

# Le capital humain : définition et enjeux pour l'entreprise

Patrick Storhaye 6 octobre 2001

## Le capital humain : définition et enjeux pour l'entreprise

A l'heure où l'entrée dans une économie du savoir apparaît de plus en plus comme une évidence aux yeux de tous, l'expression "*capital humain*" est presque devenue une devise pour nombre de spécialistes du conseil en management ! La conscience nouvelle de son importance stratégique dans l'esprit des dirigeants d'entreprises a immanquablement conduit à une importante littérature sur le sujet et à une exploitation marketing habile. Des formules publicitaires à l'emporte-pièce aux exploitations les plus fantaisistes, le thème du capital humain a aussi donné lieu aux approches les plus sérieuses. Une occasion de faire le point sur un concept qui date de plus de quarante ans !

### Qu'est-ce que le capital humain ?

L'idée de capital humain a pris son essor essentiellement grâce aux publications de Hary Stanley Becker<sup>1</sup> dans les années 60. Son ouvrage "*Human capital*" publié en 1964 faisait suite aux travaux de J. Mincer et Theodore Schulz. Le principe fondateur de cette théorie est simple : pour l'individu, l'éducation et la formation professionnelle sont vécues comme des investissements. Dans cette optique, le capital humain peut alors être défini comme l'ensemble des compétences de l'individu, quelle que soit l'origine de leur acquisition (éducation, formation professionnelle etc.).

Plus récemment, un rapport de l'OCDE définit le capital humain comme "*les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéressent l'activité économique*"<sup>2</sup>

La notion de capital - donc notamment de capital humain - pose naturellement la question du retour sur investissement et donc de la mesure et de la monétisation.

Un ouvrage de l'OCDE par exemple rappelle que "*l'investissement dans l'instruction et dans la formation a un rendement économique évident*"<sup>3</sup>, un rendement confirmé par de premières mesures : "*des recherches nouvelles révèlent qu'une année d'études supplémentaire aboutit à un accroissement de la production par habitant de 4 à 7 pour cent dans les pays de l'OCDE*" (source OCDE).

Joop Hartog, par exemple, professeur d'économie à l'université d'Amsterdam et auteurs de nombreux ouvrages sur le sujet, pose les bases du débat : "*Pour essayer de le mesurer, nous devons en examiner la rentabilité financière, autrement dit, en gros, le supplément de gains généré par chaque année de scolarité.*"<sup>4</sup>

Plus récemment encore, de nouvelles approches ont cherché à qualifier plus précisément ce dont est constitué le capital humain. Simon Field par exemple rappelle que "*la théorie économique traditionnelle reconnaît le rôle joué dans la production par le capital physique, le volume de la main-d'oeuvre et de plus en plus, également, la qualité de cette main-d'oeuvre, autrement dit le capital humain. Mais elle laisse apparemment de côté " le capital social ", c'est-à-dire les réseaux et les normes qui sous-tendent la plupart des activités économiques et, de fait, des activités sociales.*"<sup>5</sup>

Dans cette optique, la plupart des cartographies décomposent le capital humain en deux éléments distincts :

- Le capital intellectuel : les connaissances explicites, les connaissances tacites, les savoir-faires etc ;
- Le capital social : les relations sociales formelles, les réseaux et leur animation etc.

### Pourquoi cette notion est-elle importante pour l'entreprise ?

Ne faisons pas d'angélisme. La prise de conscience de l'importance du capital humain n'a rien à voir avec une vision devenue humaniste du capitalisme libéral. Au contraire.

La valeur d'une entreprise cotée en Bourse, légitimée par l'offre et la demande (cours de bourse) est de plus en plus déconnectée de sa valeur comptable. De nombreuses études le démontrent, tant aux Etats-Unis qu'en Europe. L'analyse du *Price to Book Ratio* (la valeur boursière comparée à la valeur

des actifs) dans différents secteurs d'activités montre bien ce glissement. Le capital immatériel, dont fait naturellement partie le capital humain, prend ainsi une importance considérable.

L'actionnaire y porte donc une attention toute particulière. Des indices ont d'ailleurs été conçus à cet effet. On peut notamment citer l'*indice du capital humain ("ICH")* du groupe Watson Wyatt qui *"fait ressortir la corrélation entre l'efficacité du capital humain d'une société et le rendement supérieur accordé aux actionnaires. L'indice consiste en un ensemble unique et simple de mesures qui visent à quantifier quelles pratiques et politiques avec précision en matière de ressources humaines auront le plus d'incidence sur l'augmentation - ou la diminution - de la valeur pour les actionnaires"*<sup>6</sup>

Dans cette perspective, certaines entreprises communiquent auprès de la communauté financière en mettant en avant leur capital humain, à l'aide d'indicateurs, tels que les investissements en formation, le nombre de recrutements de jeunes à haut potentiel, pourcentage de salariés diplômés etc. C'est par exemple le cas d'entreprises comme Grandvision, Skandia ou Deutsche Bank

### **Quelles conséquences pour l'entreprise ?**

L'entreprise doit donc veiller à ce que le capital humain se développe. Les implications sont donc multiples : comment acquérir et développer ce " capital humain " (recrutement, formation métier, développement personnel etc.), comment réaliser des transferts de capital humain entre les individus et l'entreprise (knowledge management, règles et procédures etc.), quelle communication à l'intention des analystes financiers etc.

On le voit les enjeux sont multiples. La Direction des Ressources Humaines doit ainsi s'attendre à ce qu'un jour le président de l'entreprise l'invite à défendre la valorisation du capital humain devant des analystes financiers. C'est déjà arrivé, cela se développera dans les années à venir.

L'ensemble du champ d'action du DRH est concerné.

### **Risques et limites**

Le retour sur investissement est le corollaire du capital. On l'a vu, le capital humain n'échappe à cette règle de bon sens. Or, cette question du rendement du capital recouvre deux dimensions : d'une part, celui qui bénéficie du retour sur investissement est celui qui a effectué l'investissement, et, d'autre part, il peut mesurer son retour en termes de résultats (dividendes) mais aussi d'accroissement de la valeur de son actif.

A l'égard du capital humain, le dirigeant d'entreprise doit être vigilant. L'entreprise, bien qu'elle ait contribué au développement du capital humain (formation professionnelle, programmes de développement personnel etc.) n'est pas propriétaire de ses collaborateurs. Comme le souligne Jean Louis Mutte (Global People Matters), lorsque l'emploi devient la seule variable d'ajustement, pour les salariés, l'entreprise devient aussi une variable d'ajustement. Ainsi, la question de la propriété du capital humain se pose en termes plus complexes car le dépositaire du capital est unique (l'individu) mais les origines de sa constitution multiples (société, entreprise, individu etc.).

La question de la rémunération de ce capital humain est donc aussi posée (tant en termes de résultats que de valeur), de même pour le transfert du capital individuel vers un capital " collectif " (knowledge management par exemple).

### **En guise de conclusion**

Si la plupart des fournisseurs de services à destination des DRH se revendique comme fournisseur ou développeur de capital humain (recruteurs, éditeurs de logiciels et consultants en tout genre), l'anecdote des fantaisies marketing ne doit pas occulter la réalité d'une question déterminante pour les années à venir.

Le thème du capital humain ne saurait en effet se résumer à une manière de réifier aux yeux d'actionnaires toujours plus exigeants une capitalisation boursière déconnectée des actifs comptables. La problématique du capital humain questionne en effet bien d'autres thèmes : rapport entre travail et capital, contractualisation employeur/employé, etc.

---

<sup>1</sup> Hary Stanley Becker, économiste américain né en 1930, prix Nobel en 1992

<sup>2</sup> "*L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*", 1998, OCDE

<sup>3</sup> "*Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*", 2001, OCDE

<sup>4</sup> "*L'observateur OECD*", N°215, Janvier 1999, interview de Joop Hartog

<sup>5</sup> Simon Field, Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement de l'OCDE, 2001

<sup>6</sup> Source : [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)