review*, jan. 1999, p. 42-45.
- Morrow I. J.** (2000), "Human Capital : What It Is and Why People Invest It", *Personnel Psychology*, vol. 53, n°1, p. 241-244.
- Peretti J.M. et Vachette J.L.** (1984), "Audit social", *Les Éditions d'organisation*, Paris.
- Peretti J.M.** (1994), "Pour un renouvellement des tableaux de bord sociaux", *Revue Française de Gestion*, 98, p. 114-119.
- Peretti J.M.** (1997), "Tous DRH", *Les Éditions d'Organisation*, Paris.
- Peretti J.M.** (1998), "Ressources humaines", *Vuibert*, Paris.
- Pierrat C. et Martory B.** (2000), "Les spécificités du pilotage de l'immatériel", *Revue Française de Gestion*, 130, p. 94-100.
- Robinson D. E. et Galpin T.** (1996), "In for a change : Re-recruiting "human capital" during turbulent times", *HRMagazine*, vol. 47, n° 7, p. 90-94.
- Roos G. and Roos J.** (1997), "Measuring your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, p. 413-425.
- Roos G., Bainbridge A. et Jacobsen K.** (2001), "Intellectual capital analysis as a strategic tool", *Strategy & Leadership*, vol. 29, n° 4, p. 21-26.
- Sackmann S.A., Flamholtz E.G and Bullen M.L.** (1989), "Human resource accounting : a state-of-art review", *Journal of Accounting Literature*, n° 8, p. 235-264.
- Savall H. et Zardet V.** (1995), "Maîtriser les Coûts et les Performances cachés", *Economica*, Paris.
- Steward T. A.** (1997), "Brainpower : who owns it... How they profit from it", *Fortune*, vol. 135, n° 5, p. 104-110.
- Tezenas Du Montcel H.** (1994), "L'avenir appartient à l'immatériel de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 100, p. 97-101.
- Thevenet M.** (1999), "Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, 126, p. 5-11.
- Thevenet M.** (2000), "Audit de l'implication", *Actes de la 2^e université de printemps de l'audit social*, p. 347-354.
- Tremblay M. et Sire B.** (1999), "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité", *Revue Française de Gestion*, 126, p. 129-139.
- Ulrich D.** (1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 2, p. 15-26.
- Vickery G.** (2000), "Identifier et mesurer l'immatériel pour mieux le gérer", *Revue Française de Gestion*, 130, p. 101-110.
- Zarifian P.** (1999), "Objectif compétence", *Éditions liaisons*, coll. "Entreprises et Carrières", Paris.