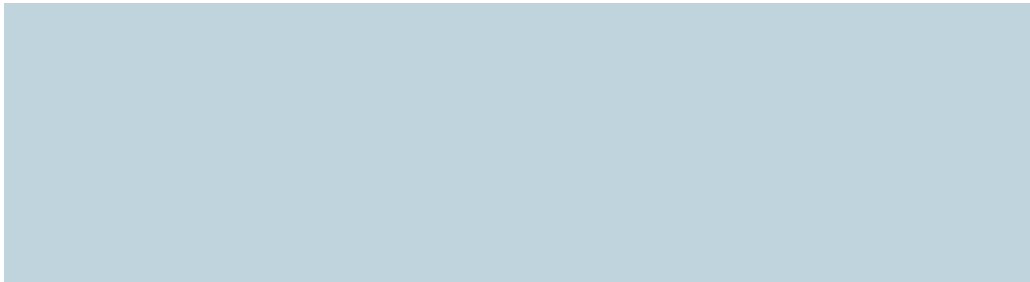


© Groupe SECOR Group, 2008

# PERSPECTIVES

 **SECOR** CONSEIL

Volume 4



# Le capital humain, un thème en vogue en entreprise

... mais qui devrait être bien plus qu'une mode passagère.

Par Thomas Delahaye – Juin 2006

## Introduction

Entendons-nous sur un point : nous vivons dans un paradigme de croissance. Nous cherchons toujours à accroître, développer, gagner. Accroître nos connaissances, développer notre économie, gagner des parts de marché. Dans cette quête, bien des moyens ont été évalués, bien des ressources sont consommées. À ce sujet, un bref retour en arrière dans la littérature économique suffit pour se rendre compte que les influences supposées des différents facteurs de croissance ont évolué.

Karl Marx, tout d'abord, met au devant de la scène le rôle de la puissance productive en usine et le rôle de l'accumulation du capital fixe. Par la suite, Schumpeter met quant à lui l'accent sur le développement des techniques au sein des entreprises plutôt que sur l'accumulation de capital. Dans les années 1940, Keynes apporte un nouveau regard : « *L'investissement [...] correspond à l'accroissement de l'équipement en capital, que cet accroissement porte sur le capital fixe (immeubles, outillages...), le capital circulant (marchandises en cours de fabrication) ou le capital liquide (produits achevés prêts à être vendus)* ». Dans les années 1950, Robert Solow écrit que « *La terre, le travail, le capital financier et la technologie sont les leviers que nous pouvons actionner pour assurer la croissance* ». Harrod inclut la dynamique du capital (l'investissement) et de l'emploi (la population active).

Au début des années 1960, T.W. Schultz et G. Becker introduisent le concept de capital humain. Ils traduisent en quelque sorte l'importance de disposer en grand nombre de travailleurs instruits, formés et en bonne santé. Cette idée fera date et vaudra à Becker le prix Nobel d'économie.

C'est ce thème que nous vous proposons d'étudier dans cet article. Le « capital humain » apparaît comme étant crucial dans notre économie fondée désormais sur le savoir. En effet, à l'échelle des entreprises, le capital humain pose de nouveaux défis, défis que doit bien souvent prendre en charge la direction des ressources humaines : savoir attirer, retenir, mobiliser, développer ses hommes et femmes. Ce sont autant d'objectifs qui ont pour dénominateur commun de vouloir faire « fructifier » son capital humain. Des défis d'autant plus ambitieux qu'ils doivent faire face aux évolutions de notre société, comme le vieillissement de la population, qui pose des problèmes très concrets comme le financement des retraites, par exemple !

Sans vouloir noircir le tableau, il est évident qu'une gestion optimale de notre « capital humain » devient indispensable. Mais avant de vouloir « optimiser » ce capital et réaffirmer ici-même le paradigme de croissance dans lequel nous vivons, essayons de partager ensemble une compréhension de ce que représente le capital humain.

## **Définitions du capital humain**

Il existe de nombreuses définitions du capital humain. En voici ci-dessous une brève sélection :

*« Le capital humain est un concept de l'économie visant à rendre compte des conséquences économiques de l'accumulation de connaissances et d'aptitudes par un individu ou une société. Il*

*comprend donc non seulement le savoir, l'expérience et les talents (capital-savoir), mais aussi sa santé physique ou sa résistance aux maladies. »<sup>1</sup>*

*« Ensemble des capacités, connaissances et compétences qu'une personne acquiert au cours de la vie par l'entremise de l'éducation et de la formation et qui améliore sa productivité sur le marché du travail ainsi que dans ses autres activités. »<sup>2</sup>*

*« Dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, dont elle ne fait que louer les connaissances, savoirs et savoir-faire. C'est un passif de l'entreprise »<sup>3</sup>*

Ces trois définitions, complémentaires, montrent que l'émergence du concept du capital humain implique une nouvelle manière d'appréhender la gestion des ressources humaines dans une entreprise, une organisation ou la société sans sa globalité. Cette approche se veut complexe, mouvante et s'inscrit à la confluence de plusieurs courants : économique, sociologique et financier. En quelque sorte, le capital humain utilise les différents instruments de mesure traditionnels pour venir en aide à la gestion, notamment dans le but d'utiliser pleinement et adéquatement les talents et compétences, et savoir comment assurer le renouvellement et le développement de ceux-ci.

Cela a le mérite indéniable de ne pas simplifier la complexité de ce que nous avons de plus précieux : nos hommes et nos femmes. Au-delà de cette considération toute humaniste, le capital humain a le mérite également d'essayer, tant bien que mal, de donner une évaluation chiffrée de ce que représentent nos « ressources humaines ». Bien souvent, cette évaluation se limite à estimer le nombre de personnes d'une population donnée et d'une tranche d'âge qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement

---

1. Définition de l'encyclopédie libre en ligne Wikipedia

2. Définition du Centre sur l'emploi et de la technologie (relié au gouvernement du Québec)

3. Définition du campus numérique de l'Université de Limoges

secondaire ou universitaire. Certaines approches plus ambitieuses tentent de prendre en compte davantage de critères, mais il est alors difficile d'agréger toutes ces données pour obtenir un seul indice.

## **Le capital humain comprend diverses composantes**

Le capital humain agglomère différents « sous-capitaux » :

1) Capital physique / de santé (physique et morale) :

Il est évident que nous pouvons essayer de l'entretenir, le préserver en faisant du sport, en évitant de boire de l'alcool en excès ou encore en mangeant de manière équilibrée. Par contre, il demeure que certaines personnes sont plus sujettes à subir des maladies. En cela, nous ne naissons pas tous égaux avec le même « capital santé ».

2) Capital de compétences, lui-même comprenant :

a) *Capital culturel* : il se constitue grâce à la formation initiale et l'éducation de manière générale.

b) *Capital symbolique* : il englobe les expériences et les réussites accumulées, la réputation personnelle. La renommée de certaines personnes est un avantage certain pour l'entreprise pour laquelle elles s'engagent. Un exemple évident est à rechercher dans les stades de sport : une grande star du basket ou du hockey transférée dans une franchise va inévitablement « drainer » une audience vers celle-ci, et générer ainsi des recettes supplémentaires.

3) Capital social :

Ce sont les réseaux personnels (réseaux d'affaires, amis, clubs...). Le capital social s'applique à tous les niveaux dans la société : la famille, l'entreprise, la communauté, l'État. Le capital social caractérise ce que nous pouvons retirer de ces réseaux. Les bénéfices retirés d'un capital social développé peuvent être de natures très diverses : conseils personnels,

« passe-droit » pour obtenir un poste (le fameux « Piston ») ou encore des invitations diverses et variées permettant de percer de nouveaux milieux et développer plus encore son capital social ! L'effet boule de neige en somme !

Pour conclure sur les composantes du capital humain, Bourdieu écrivait que « Toutes les formes de capital peuvent être converties en capital économique »... de plus, le célèbre adage « le capital appelle le capital » prend ici tout son sens, tant il paraît évident qu'une personne privilégiée aura le loisir de développer toutes les différentes composantes de son capital humain.

### **Pour quelles raisons investir dans le capital humain :**

A. Smith estimait dès le XVIII<sup>e</sup> siècle que tout investissement dans l'éducation comporte des retombées économiques et sociales à long terme, tant sur le plan individuel que pour l'ensemble de la société. Au-delà de cette sensibilisation précoce sur le thème, il est généralement retenu qu'il existe deux formes d'investissements dans le capital humain :

**Investissements spécifiques** : ce sont des apprentissages liés à l'entreprise ou l'organisation en particulier et à elle seule. Par exemple, il peut s'agir d'un apprentissage sur une machine-outil complexe que seule l'entreprise possède, ou encore une formation sur la connaissance des processus en interne.

**Investissements génériques** : ici, il est question de développer le capital humain individuel. Il s'agit par exemple d'apprendre à lire, compter ou écrire, connaissances élémentaires utiles quel que soit l'environnement de travail de la personne. Les formations universitaires, les MBA sont en cela des investissements de type générique, puisqu'ils seront applicables dans un grand nombre d'environnement professionnel.

Il existe un conflit entre ces deux formes d'investissements possibles : en effet, un investissement « spécifique » donne du pouvoir à l'entreprise : seule celle-ci peut bénéficier de l'augmentation du capital humain. Pour un investissement « générique » au contraire, il est possible de rentabiliser ce qui est investi dans tout type d'organisation, ce qui confère un pouvoir de négociation accru à l'individu... en espérant que celui-ci développe en retour une loyauté accrue envers l'entreprise qui lui aura financé la formation.

Cela a donc des répercussions sur le mode de gouvernance de l'entreprise. Le rapport de force s'établit désormais entre les détenteurs du capital (les financiers) et les détenteurs du capital humain. Pour arbitrer efficacement ce jeu de pouvoir, une situation optimale serait qu'un tiers détermine la stratégie à appliquer, et ait pour objectif les résultats économiques plus larges. Ce rôle pourrait être naturellement assumé par les services des ressources humaines, afin de renforcer leur dimension stratégique, devenant l'arbitre de ces enjeux de pouvoir dans l'entreprise.

## **Un retour d'inégalités...**

Nous assistons à l'émergence d'une nouvelle sorte d'inégalité. La société du XIXe et début XXe siècle opposait les possédants aux démunis, la position sociale y était héritée et non acquise. Au tournant de la deuxième moitié du XXe siècle, c'est désormais la matière grise qui constitue le principal facteur de production de richesse. Le capital humain est alors décisif et les revenus correspondent à celui-ci, malgré quelques injustices récurrentes (salaires des femmes plus faibles par exemple).

Cela dénote de grands défis pour nos entreprises : un défi de gestion des hommes, à la fois pour les fédérer autour d'un projet commun et prendre en compte leur diversité; mais aussi un défi de formation tout au long de leur vie, la durée d'obsolescence des apprentissages étant chaque jour plus courte. Pour faire la différence dans leur marché aujourd'hui, les

organisations devront conduire des réflexions au sujet de leur mode de fonctionnement. Un leitmotiv doit être l'augmentation de la productivité du personnel de l'entreprise. Cela peut passer par d'éventuelles adaptations des horaires de travail en fonction des obligations personnelles, donner aux employés la possibilité de travailler de chez eux s'ils le désirent ou encore en automatisant certains procédés. Cela passe bien sûr par des efforts pour mobiliser ses employés.

Des signaux encourageants s'allument pour le Québec et le Canada : une immigration croissante d'une main-d'œuvre qualifiée, l'augmentation du niveau moyen d'éducation (au-delà de la reconnaissance formelle sanctionnée par l'obtention de diplômes). Par ailleurs, la diffusion de la technologie se généralise et il est prouvé que l'augmentation du capital humain joue un rôle essentiel en faveur de l'évolution et la diffusion des technologies. Et inversement ! Il convient donc d'enclencher ce cercle vertueux.

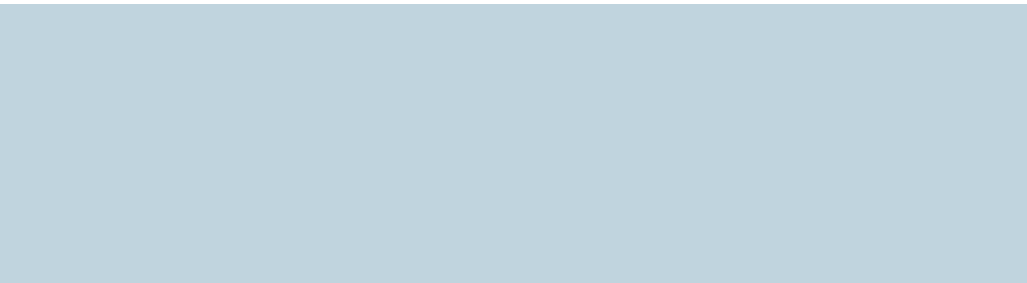
## **Le capital humain est donc crucial pour triompher dans son marché aujourd'hui, et le sera encore plus demain... mais que faire ?**

Il existe peu de solutions toutes faites, faciles à mettre en place et peu de bonnes pratiques qu'il serait facile de partager entre les différentes entreprises. La matière humaine est un sujet bien trop complexe pour souffrir d'une simplification quelconque, comme s'il suffisait de « copier-coller » des solutions mises en place dans d'autres contextes. Certainement pas. Ayons l'humilité de reconnaître que nous devons continuellement nous questionner sur ce sujet, ne pas tomber dans un confort nourri de certitudes. La seule manière de réussir dans nos marchés distinctifs sera en effet de décoder avant les autres ce qui préfigurera les relations entre les employés et les employeurs, ce qui constituera tout simplement la raison même de notre implication distinctive dans une entreprise, et de manière plus large, dans notre société. Fuyez les suiveurs et réinventez-vous votre marché, attirez les meilleurs, développez-les et renouvelez-vous constamment, sans peur !

## Questions diagnostiques :

Il est donc utile de se demander sans détour ce dont son entreprise a besoin, pour aujourd'hui et surtout pour demain. À défaut de solutions toutes faites, voici une liste de « questions diagnostiques », qui vous permettront d'évaluer comment votre capital humain se porte dans votre entreprise...

1. Quel est le budget de formation annuel dans votre entreprise (ou en proportion de votre chiffre d'affaires) ?
2. Vos employés ont-ils un objectif leur imposant de se former ?
3. Quelle proportion de vos employés va partir à la retraite dans les cinq années à venir ?
4. Quel est le taux de renouvellement annuel de votre main-d'œuvre ?
5. Quel est le taux d'absentéisme ?
6. Vos équipes ont-elles accès à une salle de gym, ou leur subventionne-t-on des abonnements à des pratiques sportives ?
7. Offrez-vous une restauration corporative ? Y a-t-il des régimes diététiques qui y sont proposés ?
8. Y a-t-il dans votre entreprise des occasions de rencontre informelle entre employés ?
9. Facilitez-vous pour vos employés l'adhésion à des cercles d'affaires, à des clubs de réseautage ?
10. Menez-vous des activités de présentation de votre entreprise dans les universités ?
11. Avez-vous des liens avec les instituts de recherche ? Développez-vous des projets avec ces derniers ?
12. Existe-t-il dans votre entreprise un système de mentorat, de coaching ?
13. Avez-vous le sentiment que tout est toujours traité dans l'urgence ? Y a-t-il des moments de respiration pendant lesquels vous essayez de projeter votre entreprise dans l'avenir avec votre équipe ?
14. Organisez-vous des activités de formation en interne, de type transfert de compétences ?
15. Votre entreprise est-elle reconnue pour sa capacité à innover ? À suivre dans son marché ?



## **Montréal**

555, boul. René-Lévesque Ouest, 9e étage,  
Montréal (Québec) H2Z 1B1  
Tél.: (514) 861-9031  
Télec.: (514) 861-0281  
Courriel : info@secor.ca

## **Paris**

45 Kléber Avenue, 3e étage,  
75116 Paris  
Tél.: 01 56 26 57 27  
Télec.: 01 56 28 03 43  
Courriel: info@secor.fr

## **Toronto**

390 Bay Street, Suite 2400  
Toronto (Ontario) M5H 2Y2  
Tél.: (416) 362-0505  
Télec.: (416) 362-6804  
Courriel: info@secor.ca

## **Ottawa**

255 Albert Street, Suite 513  
Ottawa (Ontario) K1P 6A9  
Tél.: (613) 230-9240  
Télec.: (613) 569-1802  
Courriel: info@secor.ca

**[www.secors.biz](http://www.secors.biz)**



**SECOR** CONSEIL