

# VOUS AVEZ DIT : « CAPITAL HUMAIN » ?

EN QUÊTE DE THÉORIES

Le capital humain n'est pas encore un terme familier pour les salariés. Et pourtant, les directions générales pourraient avoir besoin, dans un proche avenir, de reconsidérer tout le gouvernement de l'entreprise, en fonction de ce capital là. Largement immatériel et inséparable de son détenteur, le capital humain va bouleverser les politiques de ressources humaines et le contrôle de l'entreprise. Devenu aussi vital que le capital financier, le capital humain pourrait faire l'objet de programmes d'investissements, de frais d'entretien, d'amortissement... On peut même imaginer des politiques d'embauche, et une économie du savoir, uniquement fondées sur ce critère. Les entreprises pourraient se partager de plus en plus entre celles qui tentent de minimiser le capital humain, et celles qui acceptent de le rémunérer à sa juste valeur.

Par **Fabienne AUTIER**, PROFESSEUR ASSOCIÉ GRH ET ORGANISATION, CHERCHEUR INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES EM LYON (\*)

## UNE ANALOGIE SÉDUISANTE

Chercheurs et praticiens en gestion ont de plus en plus souvent recours à l'analogie du « capital humain » pour désigner les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise.

Les promoteurs de cette analogie postulent que « capital humain » capture, mieux que « ressource humaine », l'idée que les compétences des salariés constituent un capital clé pour le développement et la différenciation de l'entreprise. Ils indiquent aux directions des entreprises que désormais tout doit être fait pour attirer, développer et retenir cette forme vitale de capital. Ils anticipent qu'elle sera valorisante et qu'elle devrait être perçue comme telle par les salariés, qui se voient ainsi élevés au rang de capital vital, au même titre que le capital financier.

(\*) autier@em-lyon.fr

(1) Enquête par questionnaire menée par l'auteur auprès de participants MBA, entre novembre 2004 et septembre 2005. 62 individus de 16 nationalités différentes (79 % d'hommes ; 21 % de femmes) ont répon-

Les acteurs qui promeuvent cette analogie proviennent tour à tour : du monde académique, qui publie des ouvrages spécialisés sur le thème (DAVENPORT, 1999 ; FITZ-ENZ, 2000) ; des entreprises de conseil, qui diffusent des mesures standardisées de ce capital (par exemple, le *Human Capital Index*<sup>TM</sup> du cabinet Watson Wyatt ou le *Human Capital Benchmarking Report* du cabinet Saratoga) ; enfin, des entreprises elles-mêmes, qui créent, par exemple, des départements du capital humain en substitution aux départements de ressources humaines. Tous ces acteurs semblent trouver leur compte dans cette analogie qui aborde la question de la gestion des hommes selon une logique économique bien connue et maîtrisée dans le monde de l'entreprise. Pourtant, ce terme ne semble pas trouver l'écho favorable attendu auprès des salariés. Ainsi, une enquête récente, menée auprès d'un échantillon de managers français et internationaux (1) révèle que les destina-

du à ce questionnaire. Les répondants étaient en position de management intermédiaire dans des entreprises moyennes à très grandes (multinationales). L'âge moyen des répondants était de 34 ans ; leur expérience moyenne en entreprise de 8 ans et ils avaient travaillé, en moyenne, pour 2,6 entreprises au cours leur carrière.

taires sont assez largement défiants par rapport à cette notion. Interrogés sur la perception qu'ils ont des entreprises qui la mobilisent, 34 % des répondants considèrent que c'est « *une annonce destinée à être plus attractif* » et 38 % que « c'est un concept à la mode, sans fondement ni impact sur la façon dont les hommes sont effectivement gérés ».

Une grande majorité y voit un acte de communication... les mettant particulièrement mal à l'aise. Comme si cette notion, *a priori* valorisante pour les hommes et les femmes qu'ils sont, était mobilisée à un moment où leur vécu, était à l'opposé, celui d'être traités comme des commodités, des ressources aisément remplaçables, voire jetables.

### POURQUOI TANT DE DÉFIANCE ?

Un détour par la généalogie du concept s'avère très utile pour expliquer l'incompréhension et la défiance qu'il génère.

Deux économistes américains de premier rang, Théodore Schultz (1902-1998) et Gary Becker (né en 1930), sont à l'origine de ce concept.

Théodore Schultz, économiste du développement (lauréat du prix Nobel d'Économie en 1979, avec Arthur Lewis), justifie, dès 1961, l'utilisation de ce concept en ces termes : « *alors qu'il paraît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [ni] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré* » (1961, p. 1, traduction libre de l'auteur).

Le savoir, l'expérience, les talents mais aussi l'aptitude des individus à résister aux maladies peuvent, selon lui, être considérés comme un capital, en ce sens que les investissements opérés par les individus donnent lieu à un retour sur investissement (reconstitution et accroissement du capital initial) qui peut être mesuré.

Ce concept sera précisé et largement diffusé par Gary Becker (1975, 1993), connu pour ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse micro-économique à de nombreux comportements humains. Gary Becker recevra, en 1992, le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain.

L'originalité de cette théorie est d'étendre le raisonnement micro-économique, déjà éprouvé à propos du capital financier ou physique, au capital humain, c'est à dire aux connaissances et aptitudes des individus.

Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir (par l'éducation), se préserver et se développer (par la formation continue, la médecine et la prévention) et donner des dividendes (sous la forme d'une augmentation de la productivité du détenteur). Comme toute autre forme de capital, il peut faire l'objet de programmes d'investissements, avec mises de

fonds initiales, frais d'entretien et amortissement.

Ce concept va s'avérer central pour l'économie du développement, l'économie de l'éducation et plus largement, l'économie du savoir.

Il va également influencer la recherche en gestion.

Deux chercheurs en gestion, Flamholtz et Lacey, présentent, dès le début des années 1980, la fécondité de ce concept pour analyser les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises. Ils ne sont pas, à cette époque, suivis par leur communauté professionnelle. Il faudra attendre la fin des années 1990, période où l'on commence à reconnaître l'importance cruciale des hommes dans la constitution d'avantages concurrentiels durables, pour que le concept se diffuse largement en gestion.

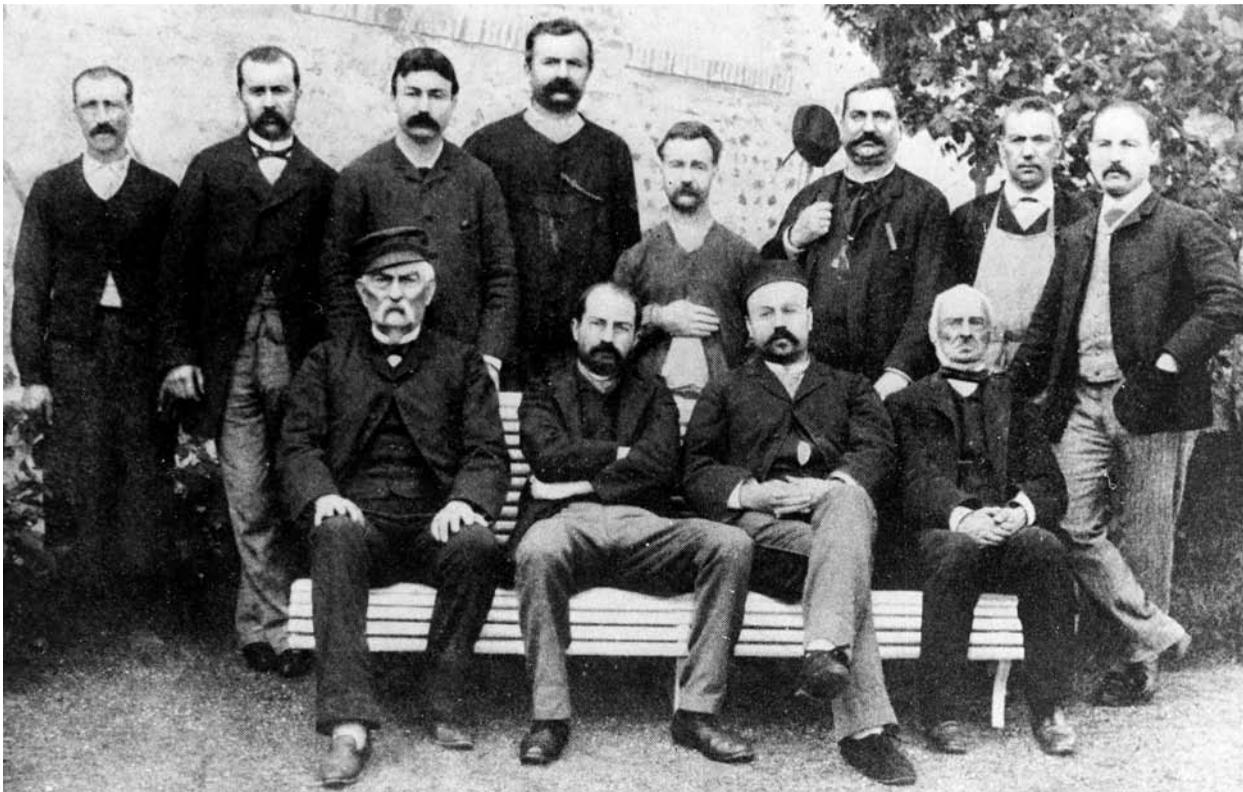
Le concept de capital humain est mobilisé pour désigner les compétences des individus (savoirs, savoir-faire, savoir être). Il englobe aussi bien le diplôme universitaire que la maîtrise d'un outil, le tour de main d'un potier, ou l'autorité du *manager*. Il s'agit d'un capital que les individus peuvent constituer, accumuler, utiliser, et qui possède deux caractéristiques essentielles : largement immatériel (car composé avant tout d'acquis mentaux) et inséparable de la personne de son détenteur.

Le capital humain peut être développé par trois types d'acteurs : les individus eux-mêmes (et/ou leur famille), les entreprises, les États.

Il existe une distinction importante entre le capital humain *générique*, qui désigne les compétences transférables, réutilisables d'une entreprise à l'autre (par exemple, la maîtrise des méthodes *marketing* de lancement d'un nouveau produit, la connaissance d'un logiciel grand public), et le capital humain *spécifique*, qui désigne les compétences non transférables, propres à une entreprise donnée (par exemple, la connaissance des réseaux internes d'influence, des « façons de faire maison »).

Ce concept intéresse particulièrement des chercheurs tels Anderson, Galunic, Lepak ou Snell, spécialisés dans l'analyse et la compréhension des *stratégies* de gestion des ressources humaines (SGRH). Ils voient dans ce concept une façon nouvelle d'appréhender et de guider les entreprises dans leurs arbitrages de gestion des ressources humaines.

Sur un registre académique, ce concept permet de rendre compte des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises sous un angle nouveau : celui de l'accumulation/optimisation d'un capital de compétences (LEPAK et SNELL, 1999). Les salariés sont vus comme des détenteurs de portefeuille de compétences, l'entreprise comme une agrégation de ces portefeuilles. Les directions des ressources humaines ont pour enjeu de développer ces portefeuilles individuels, et d'optimiser leur utilisation, c'est-à-dire de s'assurer que les investissements qu'elles réalisent (par exemple les programmes d'investissement-formation), sont bien



© Coll. ROGER-VIOLET

Les salariés, en tant qu'apporteur de capital humain, sont des contributeurs de premier plan au succès de l'entreprise (*Édouard Michelin (1859-1940), industriel français du pneumatique, au milieu de son personnel, en 1889*).

cohérents avec les activités et les priorités stratégiques de l'entreprise.

Cet angle d'approche permet également d'expliquer théoriquement le développement de marchés internes du travail permettant aux individus dont les entreprises développent le capital humain spécifique de valoriser l'acquisition de ce capital et de construire des carrières en interne (2). Ces marchés internes sont la contrepartie, à l'intérieur de l'entreprise, de l'existence de marchés du travail externes, sur lesquels les individus valorisent leur capital humain générique.

Sur un registre plus pratique, les directions d'entreprises sont incitées à évaluer la valeur économique de leurs salariés (en fonction de leurs compétences détenues, de leur productivité) et le retour sur investissement qui peut être attendu lorsqu'un investissement est opéré (par exemple, un investissement-formation ou de carrière). Elles sont également incitées à mettre en œuvre des raisonnements de type coût/bénéfice pour trancher des questions telles que garder ou laisser partir un salarié, investir ou ne pas investir en formation par exemple, promouvoir un investissement générique ou spécifique.

(2) DOERINGER et PIRE (1971) ont montré que l'investissement des entreprises dans des programmes de formation spécifiques les incitait à mettre en place des arrangements institutionnels (marchés internes du travail) visant à stabiliser les salariés et à réduire le turnover.

## QUI DÉTIENT LE CAPITAL HUMAIN ?

Des voix s'élèvent néanmoins pour dénoncer les limites de cette analogie entre capital financier et capital humain. Elles sont portées par deux courants de recherche : des chercheurs en gestion d'une part, des chercheurs économistes, spécialistes des droits de propriété, d'autre part. Ces deux courants présentent la particularité de pousser jusqu'au bout l'analogie, pour en faire émerger les limites. Leur critique se focalise sur le même point central : la question de la propriété du capital humain.

Selon Coff (3), le fait, pour une entreprise, de détenir du capital humain pose un certain nombre de problèmes en comparaison avec les autres formes de capital mobilisable (financier, matériel). D'une part, les entreprises ne possèdent pas les individus travaillant pour elles. Ceux-ci peuvent ainsi partir, s'ils sont mécontents. D'autre part, les individus peuvent être présents, mais ne pas contribuer au maximum de leurs capacités (problèmes de démotivation, d'apathie) (COFF, 1997).

Cet état de fait fragilise très fortement, selon lui, l'analogie entre capital humain et capital financier. Il

(3) Chercheur en gestion stratégique des ressources humaines.

met en lumière le fait que les individus sont des acteurs et qu'à ce titre, ils ne peuvent précisément être traités comme un capital à optimiser. Détenir du capital humain pose dès lors aux entreprises un certain nombre de problèmes de management : comment fidéliser les salariés ? Comment les motiver ? Ces problèmes vont jusqu'à saper les bases même d'une possible propriété du capital humain par les entreprises, et se posent en ces termes : à quoi bon « acheter » des gens, s'ils ne contribuent pas ? À quoi bon investir dans le développement de leurs compétences, s'ils ne restent pas ?

Afin de tirer les leçons de ce constat, Davenport (1999) propose que les firmes considèrent désormais les salariés comme des propriétaires, investisseurs en capital humain : « *les individus ne sont ni des coûts, ni des facteurs de production ou des ressources. Ce sont des investisseurs dans un business, contribuant en capital humain et attendant un retour sur investissement* » (DAVENPORT, 1999, p. XII, traduction libre de l'auteur).

Le courant de recherche sur les nouveaux droits de propriété prolonge cette critique (BLAIR et ROE, 1999 ; BLAIR et KOCHAN, 2000). Blair et Kochan rappellent ainsi que les individus sont bien les détenteurs du capital humain et qu'en conséquence, ils doivent être considérés par les entreprises comme des apporteurs de capitaux, au même titre que les apporteurs de capitaux financiers.

Or, ils identifient, dans les entreprises, une asymétrie fondamentale entre la façon dont les contributeurs en capital financier sont rémunérés (dividendes + votes) et la façon dont les contributeurs en capital humain le sont (salaires). Cette asymétrie n'a, selon eux, pas de justification logique. Les salariés, en tant qu'apporteurs de capital humain, sont des contributeurs de premier plan au succès de l'entreprise. À ce titre, ils devraient bénéficier des mêmes *droits de contrôle* sur l'entreprise que les apporteurs de capital financier : droits de contrôle sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, son exécution et les décisions d'allocation de ressources, etc.

Cette asymétrie, non fondée logiquement, est encore plus problématique lorsque l'on considère la préférence avérée des entreprises pour le développement d'un capital humain spécifique.

Alors que l'intérêt des individus est de développer leur capital humain générique, augmentant ainsi leur employabilité sur le marché du travail, les entreprises ont un intérêt majeur à développer un capital humain spécifique, leur permettant de se différencier par rapport à leurs concurrents, de limiter le risque d'évasion de leurs salariés vers d'autres entreprises, et de développer du capital collectif (capacités des salariés à travailler ensemble et à coopérer).

Cette préférence des entreprises pour le capital humain spécifique crée une situation très délicate

pour les apporteurs de capital humain. De nombreuses études empiriques montrent en effet que, plus les salariés restent dans l'entreprise, et donc développent du capital humain spécifique, plus ils auront des difficultés à trouver un nouvel emploi dans une autre entreprise, et plus ils subiront une perte de salaire entre l'emploi quitté et le nouvel emploi (4).

La question de la propriété du capital humain et des droits qui lui sont associés est donc non seulement largement sous-estimée, mais particulièrement problématique quand l'enjeu est de développer du capital humain spécifique. Comment peut-on demander aux salariés de risquer leur capital sans contrepartie ? La préférence des entreprises pour le capital humain spécifique pose au premier plan la question de l'accès des salariés à un « droit à la parole » en matière de management et de gouvernement des entreprises. Comme le résume Margaret Blair : « *comment pouvez-vous risquer votre capital humain spécifique lorsque vous n'avez aucun « droit de parole » dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?* » (5) (1999 – traduction libre de l'auteur).

#### UN RETOURNEMENT NON ANTICIPÉ

Les inventeurs du concept de capital humain ont, dès le départ, spécifié que ce capital était bien la propriété de chaque individu. Pourtant, les directions d'entreprises se sont emparées du concept en postulant qu'elles en avaient la maîtrise. Le concept les a ainsi aidées à envisager des arbitrages d'acquisition (recrutement ou sous-traitance), d'allocation (organisation du travail et gestion des carrières), de développement (investissements-formation), et/ou de cession (démission, licenciements) de capital humain.

Les enjeux sont pourtant tout autres dès lors que l'on pose que ce sont les individus qui sont propriétaires de leur capital humain et que, à ce titre, ils se comportent comme des investisseurs vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Ainsi, l'adoption par les directions d'entreprises du concept de capital humain, qui justifiait initialement une approche économique et optimisatrice de la gestion des salariés, ouvre, par un retournement non anticipé, un questionnement nouveau sur le

(4) Des études empiriques menées par des économistes américains du travail montrent, par exemple, que les salariés ayant une ancienneté élevée, licenciés pour cause économique, gagnent dans leur nouvel emploi, en moyenne de 15 à 25 % de moins que dans leur emploi précédent (TOPEL, 1990 ; JACOBSON, LALONDE et SULLIVAN, 1993).

(5) Texte original « How can you put your specific human capital at risk if you don't have a « say » in the firm you work for ? » – Margaret BLAIR, 1999.

statut des salariés dans l'entreprise et sur la relation d'emploi.

Si les individus sont bien propriétaires de leur capital humain, alors cela implique pour les entreprises d'ajuster le statut qu'elle leur propose et les modes de relation qu'elles développent avec eux.

Nous avançons que trois grandes options s'offrent, à ce jour, aux entreprises pour relever ce défi.

### Option 1 – Développer des relations commerciales avec le capital humain

Le développement de relations commerciales (vs d'une relation d'emploi) entre les entreprises et les individus, est une première option.

Les individus, propriétaires de leur capital humain, passent des contrats de prestation d'activité avec les entreprises et négocient les termes de ce contrat à la fois en termes monétaire (ils prennent part à l'évaluation de « ce que cela vaut ») et qualitatif (ils décident de leur engagement dans une mission en fonction de ce qu'ils ont à y gagner en terme de développement de leur propre capital humain). Cette logique a été très bien décrite par l'économiste du travail Bernard Gazier (2003) sous le terme de retour des « sublimes », ces ouvriers très qualifiés de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, qui choisissaient les patrons pour lesquels ils allaient travailler, la durée de leur contribution et la valeur monétaire de leur prestation. Les statuts de free lance ou de travailleurs indépendants sont les formes concrètes de ce type de relations.

Nous pouvons anticiper que ces formes de relations seront de plus en plus fréquemment choisies par les individus, particulièrement ceux détenteurs d'un capital humain élevé et rare.

Le développement actuel du statut de travailleur indépendant ainsi que celui de l'intérim choisi, chez les cadres notamment, indiquent que cette tendance est d'ores et déjà à l'œuvre.

Pour les entreprises, le développement de ce type de relations (commerciales) avec les détenteurs du capital humain présente plusieurs avantages. Ce type de relations leur permet de mobiliser les compétences d'individus pour mener à bien leurs activités, tout en s'évitant les difficultés liées au management de ces individus (nécessité de les motiver durablement, de contrôler l'exécution de leur travail). Ces relations présentent également un avantage de flexibilité : les individus mobilisés dans le cadre de contrats commerciaux ne le sont que dans la limite des besoins de l'entreprise. Si l'activité augmente, l'entreprise a le loisir de multiplier et d'intensifier ces relations ; si l'activité décroît, l'entreprise limite ou cesse ses relations avec les individus en question.

### Option 2 – Déprécier le capital humain

Une deuxième option s'offre aujourd'hui aux entreprises lorsqu'elles décident de maintenir une relation salariale avec les individus qu'elles mobilisent pour leurs activités.

Elle consiste à éviter de « payer le prix » d'un investissement en capital humain spécifique, en favorisant le développement d'un capital humain générique.

Le vecteur de cette dépréciation est une organisation du travail extrêmement formalisée et standardisée, favorisant la polyvalence des salariés. Ce type d'organisation du travail permet aux entreprises de recruter des individus peu qualifiés, rapidement opérationnels et largement interchangeables.

Cette logique est déjà observable dans bon nombre d'activités, notamment dans des activités de services de masse (hôtellerie, restauration, centre d'appels, par exemple). La standardisation et la formalisation de l'organisation du travail dans ces activités est digne des préceptes tayloriens (6).

L'enjeu, pour les entreprises choisissant cette option, est de parvenir à attirer des individus détenteurs d'un capital humain peu élevé, de les rémunérer en conséquence faiblement, et d'amoindrir leur pouvoir de négociation, en posant comme principe de fonctionnement une polyvalence et une interchangeabilité élevée des individus.

Le registre prioritaire de la relation développée avec ces individus est d'ordre pécuniaire (offrir un salaire acceptable), l'investissement en formation et en gestion des carrières n'est pas à l'ordre du jour, sauf pour une minorité d'entre eux, appelés à prendre des rôles d'encadrement.

Les entreprises engagées dans ce type de stratégie peuvent aller jusqu'à choisir systématiquement, pour leurs implantations, des bassins d'emplois sinistrés leur assurant la disponibilité d'une main-d'œuvre abondante, prompte à accepter un emploi peu valorisant en terme de contenu, et offrant un niveau minimal de rémunération.

### Option 3 – Valoriser le capital humain

Une dernière option s'offre aujourd'hui aux entreprises qui choisissent de maintenir une relation salariale avec les individus qu'elles mobilisent pour leurs activités.

Elle consiste à tirer pleinement parti d'un capital humain élevé et spécifique, en reconsidérant le statut qu'elles offrent aux détenteurs de ce capital humain.

Les individus sont considérés ici comme des investisseurs en capital humain, et en conséquence comme des

(6) Pour une description précise de cette standardisation moderne de l'organisation du travail, voir DUVAL G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's*, Paris, La Découverte, 1998.



© Coll. ROGER-VIOLLET

...les entreprises doivent s'attendre au fait que les salariés vont, de façon croissante, demander un droit de « contrôle » sur les entreprises dans lesquelles ils investissent et « risquent » leur capital humain (*Appareil pour tester les aptitudes professionnelles, États-Unis, vers 1935*).

actionnaires de l'entreprise (au même titre que les investisseurs en capital financier).

L'objectif est de leur offrir une symétrie de droit avec les détenteurs du capital financier, tant en terme de rémunération que de contrôle (accès, direct ou indirect, aux instances de gouvernement de l'entreprise).

Cela implique concrètement, pour les entreprises, de reconsidérer la façon dont les salariés sont rétribués, tout en requalifiant l'accès aux dispositifs de contrôle et de gouvernement qui leur est offert.

Dès la fin des années 1990, des chercheurs en gestion tels que Davenport ou Bartlett & Ghoshal ont invité les entreprises à faire évoluer les modes de rétribution qu'elles offrent à leurs salariés. Pour Davenport (1999), la relation d'emploi va devoir être de plus en plus considérée comme un échange réciproque de valeur, et non comme l'exploitation d'une ressource (le salarié) par un propriétaire (la direction d'entreprise). Un salarié qui agit comme un investisseur en capital humain va placer son capital à investir dans l'entreprise où il peut obtenir le retour sur investissement le plus élevé, donc la rémunération la plus élevée. Selon lui, la « loyauté aveugle » des salariés n'est plus de mise.

Dans le même sens, Bartlett & Ghoshal (2002) recommandent aux entreprises de se départir de cette idée que les actionnaires traditionnels, en tant que contributeurs

en capital financier, ont un droit prioritaire sur la distribution de la valeur. Les salariés vont devoir être rémunérés, comme les autres investisseurs le sont, c'est-à-dire non exclusivement sous forme de salaire.

Le développement rapide de modes de rémunération des salariés basés sur une distribution de profits réalisés par l'entreprise (« *profit sharing* », participation aux bénéfices et intéressement, en France), et sur une distribution d'options d'achat d'actions (« *stock option* ») ou d'actions (plan d'actionariat salarié) montre que les entreprises ont commencé à reconnaître le fait que les salariés pouvaient avoir des attentes légitimes dans ce domaine. Elles leur reconnaissent ainsi un droit d'accès nouveau au partage de la valeur créée par l'entreprise.

Cette dernière option de valorisation du capital humain implique un autre volet d'action qui est, lui, largement sous-estimé par les entreprises : la nécessité de reconsidérer l'accès offert aux salariés à leurs instances de gouvernement.

Selon Blair et Roe (1999), les entreprises doivent s'attendre au fait que les salariés vont, de façon croissante, demander un droit de « contrôle » sur les entreprises dans lesquelles ils investissent et « risquent » leur capital humain. Cette attente dépasse, assez largement, les dispositifs de participation des salariés déjà institution-

nalisés dans certains pays européens (notamment en France, en Suède et en Allemagne).

La satisfaction de cette attente pourrait, selon Kochan (2002) consister en l'octroi d'un rôle direct aux représentants du capital humain dans les conseils d'administration, et/ou en l'octroi à ces acteurs d'un rôle indirect *via* des droits de vote en Assemblée générale, et/ou en l'octroi d'un accès accru à l'information stratégique.

L'octroi de tels droits permettrait aux investisseurs en capital humain d'avoir une « voix » dans les décisions stratégiques qui vont directement les affecter, et permettrait d'augmenter le nombre des parties prenantes consultées pour orienter et contrôler les décisions stratégiques.

Cette dernière option est la seule logiquement recevable pour les entreprises qui ont besoin, pour mener à bien leurs activités, de salariés mobilisés, qualifiés et loyaux. Elle seule met les salariés en position de développer du capital humain spécifique et collectif, forme de capital humain largement sous-estimée par la théorie originelle, et néanmoins déterminante pour délivrer des prestations complexes de qualité.

Cette option est encore aujourd'hui largement en friche ou limitée à des sous-populations dans l'entreprise – par exemple, réservée aux cadres supérieurs.

Il est intéressant de noter, avec Kochan (2002), que les initiatives marquantes en la matière, sont souvent prises en temps de crise majeure des entreprises. Ainsi, telle entreprise de transport, où les représentants du capital humain sont invités à siéger au Conseil d'administration en échange de concessions majeures sur la relation d'emploi (baisse de rémunération, plan de licenciements) ; ainsi, telle autre entreprise de transport aérien où les salariés sont consultés par référendum pour ratifier le plan de sauvetage de la compagnie proposé par la direction générale, etc. Ceci amène à poser, avec cet auteur, la question suivante : pourquoi les détenteurs du capital humain ne sont-ils invités à avoir une voix institutionnalisée que dans le gouvernement d'entreprises défaillantes ?

Logiquement, les dispositifs les plus aboutis d'accès des salariés au partage de la valeur créée et au gouvernement de l'entreprise sont aujourd'hui empiriquement observables dans des entreprises qui confondent salariat et propriété du capital financier, c'est-à-dire dans les entreprises où les salariés sont également juridiquement actionnaires (7).

Il est cependant important de noter que l'option 3 (valoriser le capital humain) doit pouvoir opérer, même en l'absence d'une réforme aussi radicale de la structure de propriété.

(7) Cela recouvre plusieurs configurations, pouvant aller d'entreprises où les salariés sont actionnaires majoritaires (et détiennent des droits de vote en proportion des actions détenues) jusqu'à des entreprises détenues à 100 % par les salariés, selon le principe coopératif ou partenarial « un homme, une voix ».

## CONCLUSION

Inventé et porté par un courant économique libéral et individualiste, le concept de capital humain soulève, de façon inattendue, une question précisément éludée par ce courant : celle du statut des salariés et de leur accès au gouvernement des organisations productives modernes.

Cette question est loin d'être nouvelle en soi : elle a été posée de façon récurrente tout au long des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles par différents courants sociologiques, philosophiques et même gestionnaires.

La nouveauté, c'est que la question émerge, cette fois-ci, de façon interne : le concept de capital humain, poussé jusqu'à son terme, débouche sur une impasse logique, et requiert, pour en sortir, de reconsidérer la question des droits de contrôle offerts aux individus salariés dans les organisations productives modernes.

Sur le registre des pratiques de gestion, l'analogie du capital humain, qui s'était invitée dans l'entreprise pour prolonger et renforcer la notion de « ressources humaines », vient, par un retournement inattendu, défier les directions générales sur un tout nouveau registre : celui du statut et de la place faite aux salariés dans le gouvernement de ces entreprises. Nous avançons que ce potentiel de retournement est certainement à l'origine du malaise des salariés, rapporté dans l'introduction.

Cette analogie pose ainsi, sous un jour nouveau, la question de la propriété des compétences des salariés et elle invite les directions générales à en tirer les conséquences. Puisque les salariés sont bien *in fine* les propriétaires de leurs compétences, ils sont fondés à attendre des droits en contrepartie des investissements qu'ils opèrent et des risques qu'ils prennent à mettre leur capital humain, *générique* et *a fortiori spécifique*, à la disposition de l'entreprise. En symétrie des droits offerts aux investisseurs en capital financier (dividendes et droits de contrôle), la question posée aux entreprises est celle des droits d'expression et de contrôle offerts aux investisseurs en capital humain.

Face à cette question, deux possibilités s'offrent aujourd'hui aux entreprises : soit elles décident de relever le défi, soit, au contraire, elles décident de l'éviter.

Lorsque les entreprises décident de relever le défi du capital humain, elles peuvent le faire, soit en changeant le mode de relation qu'elles développent avec les détenteurs de compétences élevées et spécifiques – c'est-à-dire en substituant une relation commerciale à la relation salariale (option 1) –, soit en offrant des conditions d'emploi différentes à leurs salariés en terme de rémunération (accès au partage de la valeur créée) et de participation aux dispositifs de gouvernement de l'entreprise (option 3).

Lorsque les entreprises choisissent au contraire d'éviter de relever le défi, l'enjeu consiste à mettre en œuvre une organisation du travail qui, pour opérer, requiert des

compétences *génériques* et peu élevées. Il s'agit de construire un avantage concurrentiel différenciant, au moyen d'une organisation du travail hautement standardisée et formalisée, tolérant des taux de rotation des effectifs élevés, et permettant de faire l'économie de revendications des salariés en termes d'accès au partage de la valeur et d'accès au gouvernement (option 2).

Il est à noter que, dans les faits, les entreprises procèdent souvent à des arbitrages plus fins par rapport à cette alternative et aux trois options décrites. Elles choisissent de relever ou de ne pas relever le défi par sous-population : par exemple, *managers* ou non *managers* ; population des métiers centraux vs populations des métiers périphériques. Telle entreprise va ainsi décider d'offrir des plans d'achat d'actions à ses 200 premiers cadres ; telle autre va proposer à un ou deux salariés représentant le cœur de métier, une représentation en conseil d'administration etc.

Ce qui est certain, c'est que la réponse apportée à cette alternative n'est pas neutre, pour les individus et la société. Autant les entreprises décidant de relever le défi du capital humain contribuent au développement des compétences des individus et à la mise en œuvre d'une relation constructive entre les organisations productives et les individus, autant les entreprises évitant de relever ce défi génèrent des effets négatifs pour les individus, et partant pour la société : *stress*, perte de sens, dégradation de l'employabilité des individus et amplification de la crise autour du « travail ».

---

## ANNEXE 1

### Ludo

Créée en 1992, Ludo est une entreprise du secteur du jeu vidéo, qui compte 200 personnes (8). Elle a effectué récemment un virage stratégique important en passant d'une activité de studio de création de jeux, au métier d'éditeur de jeux. Son activité est ainsi passée d'un mode artisanal à un mode industriel : l'enjeu n'est plus la sortie ponctuelle de projets uniques et originaux, mais la capacité à assurer une production régulière de nouveaux jeux dans la durée. Le discours stratégique de la direction insiste désormais sur le fait que : « nous sommes une entreprise comme les autres, qui a une activité à gérer, des flux à réguler, une rentabilité à assurer » (un membre de l'équipe de direction).

Le processus de développement des jeux est de plus en plus formalisé, séquencé et hiérarchisé.

À côté des métiers initiaux (scénaristes, graphistes, programmeurs), spécifiques au secteur du jeu vidéo, apparaissent de nouveaux métiers, plus génériques (tests, marke-

(8) Nota : pour des motifs de confidentialité, le nom de cette entreprise est fictif.

Pour une description plus détaillée des logiques à l'œuvre dans cette entreprise et dans le secteur du jeu vidéo, cf. AUTIER F. & PICQ T., Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu

ting, commercial, gestion de la production, qualité).

L'évolution de son activité confronte l'entreprise à une nécessaire évolution de sa politique de gestion des ressources humaines.

La cohabitation entre les activités créatives (scénaristes, graphistes, programmeurs) et les activités gestionnaires, rendue nécessaire par la diversification des activités, devient de plus en plus problématique en termes de cohérence et d'équité interne.

En outre, la spécificité et la rareté extrême de certaines ressources humaines « créatives » (surnommées les « divas » en interne) pose des problèmes de management croissants.

Ces « divas » ont en effet des attentes de plus en plus élevées en termes d'autonomie, de participation à la prise de décision stratégique et de rémunération (elles demandent, par exemple, à être rémunérées non seulement en salaire, mais également en *royalties* sur les futures ventes du jeu auquel elles participent).

La direction de l'entreprise, souvent en accord avec les individus concernés, préfère alors arbitrer en externalisant les individus détenteurs des compétences créatives les plus remarquables, c'est-à-dire en développant avec eux des relations commerciales. L'entreprise pourra ainsi continuer à bénéficier de leurs compétences élevées et spécifiques, dans le cadre d'un cahier des charges précis, et s'éviter la difficulté de gérer la relation d'emploi avec ces « divas » (principe de subordination difficile à faire accepter, contrôle de ces individus difficile à mettre en œuvre, surenchère salariale, etc.).

L'entreprise décide, en revanche, de réserver le développement d'une relation d'emploi aux individus détenteurs de compétences plus génériques et moins élevées.

---

## ANNEXE 2

### BTC, entreprise centre d'appels

BTC (9) est une entreprise positionnée parmi les 15 premiers centres d'appel français. Il s'agit, comme ses concurrents, d'un sous-traitant agissant pour le compte d'entreprises donneuses d'ordres. Son activité consiste à mettre en place des plateaux techniques et à gérer les ressources humaines associées (les Téléconseillers), pour prendre en charge des activités de réception d'appels téléphoniques. Selon les donneurs d'ordres, la réception d'appels consiste à renseigner des clients (sur un contrat, des conditions de facturation par exemple), à les aider à résoudre des problèmes techniques (pour un fournisseur d'accès Internet, par exemple), à réaliser des opérations bancaires simples (pour une banque par exemple).

BTC compte, en 2005, 3 000 salariés ; 70 % des effectifs sont en CDI contre 30 % en CDD ou Intérim ; 80 % sont des femmes. L'ancienneté moyenne est de 3 ans.

vidéo : une situation paradoxale ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 45, juillet-août-septembre 2002.

(9) Nota : pour des motifs de confidentialité, le nom de cette entreprise est fictif.

L'optimisation de la gestion des ressources humaines constitue le facteur clé de succès de cette activité : « *pour être rentable, un Téléconseiller doit générer de 26 à 30 € de CA/heure [...], nos salariés sont des machines... humaines, avec un temps de réglage, un temps de production optimale, et un temps d'usure* » (un responsable ressources humaines).

Pour mener à bien cette activité de sous-traitance, l'entreprise a mis en place une organisation du travail hautement standardisée (le Téléconseiller s'appuie sur un schéma de réponse prédéfini, à suivre sur ordinateur pendant que se déroule l'appel). La polyvalence des salariés est également un impératif : chaque Téléconseiller doit être opérationnel pour plusieurs donneurs d'ordre, ce qui permet d'optimiser la gestion des effectifs en fonction des variations de niveau d'activité par donneur d'ordre.

Les compétences requises pour être employé chez BTC sont génériques (bien parler français, sans accent, savoir se présenter et interagir au téléphone, savoir utiliser un ordinateur).

Le processus de recrutement est simple et opère en deux à trois heures maximum. Le niveau minimum requis de qualification est le Bac.

Le Contrat à durée indéterminée est la forme de contrat privilégiée car « *c'est pour nous, à la fois, la forme la moins chère en comparaison avec les CDD et l'Intérim, et la forme la plus flexible : le salarié partira en effet de lui-même quand il en aura marre ou bien il sera licencié en cas d'insuffisance professionnelle avérée* » (un responsable ressources humaines).

La rémunération est minimale : « *Tout le monde au Smic, quelle que soit la qualification* » Il n'existe aucun principe de progression de la rémunération fixe autre que les revalorisations du Smic. Des primes de performance sont offertes mais s'avèrent marginales par rapport à la rémunération totale.

L'effort de formation est limité au maximum : trois semaines de formation pour les nouveaux entrants (pour les familiariser aux techniques de réponse par téléphone et à l'utilisation des systèmes d'information), puis de quelques jours à une semaine maximum pour toute nouvelle mission client.

Les relations Direction – salariés sont tendues « *il y a toujours un feu qui couvre quelque part* » (un responsable ressources humaines) : elles sont régulées par la nécessité, pour les salariés, de garder leur emploi et par la pression des cadences.

Les niveaux d'absentéisme et de rotation des effectifs sont élevés, mais la Direction de l'entreprise n'en fait pas cas : « *les salariés ne sont pas nos otages, on ne les retient pas. Ils partent s'ils le veulent, mais il vaut quand même mieux un job au rabais que rien...* »

Il est intéressant de noter que, dans ce secteur d'activité, le critère retenu par les entreprises donneuses d'ordre pour décider d'externaliser (c'est-à-dire de recourir à des prestataires tels BTC) ou d'internaliser leur centre d'appels (c'est-à-dire de salarier, en interne, les individus qui vont prendre en charge l'activité de réception d'appels) est bien lié à la nature du capital humain à mobiliser.

Celle-ci se décline autour de deux critères :

– la longueur de la formation nécessaire pour être capable de répondre au client (c'est-à-dire, le temps d'acquisition des compétences) ;

– la spécificité des compétences requises (c'est-à-dire, la particularité des savoirs à mobiliser, pour les Téléconseillers).

C'est sur la base de tels critères qu'une grande entreprise de cosmétiques a, par exemple, décidé de garder en interne son centre d'appels sur les fonds de teint !

## ANNEXE 3

### John Lewis

John Lewis Partnership est une entreprise de distribution britannique qui compte 27 grands magasins John Lewis et 173 supermarchés Waitrose.

Avec un chiffre d'affaires de près de 8 milliards d'Euros en 2004, l'entreprise se situe dans les dix premières de la vente de détail en Grande-Bretagne.

Fondée en 1929, cette entreprise a la particularité d'être détenue par ses 63 000 salariés permanents. En effet, John Spedan Lewis, fils du fondateur initial de l'entreprise Lewis, décide en 1929, lorsqu'il prend le contrôle de l'entreprise familiale, de créer une entreprise détenue à 100 % par ses salariés. Il pense que « *les avantages de la propriété doivent aller à ceux qui donnent leur temps et leur travail à une affaire plutôt qu'à ceux qui lui apportent du capital* » (rapport annuel John Lewis). Les avantages de la propriété, ne sont pas, pour lui, seulement financiers : ils résident plus largement dans « *le partage du profit, du savoir et du pouvoir* ». Les salariés deviennent « partenaires » le jour où ils entrent dans le groupe et cessent de l'être le jour où ils le quittent.

Les modes de rétribution des salariés et leur accès au gouvernement de l'entreprise sont les deux caractéristiques distinctives de ce partenariat.

Outre leur salaire et des périphériques de rémunération au-dessus des standards du secteur et du pays (complémentaires retraites et santé), les salariés-partenaires reçoivent une part des profits de l'année. Le principe de répartition, exprimé en pourcentage du salaire de base, est identique pour les membres des directions et les salariés de premier niveau. Selon les années, cette prime de distribution des profits représente entre 8 et 22 % du salaire annuel. « *C'est la même prime pour tout le monde et il n'y a pas de bonus pour la direction, comme cela existe dans d'autres sociétés* » (Stuart Hampson, Président du Groupe depuis douze ans).

L'accès des salariés à la « prise de parole » est assuré par des groupes d'expression, en local, sur chacun des sites de l'entreprise. Il est nourri par un effort de diffusion de l'information auprès de l'ensemble des salariés-partenaires : « *les informations financières et opérationnelles ne doivent pas être limitées aux seuls yeux des managers... les partenaires doivent savoir comment vont leur entreprise, leur département et leur unité de travail* » (Stuart Hampson).

Les salariés-partenaires ont également la possibilité d'exercer un droit de contrôle sur la stratégie et sur son exécution, soit de façon directe, en se présentant aux élections pour siéger aux instances de gouvernement de l'entreprise, soit de façon

indirecte, en votant pour les salariés qui vont les représenter dans ces instances.

Le partenariat est en effet gouverné par deux instances principales :

– le « *partnership council* » : constitué de membres élus par les partenaires, il constitue en quelque sorte le parlement de l'entreprise ;

– le « *partnership board* » : constitué pour moitié de membres en position de management désignés par le Président, et pour moitié de membres élus par le « *partnership council* », il est comparable à un conseil des ministres. Dirigé par le Président de l'entreprise, il a pour mission de piloter, diriger et mettre en œuvre les activités du partenariat.

Le « *chairman* » ou Président, est l'autorité suprême du partenariat. Il veille à la bonne articulation entre la logique représentative des partenaires (via les corps élus) et la logique managériale (via les corps désignés). Il peut être démis de ses fonctions par le « *partnership council* ».

Ce dispositif salarial et d'accès au gouvernement est considéré par la direction comme un atout pour attirer et recruter des salariés, y compris des cadres dirigeants. L'entreprise a, à titre d'exemple, débauché en 2005 deux cadres dirigeants venant d'entreprises concurrentes : Woolworth et Kingfisher. Il est également considéré comme un vecteur très fort d'implication et de fidélisation des salariés (le taux de « *turnover* » de l'entreprise est faible par rapport à la concurrence).

Cette faculté d'attraction et de fidélisation étant posée, tout l'enjeu de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise est de valoriser et de développer au mieux les compétences des salariés présents. On observe ici, comme dans d'autres structures de ce type, un inversement de la logique de développement de l'entreprise. Il s'agit non pas de partir de la stratégie de développement économique afin d'en inférer les compétences à développer (ou à supprimer), mais au contraire de « *partir des compétences détenues par les salariés pour développer le business* ». La formation et la gestion des carrières sont, en conséquence, deux axes prioritaires de la stratégie de GRH. La réussite économique de ce modèle d'organisation est avérée : l'entreprise est profitable et en croissance, modérée (« *nous voulons croître à notre rythme* », Stuart Hampson) mais régulière depuis plus de 70 ans.

Les clients trouvent également leur compte dans ce modèle. À titre d'indication, en 2005, John Lewis et Waitrose ont été respectivement désignés n° 1 et 2 du Top 10 anglais de « l'index national de la satisfaction client », devant des acteurs mondialement reconnus pour leur qualité de service, comme IKEA.

## BIBLIOGRAPHIE

AUTIER F. et PICQ T., Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 45, juillet-août-septembre 2002

BARLETT et GHOSHAL, Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2002

BECKER G., *Human Capital*. University of Chicago Press, Chicago, 1975

BECKER G. S., *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, University of Chicago Press, 1993

BLAIR M., *Ownership and control – Rethinking corporate governance for the twenty-first century*, Washington DC, Brookings Institution Press, 1995

BLAIR M. M. et ROE M. J., Editors, *Employees and corporate governance*, Washington DC, Brookings Institution Press, 1999

BLAIR M. M. et KOCHAN T. A. Editors, *The new relationship – Human capital in the American Corporation*, Washington DC, Brookings Institution Press, 395 p., 2000

CASCIO W. F., *Costing human resources: the financial impact of behaviour in organizations*, PWS Kent, 1991

COFF R., Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource-based theory, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 2 : 374-402, 1997

DAVENPORT T. O., *Human capital – What is it and why people invest in it*, Jossey-Bass, 1999

FITZ-ENZ, *The ROI of Human Capital, Measuring the economic value of employee performance*, Amacom, 2000

FLAMHOLTZ E.G. et LACEY J., *Human capital theory and human resources*. Personal management Series, Los Angeles, University of California, 112 p., 1981

GALUNIC C. et ANDERSON E., From security to mobility : Generalized investments in *Human Capital*. *Organization Science*. 11 (1) : 1-20, 2000

GAZIER B., *Économie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz, 1991

GAZIER B., *Tous « Sublimes » – Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion, 2003

KOCHAN T. A. et OSTERMAN P. *The mutual gains enterprise – forging a winning partnership among labor, management and government*, Harvard Business School, 1994

KOCHAN T. A., *Addressing the crisis in confidence in corporations: root causes, victims, and strategies for reform*, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, n°3, 2002

LEPAK D.P et SNELL S.A., The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1) : 31-48, 1999

SCHULTZ T.W., Investment in human capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, Number 1 :1-17, March 1961

STROBBER M.H., Human capital theory : Implications for HR Managers. *Industrial Relations*, 29 (2) : 214-239, 1990

VAN MARREWIK M. et TIMMERS J., Human Capital Management : New possibilities in People Management, *Journal of Business Ethics*, 44 : 171-184, 2003

WALKER J., Human capital : Beyond HR ? *Human Resource Planning*, Vol. 24, n°2, 2001