

La conception du capital humain : de l'apprentissage à l'incarnation

Belghanami Nadjat Wassila*

Received:31/01/2018

Accepted:20/03/2018

Resumé:

l'on mesure le capital humain .Il est considéré comme étant un stock (un actif,) provient de l'accumulation tout au long de notre parcours, de connaissances, de compétences, d'aptitudes, de talents, de qualifications, d'expériences, de « savoir-faire » et de « savoir-être ». C'est donc notre principal actif, que nous devons préserver, valoriser, et qui nous fait progresser dans la vie. Pour accroître notre productivité et donc la rentabilité de l'entreprise.

Mots clés: Apprentissage ;Formation ; Compétence ; Expériences ; Savoirs .

Abstract:

The purpose of this article is to highlight the components that make it possible to measure the human capital. It is considered as a stock (an asset,) comes from the accumulation throughout our course, of knowledge. , skills, abilities, talents, qualifications, experiences, "know-how" and "savoir-être". It is therefore our main asset, which we must preserve, value, and which makes us progress in life. To increase our productivity and thus the profitability of the company.

Keywords: Learning ;Trainin ; Competence ;, Experience ; Knowledge.

JEL Classification: J24, J31 , I2 , D02 .

* Maitre de conférences classe B, Centre Universitaire De Tindouf , Wacila20006@hotmail.fr

1. Introduction

Le terme de capital humain trouve sa source dans la théorie économique du capital humain développée par Becker et Theodore Schultz W. En effet, les économistes parviennent à la même conclusion concernant la définition du KH dans le sens qu'il recouvre l'ensemble des capacités apprises par les individus et qui accroissent leur efficacité productive. A savoirs : des compétences, des expériences et les savoirs favorables à la production économique.

2. Problématique :

On donne au concept de capital des sens très différents, mais quelle que soit la forme qu'il prend, il demeure, avec le travail, un facteur de production fondamental. En effet, Le capital humain est distinctement utilisé, il est constitué par certaines composantes ou «capacités» qui' il comporte deux volets importants :

- le premier réside dans la conduite du personnel en termes de performance.
- le second consiste à gérer son rendement et donc son efficacité

Et dont il faut clarifier la signification avant de s'engager dans un travail de recherche. De ce fait notre préoccupation principale consiste de vérifier : ***En quoi le capital humain de l'entreprise est constitué, compte tenu du fait que le capital humain est une ressource stratégique? Ainsi, comment peut-on le mesurer?***

3. Hypothèse ;

L'attention a été mise sur la quantification du capital humain en unités physiques et sur la relation naturelle entre éducation et productivité. Autour de l'hypothèse selon laquelle le capital humain est ne fait pas référence au nombre d'employés que nous avons, mais à ce que ces derniers possèdent en termes d'expériences, et d'engagement envers l'organisation. À cette fin, nous formulons l'hypothèse suivante : le capital humain de l'entreprise est "constituée et mesurée" par les diplômes acquis ou l'expérience des personnels.

4. Objectif :

Rappelons que le "capital humain" englobe : expérience, savoir-faire, capacité de travail, niveau d'éducation, réseau personnel, etc.) Que détient chaque salarié pour le mettre à la disposition de l'entreprise. Ce travail nous permet de définir une meilleure compréhension de concept de capital humain et offrir un regard sur les contributions existantes, surtout au niveau micro économique et champ pratique.

5. Méthodologie :

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche qualitative que nous avons concrétisée à travers une revue de la littérature. Ensuite, il nous semble particulièrement intéressant d'effectuer le choix d'une analyse méso économique dont, nous nous sommes intéressés aux deux entreprises SONELGAS, AIR ALGERIE. Puis, nous avons procédé à l'analyse micro économique afin de compléter l'étude théorique. Pour cela, nous avons élaboré une enquête sur terrain aux niveaux SDO Bechar rural, et la délégation régional Bechar de la compagnie aérienne Air Algérie.

6. Le capital humain (KH) : approche et analyse :

Plusieurs notions proches du capital humain ont été apporté « Capital humain », « actifs humains », « investissement humain », « développement humain », « capital cognitif », « capital institutionnel », « investissement immatériel », ils sont autant de notions et/ou de concepts qui annoncent et dédient une révolution en cours. En effet, le développement du capital humain passe par un investissement dans l'éducation. D'où l'intérêt de ***l'Etat*** pour

encadrer la formation, et de l'entreprise pour en calculer le rendement. Il s'agit de l'ensemble des ressources dont dispose un agent et qui sont engagées pour faire fonctionner une entreprise. Le terme «capital humain» peut être utilisé pour décrire la valeur d'actif des employés. En comptabilité financière, afin de pouvoir qualifier quelque chose comme un «actif», il faut suivre ces trois règles :

- L'actif doit être la **propriété de l'entreprise** - l'entreprise doit avoir le contrôle total de l'actif.
- L'actif doit offrir des **bénéfices futurs** - l'entreprise doit tirer profit de l'actif.
- La valeur de l'actif doit être **calculée en unités monétaires** — les comptes associés à l'actif peuvent être consultés objectivement.

Le capital humain est pour l'entreprise une source de création de richesse et un facteur de coût. Comme tout capital, il nécessite d'être évalué, et ce, pour deux raisons : En premier lieu, il s'agit de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, puisque le capital humain est l'un des actifs essentiels de bon nombre d'entreprises de services (Chamak et Fromage, 2006), son évaluation est rendue indispensable dans le cadre notamment d'opérations de délocalisation.ⁱ

Tableau (1): différent thématique du capital humain

<u>Principales approches</u>	<u>Déterminants du Capital Humain</u>
Approche Gestionnaire	• Les ressources et compétences comme source de compétitivité de la firme .
Approche Macroéconomique <i>La Théorie Du KH prédominante dans les années 60 et 70</i>	• capacités productives acquiert par : la compétence, l'expérience ou le savoir. se développe par l'éducation ou la formation, • capital humain spécifique (des compétences non transférables et le capital générique (des compétences transférables)
Approche Comptable , (se développe jusqu'aux années 90 (Kaplan et Norton , Balanced Scorecard en 199)	• La notion d'actif et propose de traiter ces dépenses comme des investissements amortissables ; • (la pyramide des âges, le taux de turn-over, le taux de mobilité interne, le nombre de postes à pourvoir, les indicateurs de formation et d'apprentissage en situation professionnelle et de partage des connaissances...)
Approche Managériale <i>(Au sein d'une organisation, qui s'impose à partir des années 90).</i>	• compétences, apprentissages et talents de chacun des collaborateurs et des qualités collectives de l'entreprise, formant ainsi son premier actif immatériel. • Celle-ci met l'accent sur les aspects psychologiques et collectifs.

• L'OCDE	• connaissances, qualifications, compétences, comportements qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. • constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité ».
----------	---

Source : synthèse élaborée par l'enseignante. En fonction des informations d'article : Stéphanie Fraisse-D'Olimpio, Les fondements de la théorie du capital humain. ED : Ressources en Sciences économiques et sociales (SESNS) . 11/05/2009 : <http://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305>

7. Sa valeur au plan opérationnel :

Évaluer le capital humain revient à évaluer la valeur d'utilité présente et future du personnel d'une entreprise. Évaluer cette valeur revient à évaluer la valeur ajoutée présente et future produite par chacun et par l'ensemble des personnes constituant l'entreprise. Ainsi, si on voulait se donner un premier ratio d'évaluation du capital humain d'une entreprise, on pourrait l'exprimer sous la forme de la valeur ajoutée totale divisée par le nombre de salariés directs d'une entreprise :

$$VA/Effectif = Capital Humain Brut.$$

En gestion, la valeur se développe d'une manière différentes, elle peut signifier la juste valeur (faire value)ⁱⁱ, ou l'auto-évaluation (stand alone)ⁱⁱⁱ. C'est à la fois une recherche de la valeur fondamentale ou stratégique de l'entreprise^{iv}. En effet la mesure du capital humain consiste à mesurer le rendement et retour sur investissement (ROI) du capital humain qui se diffère d'une entreprise à l'autre, et tout dépend de sa taille, sa stratégie, son industrie... Elle est d'utiliser la manière suivante:

Total des bénéfices de l'organisation / investissements dans le capital humain

Le **total des bénéfices de l'organisation** est ce que l'entreprise a fait en termes de profits après avoir couvert l'ensemble de ses dépenses, alors que les "investissements dans le KH" fait référence à la quantité d'argent que votre organisation a investi pour développer son KH ; à savoir, le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération, etc ... Et non se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir «l'habileté, le savoir être et les capacités non quantifiées puisque ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme on peut le faire pour évaluer le capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain.^v

En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail. Dont la valorisation des RH peut avoir plusieurs significations et formes (valorisation financière, psychologique, sociale.). Concrètement, elle peut se manifester toutefois par trois d'actions complémentaires qui s'inscrivent nécessairement dans la durée:

- L'évaluation du personnel et de la gestion des carrières ;

- La formation pour répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité de l'entreprise et à un souci légitime de promotion et de développement ;
- L'amélioration des conditions de travail (du point de vue du temps, des aspects physiques et psychiques) de la sécurité, de l'hygiène, du confort, des équipements sociaux et des œuvres sociales

Sur le terrain, le terme «valorisation du capital humain» a une autre signification. Il est dans ce cas synonyme de reconnaissance. Si c'est le cas, la valorisation/reconnaissance est l'état psychologique des ressources humaines qui se sentiraient utiles à l'entreprise ce qui contribuerait à leur développement pour le bien de l'ensemble. Les firmes capitalistes essaient de capter, de protéger, leur capital humain en tant qu'actif économique. Néanmoins, le concept de capital humain est souvent mobilisé en gestion qui renvoie plus généralement à la recherche « Capital humain et innovation » pour créer un climat d'innovation du facteur humain s'expliquent les barrières de salaires par secteurs d'activités, les taux de rémunérations correspondant à des niveaux de formation et des diplômes, fondés sur des croyances et des références normatives^{vi}. Mais en considérant les rapports salariaux uniquement sous l'angle marchand, l'évaluation se résout, le plus souvent, à calculer une masse salariale, pondérée par un indice de compétences et connaissances en matière de valorisation du capital humain.^{vii} Comme en a vue en avant que le capital humain serait un « passif capitalisé » (Fourmy, 2012, p.66) vis-à-vis la valeur ajoutée créée par lui dans l'entreprise afin de contribuer au développement des avantages concurrentiels de l'organisation. Au sens comptable les collaborateurs ne représentent pas des « actifs », ne sont pas des bien incorporel ,et pour mettre en valeur le capital humain, il ne faut pas traiter les individus comme un capital ! » (Guillard et Roussel, 2010, p.167-168).

La comptabilisation du capital humain, est traduit par sa valeur au-delà de ce qui était attendu de l'individu contre la rémunération (Fourmy, 2012, p.66). Néanmoins, la valeur dégagée n'a jamais été portée au bilan comptables ou ni aux rapports de gestion, ni dans les comptes d'une entreprise, , car elle procède d'un mélange entre la valeur ou potentiel (savoir, expérience et talent) d'une personne à ses valeurs morales (engagement, fidélité, savoir-être de manière générale), à savoir : les compétences, le bien-être des salariés, l'assiduité, la fidélité, la confiance ou parfois plus subtilement de proposer de ranger dans la catégorie des investissements, ce qui auparavant figurait dans les dépenses de fonctionnement. Les charges salariales, les coûts de formation, les dépenses en matière de recherche et développement (R&D) pourraient ainsi être reclassées en fonction de leur utilité, de la plus-value escomptée ou réalisée^{viii}. Par extension, la valorisation du capital humain, qui postule ainsi ses capacités de transformation, s'est traduite par une recherche de l'amélioration des conditions de travail, des systèmes d'organisation et de communication, de développement des droits de l'homme dans l'entreprise pour éviter les coûts de contentieux, absentéisme, turn over excessif, fraudes, vols, abus de biens sociaux... C'est donc la mesure, non plus de la valeur du capital humain mais de certaines valeurs, qui est recherchée, pour dégager une « performance durable avec l'activation stratégique du potentiel humain »^{ix}.

8. Méthodes et politiques de mesures :

Le stock immatériel peut être accumulé, mesuré, valorisé. Les écarts dans les salaires seraient ainsi justifiés par des différences dans la quantité de stocks en capital humain et

non par un taux de salaire différent par unité de stock en capital humain^x. Trois méthodes d'évaluation peuvent être utilisées pour valoriser le capital humain :

8.1.Mesurer le niveau de savoir acquis :

La première méthode a pour objectif d'évaluer le stock de capital humain à partir des connaissances. En regard, il est tenu compte du niveau de formation des collaborateurs, de la mesure des qualifications de ces derniers par des tests et des entretiens, et de l'appréciation de la valeur du KH sur le marché du travail (niveau de rémunération). Sur ce dernier point, il convient de noter que les rémunérations perçues ne reflètent qu'imparfaitement la valeur du capital humain. En effet, le marché du travail est réglementé (conventions collectives, salaire minimum) de sorte que le salaire ne représente qu'imparfaitement la productivité du travail. Par ailleurs, en reprenant la typologie du KH présentée, si, lorsque le capital humain est spécifique à la tâche, il est légitime de considérer que sa valeur est correctement reflétée dans les niveaux de salaire, il en va tout autrement lorsque le capital est spécifique à la firme.

Tableau (2) : les mesures du stock de capital humain.

Mesures – Approximations	Caractéristiques	Limites
Niveau de formation des 25-26 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur nombre d'années de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

Source : OCDE 1998.

8.2.Utilisation ou dépréciation, évaluation du montant de l'investissement complet dans cette ressource immatérielle :

La seconde méthode s'évertue à évaluer l'investissement complet en capital humain en distinguant notamment les coûts de remplacement des ressources humaines (Flamholtz, 1972 et 1985 ; Pyle, 1976). Les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer, 1986) et les coûts sociaux globaux sont associés aux ressources humaines^{xi}. Dans une démarche proche de cette méthode, Ouziel estime que la valeur du capital humain est fonction des coûts de recrutement, d'intégration et de formation. Il évalue la valeur du capital humain à environ 50 % de la masse salariale non chargée^{xii}.

Tableau (3) : les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines .

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle(1970) ;Flamholtz(1972 ; 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	- Coûts d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion) - Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) - Coûts de séparation (indemnité, perte de

		productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	- Rémunération totale (directe et indirecte) - Dépenses personnelles de travail (transport, hébergement, informatique)
Martory (1980) ; Savali et Zardet (1989)	Coûts sociaux globaux	- Coûts cachés (sur salaire, surconsommation de ressources)

Source : Samier (1999).

8.3.L'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain:

Elle s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain d'un individu, c'est-à-dire sur le prix que différents départements de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service^{xiii}. Lorsque le capital humain est spécifique à la firme, les services rendus par celui-ci s'appuient sur les procédures organisationnelles parfois tacites développées par la firme. Lors d'opérations de délocalisation, ces procédures organisationnelles sont souvent négligées entraînant des déconvenues quant au rendement du capital humain. Les ressources humaines répondent aux critères de bénéfices futurs et de valeur pécuniaire, mais le capital humain n'apparaît pas sur les états financiers de la plupart des organisations.

En d'autres termes, il s'investit dans l'entreprise –**constitue un actif essentiel confié au management**. Toutefois, les individus peuvent être considérés comme des entités apportant de la valeur à l'entreprise, par conséquent quantifier les connaissances qu'elles apportent à l'organisation et appliquer ces connaissances au sein de l'entreprise, cette capacité devient un important avantage concurrentiel. En les comparant aux coûts associés à l'embauche, la fidélisation et la formation, il est plus facile d'apprécier le rôle fondamental que jouent les personnes dans le succès de l'entreprise. Une partie de ce capital est constituée des différents apports effectués par les associés. En effet, le capital humain désigne les dépenses pour l'éducation la formation professionnelle pour les individus, dont l'investissement dans le capital humain procure un rendement économique en augmentant à la fois les taux d'emploi et les revenus du travail.

Le capital humain est un déterminant important de la productivité, tant au niveau individuel qu'au niveau agrégé. Dans la littérature micro-économique, la mesure de capital humain contribue à l'incorporation de l'éducation à la productivité. A cet effet existe un rapport évident entre capital humain et productivité au niveau de l'entreprise. Ce paramètre s'avère être un déterminant important du rendement de l'investissement dans l'éducation et est souvent directement interprété en tant que tel (même si certaines corrections spécifiques au modèle sont généralement nécessaires pour obtenir le taux de rendement exact).

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant sur les ressources et compétences comme sources de compétitivité de la firme (Ressource-Based View of the firme). Cette approche considère qu'une firme dotée de ressources de qualité et rares est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses concurrentes donnant lieu à des performances financières supérieures (Barnye, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993; Wernfelt, 1984). De nombreux travaux empiriques lui donnent de la crédibilité puisqu'ils mettent en évidence que les différences de performance entre les entreprises sont plus significatives que les différences entre les secteurs (Rumelt, 1991). Ces écarts de rentabilité s'expliquent par des dotations différentes en ressources immatérielles. Celle-ci, à l'instar du capital humain, sont essentielles à l'avantage concurrentiel (Bounfour, 1998), et articulées aux options de compétence et de performance

organisationnelle^{xiv}. Les économistes du travail établissent souvent une distinction entre le KH accumulé au cours de trois phases distinctes de la vie: **le capital humain de départ**, principalement **acquis à la maison**, **le KH acquis** par **l'éducation formelle**, et **le capital humain accumulé** par **la formation sur le terrain**.^{xv} Toutefois la plupart des travaux des chercheurs empiriques se sont concentrés sur les conséquences sur le marché du travail **du capital humain acquis** par **l'éducation formelle**,^{xvi} essentiellement parce que c'est là la composante du capital humain la plus facile à mesurer.

Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les travailleurs qualifiés soient plus productifs que les non qualifiés quel que soit le processus de production considéré, et à ce qu'ils soient capables de faire fonctionner des technologies plus sophistiquées qui exigent davantage de leurs capacités. Si la compétence s'accompagne d'une plus grande aptitude à apprendre et à produire de nouvelles connaissances, une main-d'œuvre plus éduquée sera également capable d'amener une croissance plus rapide de la productivité, à la fois par des améliorations progressives apportées aux processus de production existants par l'adoption et le développement de technologies plus avancées.

L'approche comptable ne permet pas de mesurer le capital humain. Une approche qualitative visant à tracer une cartographie du capital humain détenu par l'entreprise est à privilégier. Les indicateurs importants varient selon le secteur et l'identité de l'entreprise mais ils comprennent en général : la pyramide des âges, le taux de turn-over, le taux de mobilité interne, le nombre de postes à pourvoir, les indicateurs de formation et d'apprentissage en situation professionnelle et de partage des connaissances...^{xvii}

Il existe des tableaux de bords incluant ces indicateurs de capital humain. Le premier modèle innovant est celui adopté par la **compagnie Skandia** : il se fonde sur la notion de capital intellectuel et place les ressources humaines au cœur de la création de valeur^{xviii}. Chamak Alain et Fromage Céline ont développé un outil de pilotage nommé CORE. Il se décline sur trois axes : l'axe «Développement et mobilisation des compétences», l'axe «Cohésion et engagement» et l'axe «Structure et organisation». En plus de ces approches, le capital humain peut être évalué selon deux méthodes.^{xix}

- **Il peut être évalué comme étant la somme des faits au stock initial au cours du temps : (Approche fondée sur les coûts)** : elle consiste à estimer les stocks et les flux de capital physique. L'analyse de rentabilité des dépenses en capital humain pour évaluer la valeur du stock physique est obtenue en faisant la somme de la valeur des investissements puis en soustrayant l'amortissement du stock du capital initial. Cette approche est utilisée parce que les prix des investissements physiques sont disponibles et que les projections des profits futurs émanant de ces investissements sont plus difficiles à faire.
- Il peut aussi évaluer **comme étant la valeur actualisée nette du revenu qui est capable de produire au cours du temps (approche fondée sur le revenu)** : cette approche traite les « individus » comme des entités qui renferment un capital dont le potentiel de gains est calculé à partir des activités sur le marché. Elle est souvent utilisée pour estimer la valeur du capital naturel. Cette méthode est adoptée parce qu'on peut parfois soutenir que les rentes associées aux ressources naturelles ne seraient pas prises en compte si on ne faisait que totaliser les coûts de développement; en conséquence, le rendement des ressources et leur valeur en capital intrinsèque seront sous-estimés.

L'approche macroéconomique : dans le cadre de cette *approche*, l'éducation et la

formation sont considérées comme des investissements que les individus effectuent rationnellement afin de constituer un capital productif inséparable de sa personne.^{xx}

9. Le coût du capital humain :^{xxi}

Le personnel est considéré comme un « *investissement* » ou une « *ressource* », voire comme une « *opportunité stratégique* », plutôt que comme une *contrainte* ou un « *coût* ». La main-d'œuvre est de plus en plus considérée comme une ressource à développer et plus seulement qu'un coût à gérer.^{xxii} Il s'agit de clarifier la valeur ajoutée de la capital humain comme une condition de réussite de l'entreprise, de renforcer la contribution de compétence à la performance de l'organisation. A ce stade, il y a trois étapes dans le cycle de vie de l'employé qui engendrent des coûts, ce sont également des étapes durant lesquelles la compagnie acquiert du capital important (souvent référé comme le capital de savoir) :^{xxiii}

- 1) **Acquisition du capital:** les coûts engendrés durant le processus de recrutement (p. ex. : pour la publicité, les entrevues, et la réinstallation de l'employé). ces coûts pour recruter un employé peuvent être évalués et ensuite dépréciés au cours du service prévu de la personne embauchée. Le salaire brut de la personne peut également être utilisé comme base.
- 2) **Éducation et apprentissage:** Les coûts engendrés pour former l'employé et développer ses compétences (p.ex.: pour le matériel de formation, l'endroit, et les instructeurs).
- 3) **Remplacement du poste (plan de relève):** les coûts pour remplacer les employés qui quittent la compagnie (p.ex.: en raison de la retraite ou d'un nouvel emploi).

La plupart des coûts mentionnés ci-dessus sont reconnus comme des dépenses sur l'état des résultats en comptabilité financière. Le bilan d'une entreprise prospère a généralement des actifs qui dépassent les coûts. Les entreprises dans un effort d'amélioration de leurs résultats nets, réduisent leurs dépenses.

Il existe d'autres méthodes d'enregistrement des ressources humaines qui ont été proposées dans les années 70 quand on peut résumer ainsi :^{xxiv}

- 1) **la méthode du coût historique** : il s'agit de chiffrer le coût de l'investissement humain en sommant toutes les charges le concernant (coût de recrutement, de formation, d'intégration dans l'entreprise, d'adaptation à l'emploi et de promotion...).
- 2) **la méthode du coût de remplacement** : elle consiste à évaluer le capital humain d'une entreprise en cherchant quels seraient les coûts qu'il faudrait engager pour le reconstituer à l'identique.
- 3) **l'évaluation économique** : B. Lev et A. Schwartz proposent d'évaluer le capital humain à partir des dépenses de recrutement et formation augmentées de la valeur actualisée des salaires que recevra un employé pendant toute la période d'activité dans l'entreprise.

Le capital humain désigne l'ensemble des connaissances apprises par l'individu qui accroît son efficacité productive. *Chaque individu est propriétaire d'un certain nombre de compétences* qu'il valorise en les vendant sur le marché du travail. Toutefois, malgré l'importance de ce dernier dans l'économie, et malgré diverses tentatives d'évolution, ce capital humain est toujours considéré comme une charge pour l'entreprise au même titre que des matières premières. La nécessité de gérer le capital humain de l'entreprise peut s'inscrire dans le cadre conceptuel à travers lequel le capital intellectuel engendre le capital humain (c'est-à-dire que le KH est une partie du capital intellectuel de l'entreprise). Ils sont

des actifs cachés, non pris en compte dans le bilan. Il inclut à la fois le contenu des cerveaux de l'entreprise et ce qu'il reste dans l'entreprise lorsqu'ils l'ont quittée. Comme il est possible de classer le capital humain en 3 catégories^{xxv} :

- 1) **Les compétences** (talents, savoir-faire, capacités),
- 2) **Les attitudes** (motivation, qualités managériales des dirigeants),
- 3) **L'agilité intellectuelle** (capacité à innover, entreprendre, faire partager).

Une approche systématique de représentation et de mesure du capital intellectuel devient de plus en plus pertinente pour l'ensemble des entreprises. Le capital humain est largement reconnu comme levier créateur de valeur. Il est la plus importante source d'avantage concurrentiel des entreprises, il doit devenir un enjeu majeur des managers qui se doivent donc de mieux le gérer.^{xxvi}

La croissance et la décroissance du capital humain de l'entreprise constituent la performance intellectuelle de l'entreprise, qui doit être représentée et mesurée. Le capital humain constitue le véritable moteur de la performance de l'entreprise.^{xxvii} En matière d'innovations et RH, ou d'innovation en RH. Du point de vue des ressources humaines (RH), il est facile d'évaluer la manière avec laquelle les comportements peuvent apporter de la valeur à une organisation, mais du point de vue financier, placer de la valeur sur des choses intangible que l'attitude, ou même des compétences et des connaissances, semble plus difficile. En effet, deux des principaux éléments de l'actif aident à déterminer la valeur d'un employé qui ils sont:^{xxviii}

- 1) **Le comportement** : il inclut les attitudes positives (optimiste, motivé, etc.), la capacité à bâtir des relations interpersonnelles au sein de l'organisation ainsi qu'à l'extérieur (avec les collègues et les clients), ou la capacité à attirer de nouveaux clients
- 2) **Les connaissances** : elles incluent des éléments comme le rendement personnel (productivité), les compétences ou le savoir-faire, l'expertise dans un domaine donné, la capacité à créer de nouveau processus plus efficaces et l'habileté de suggérer ou de faire des recommandations quant aux manques d'efficacité.

Selon l'étude de Fox Sherry pour calculer la valeur d'un employé» d'un point de vue financier est tient autant de l'art que de la science, l'aspect scientifique de la comptabilité représente tout ce qui est quantifiable ou réel (les salaires, les avantages et la productivité). L'aspect artistique de la comptabilité comprend l'attribution d'une certaine valeur aux éléments (tels que le comportement de l'employé, ses compétences et d'autres composantes intangibles), qui ne peuvent pas ordinairement être mesurés en monétaire. Comme il y a également différentes mesures systématiques qui ont déjà été utilisées pour tenter d'évaluer les employés comme les actifs^{xxix}. Elles comprennent:^{xxx}

- Le développement d'un index des pratiques d'excellence qui peuvent être associées à des résultats d'affaires;
- Le calcul de l'efficacité des fonctions et des processus de RH ainsi que le rendement du capital investi des initiatives et des programmes des employés;
- L'intégration de mesures associées aux employés grâce à un cadre de gestion du rendement.

L'étape la plus souvent négligée et pourtant le plus important pour les intervenants: évaluer le développement de votre capital humain. Lors de l'évaluation de toute initiative

en RH, il est important de considérer les **5 C**: la Conformité, les Clients satisfaits, la Culture, le Contrôle des coûts, et la Contribution individuel.^{xxxi}

10. Discussions des résultats :

Nous procédons la discussion des résultats afin de justifier empiriquement notre recherche après avoir illustré par les principaux apports littéraires.

10.1) Faits marquants en matière de capital humain :

10.1.1) Dans le cas de groupe Sonelgaz :^{xxxii} Il a initié des actions de formation qui ont touché **28 161 agents** correspondant à **509 803** hommes jours pour l'ensemble des cycles de formation (formation professionnelle spécialisée et perfectionnement professionnel). La moyenne annuelle de participation par agent (perfectionnement professionnel et formation spécialisée confondu) est de 9 jours. La moyenne annuelle de participation par agent ramenée aux effectifs formés est de 18 jours. Les dépenses engagées sont de plus de **3 milliards** de dinars représentant **4%** de la masse salariale. La formation à l'étranger a touché **318 agents**, pour des perfectionnements assurés par des organismes étrangers. Les activités de distribution et technologies associées représentent **89, 4% des formations spécialisées** contre **9, 3** pour les activités des industries énergétiques, **1, 1%** pour les activités de travaux et production industriel et **0, 1%** pour les activités de prestation de service. La formation professionnelle spécialisée (FPS) représentant **7%** des réalisations en matière de formation est dominée par le profil exécution avec **62,3% (ouvriers professionnels d'interventions en électricité et gaz, attachés commerciaux)**, suivit de **37,2%** pour le profil exécution et de **0,5%** pour les **cadres**. La FPS a concerné le domaine technique (électricité, gaz, ...), la gestion (management, commercial, RH).

10.1.2) Dans le cas de la compagnie d'Air Algérie :^{xxxiii} Aujourd'hui Air Algérie c'est aussi **le troisième transporteur en Afrique**. Air Algérie compte aujourd'hui **11.000 employés** (Le rapport effectif/flotte : 250 salariés pour un vol) . et selon le PDG d'Air Algérie Bakhouche Alleche révèle un surplus d'effectifs qu'il estime à 3 000 employés. Ainsi les catégories de son personnel se répartissent comme suit:

- 7647 personnels au sol
- 509 personnels navigants techniques (PNT)
- 734 personnels navigants commerciaux (PNC)

Elle a créé une nouvelle Ecole de formation des pilotes en Algérie à Ain Benain à Alger. Avec l'université d'Oxford (d'Oxford Aviation Academy, CAE OAA), la coopération algérienne vise à former des élèves-pilotes algériens avec une formation aux techniques aéronautiques avant de s'ouvrir aux étudiants des autres pays de la région. Aussi, les ingénieurs de la compagnie britannique accompagnent les ingénieurs et cadres algériens dans l'activité de maintenance à travers la formation et le transfert du savoir-faire. (les moyens, les cadres, les techniciens et les pièces nécessaires alors que le constructeur possède la technologie. A travers ce partenariat gagnant-gagnant, ce constructeur va former le personnel et proposer à la compagnie, par la suite, certains de ses marchés", va-t-il ajouté le chef de division maintenance et réparation des aéronefs de la société, Mohamed Salim Ziouche.

10.2) Présentation de la population soumise à l'étude :

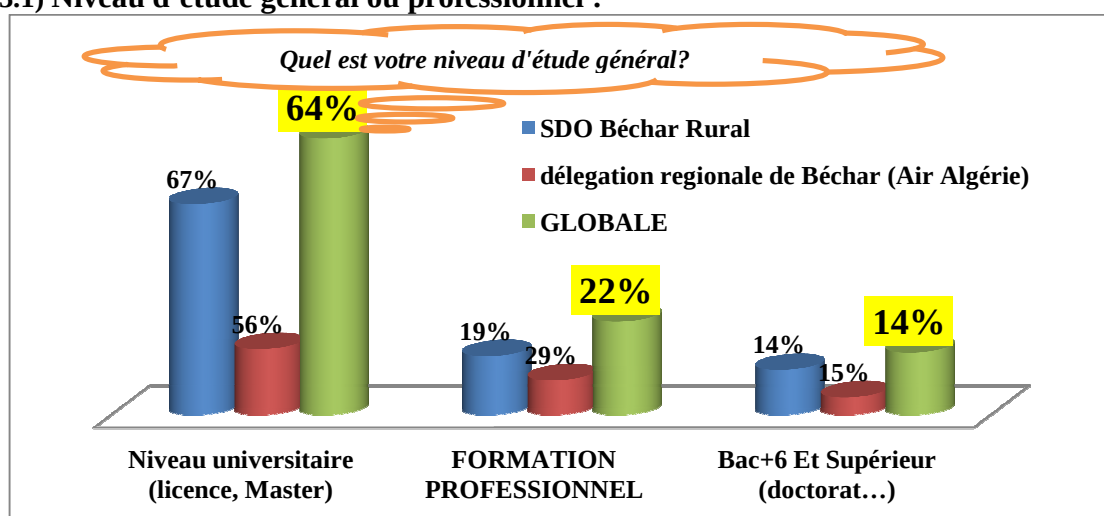
Pour vérifier nos hypothèses nous avons mené un questionnaire divisés en quatre rubriques ; qu'il s'adresse aux cadres et cadres supérieurs et cadre dirigeant ; La méthode retenue pour avoir un échantillon représentatif est celle **des quotas**. À travers la méthode choisie, la taille de notre **échantillon** finale est composé **de 125 cadres ce qui représente 86%**.

Tableau (4) : échantillonnage (la population soumise à l'étude) .

Entreprise sujet de l'enquête	Délégation Air Algérie Bechar	SDO Bechar rural
Population : catégories cadres	36	98
Taux	$(36 \times 100) / 134 = 26,86 \approx 27\%$	$(98 \times 100) / 134 = 73,13 \approx 73\%$
L'échantillon ciblé	$0,27 \times 125 = 34$ Cadres	$0,73 \times 125 \approx 91$ Cadres

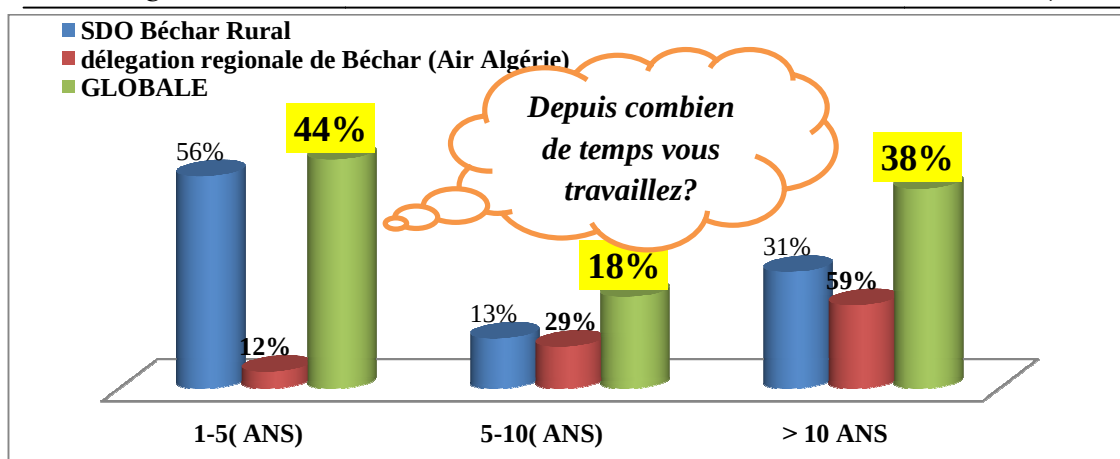
10.3) Communication des résultats :

10.3.1) Niveau d'étude général ou professionnel :



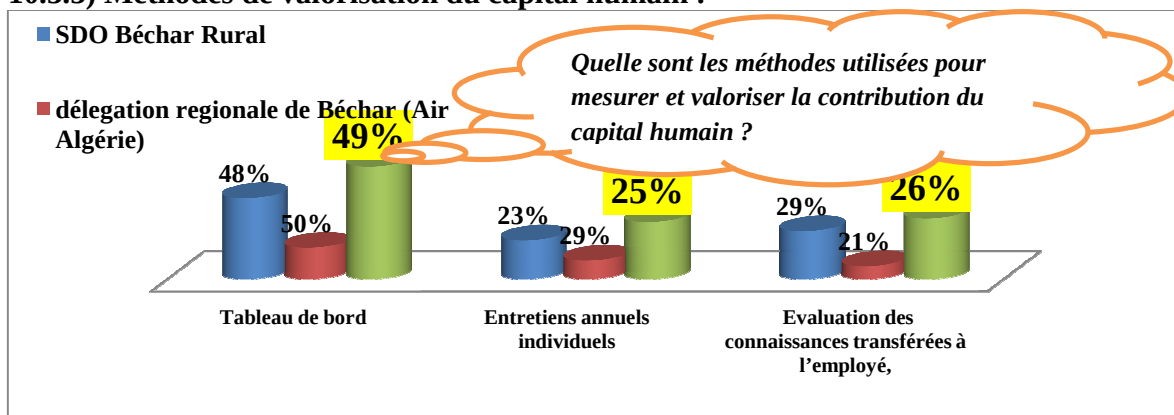
Commentaire 01 : un nombre important d'employés a un niveau universitaire qui 78% (64%+14%) . Soit de 67% au sein de SDO Bechar Rural et 56% à la délégation régionale de Béchar, ils représentent un levier d'efficacité et d'efficience. Ce qui va de pair avec un nombre important d'emplois qualifiés en tenant compte des exigences pédagogiques et organisationnelles. En effet ces données montrent que le taux d'emploi des diplômés reste relativement en croissance, ce qui permet renforcer la capacité de l'individu à envisager de nouvelles perspectives pour accroître sa productivité ainsi son efficacité.

10.3.2) Expérience dans l'entreprise :



Commentaire02 : La majorité des employés soit de 44% des cadres interrogés ont une expérience moins de 5 ans.. Cette expérience correspond à un cadre dans un esprit jeune. C'est-à-dire tout cadre qui débute son parcours professionnel et n'a que très peu d'expérience professionnelle, un jeune diplômé ou cadre junior qui sort de ses études et se lance dans un nouveau domaine. On peut admettre qu'il y a néanmoins une différence à faire entre les jeunes diplômés issus d'une formation générale et ceux issus d'une expérience professionnelles. Dans ce cas, le vocabulaire expérience a la même importance par lequel, on peut même placer la rubrique « Expériences » à celle « Formation générale » dans un cadre universitaire qui aura un rôle prépondérant lorsque les connaissances sont apparaît mieux mettre en valeur les compétences des cadres. Selon la théorie du capital humain (Becker, 1962), l'expérience professionnelle peut être définie comme une accumulation de compétences, de connaissances et de capacités qui possèdent les mêmes propriétés que d'autres types de capital présents dans l'entreprise (Richter et Schmidt, 2006).

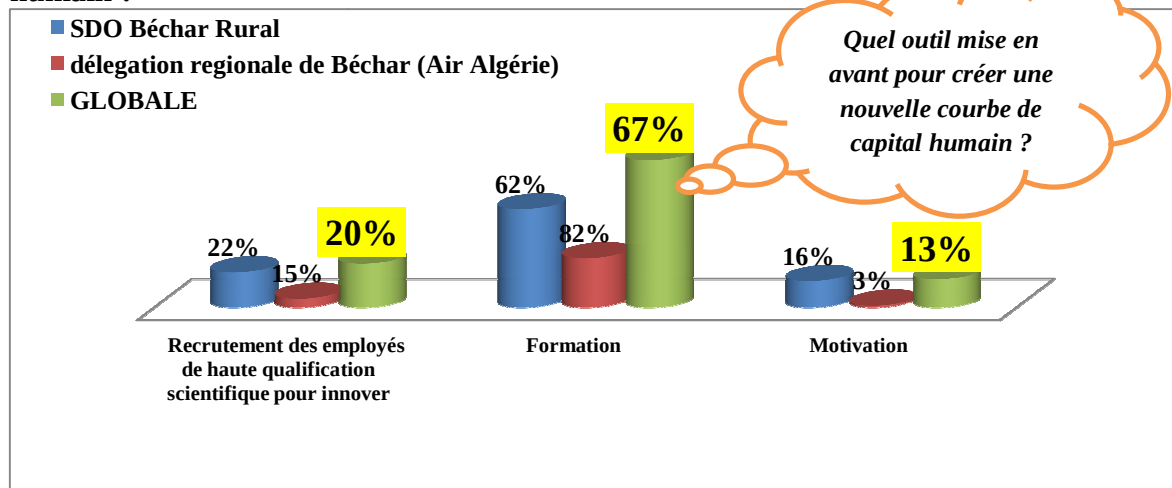
10.3.3) Méthodes de valorisation du capital humain :



Commentaire 03 : On constat que les répondants considèrent à 49% que le tableau de bord est le meilleur outil efficace d'optimisation comme étant un indicateur de capital humain qui demande l'apport de tous les intervenants impliqués. En effet, est un outil très important pour le chef d'entreprise et/ou aux responsables d'équipes, qui permettant de contrôle la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité. Il est constitué de plusieurs indicateurs qui permettent de mesurer et de suivre le bon fonctionnement de la contribution de chaque capacité à travers des états d'avancement en fonction de l'objectif visé. Néanmoins, 26% des répondants considèrent qu'une meilleure valorisation des compétences professionnelles

au sein les deux entreprises enquêtées dépend de système d'évaluation mis en place qui les aide à la reconnaissance de leurs performances et leur évolution. Il présente pour les responsables des objectifs de management qui va concerner la relation de l'appréciateur à l'apprécié. Aussi, l'employeur peut tirer des conséquences de son jugement d'aptitude, notamment sur le plan de l'affectation, de la promotion, de l'avancement ou de la rétrogradation du salarié. En ce qui concerne les salariés, l'évaluation a un double objectif : de *dialogue* et de *reconnaissance*. Le dialogue doit permettre d'échanger les résultats, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles ; et la reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération). En revanche, 25% d'entre eux ont répondu que l'entretien annuels individuels constitue premier facteur de valorisation pour montrer que cette étape permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, rémunération, promotion).

10.3.4) L'outil le plus mise en avant pour créer une nouvelle courbe de capital humain :



Commentaire 04 : cette question nous permet d'identifier à quel point les cadres valident leurs capitaux humains. En effet, du point de vue des cadres interrogés, dans l'ensemble le capital humain semble être influencé par la formation des effectifs. « Mieux on est formé, plus on est performant ». On remarque que 82% des cadres de la délégation régionale tendent à valoriser ainsi de « capitaliser » leurs compétences diffusées au sein de l'entreprise, ce qui montre que la formation est devenue un levier stratégique pour le développement des compétences humaines acquises au cours de la vie de la compagnie, par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés. Plus que 62% des interrogés de SDO essaient d'apporter et présenter leurs compétences afin d'actualiser leurs rôles professionnels dans ses postes de travail, comme étant un dispositif capable dans le présent et l'avenir pour faire face aux défis humanitaire, technique et administratif directement liée à leurs rôles. Alors que seulement 20% des cadres qualifiés reçoivent un complément pour valoriser le processus de capital humain. Il s'agit de la mise en place d'une formation initiale acquise qui fait appel aussi au knowledge pour créer un état d'esprit à l'innovation et la créativité notamment pour les activités de R&D. Donc, le capital humain peut avoir un effet direct sur

la croissance de la productivité et contribuer à accroître la performance de l'entreprise. On remarque ainsi que les entreprises investissent généralement davantage dans les employés ayant un niveau de formation initiale élevé et beaucoup plus les ingénieurs et cadres ont davantage formés. Tandis que 13% restant pensent que la courbe de capital humain se créer par la motivation comme un élément de reconnaissance. Les résultats des recherches sur les systèmes d'incitation et de récompense montrent que les cadres performants sont particulièrement sensibles à des sources de motivation en dehors des formations initial et/ou professionnelle spécifiquement aux cadres adultes qui sont en fin de carrière. Cela veut dire qu'ils sont liés directement à leur travail (acquisition de nouvelles compétences, autonomie et liberté dans le travail, augmentation peut être perçue comme une forme de reconnaissance par l'entreprise des efforts entrepris et des résultats...) et non à un système d'incitation extérieur. Ultérieurement, les entreprises ont donc tout intérêt à valoriser leurs capital humain par la formation professionnelle qui a considérablement contribué au processus de performance. Un autre résultat apparu qui est significative que la formation sous un double apport :

- La fonction qualifiante
- Et une autre professionnalisante

C'est pour cela les cadres mettent en avant que la formation qui est offerte par l'employeur pour influencer positivement la productivité et la qualité des employés comme étant un indicateur de l'efficacité de capital humain.

11. Conclusion :

Nos résultats nous ont permis de conclure que la valorisation du capital humain est basée sur la masse salariale, les connaissances et les compétences comme étant un outil qui permettrait d'apprécier sa juste valeur dans l'entreprise et plus particulièrement pour le capital humain, de pondérer chacune de ces composantes (compétence, expérience, formation, ...). Puisque les salariés acquièrent des compétences en raison de l'expérience accumulée dans les postes occupés. Cet effet d'expérience est de nature à accroître la valeur du capital humain. Notre perspective d'analyse est axée sur les suggestions suivantes :

- Le développement des compétences trouve son utilité et son sens dans les actions des formations. donc une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité de formation mis en place.
- Certes la formation développe la compétence humaine. Mais le capital humain s'acquiert de deux façons : soit par l'expérience, soit par la formation Général (éducation) attribut par le système éducatif ou au sein de l'entreprise.

ⁱ Méreaux J.-P., Feige J. Et Mbengue A. 2010. « *Evaluation comptable du capital humain* ». Laboratoire REGARDS.

ⁱⁱ Giordano-Spring S. Et Lacroix M., 2007, *Juste valeur et reporting de la performance : débats conceptuels et théoriques, Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3-13, p.77-95.

ⁱⁱⁱ Pluchart J.-J., 2010, « *Vers une approche constructionniste de la valorisation de l'entreprise* », *Cahiers de recherche PRISM-Sorbonne*, p.7-9 <http://prism.univ-paris1.fr>.

^{iv} HIRIGOYEN G. et CABY J.2005, *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica.

^v Sullivan.H. 2000.« *Value driven intellectual capital*», John Wiley & Sons, Inc.

^{vi}Guillard A. et Roussel J. 2010, « *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept, Management & Avenir* », vol. 1, n°31, P169.

^{vii}Méreaux J.-P., Feige J. et Mbengue A. 26 mai 2014, « *Evaluation comptable du capital humain* » ; de l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Laboratoire REGARDS.

- viii Isabelle CADET. 22 janvier 2014 ; « *These : Responsabilité Sociale De L'entreprise (RSE), Responsabilités Ethiques Et Utopies Les Fondements Normatifs De La Rse Etude De La Place Du Droit Dans Les Organisations. Conservatoire National Des Arts Et Metiers* » ; Ecole Doctorale Abbé Grégoire.
- ix Cappelletti L. 2010, « *Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain?* » *Revue Française de Gestion*, p. 141.
- x Mincer J ;1993, « *Schooling, Experience, and Earnings. England* », Gregg Revivals, réed., p.189
- xi Savall H. et ZARDET V. 1989, « *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable* », Economica
- xii OUZIEL J. 2004, « *La valorisation du capital humain* », *La revue des sciences de gestion*, vol. 210, pp. 7-17.
- xiii O Samier N. 1999, « *De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation* », in *Le capital humain : dimensions économiques et managériales*, Casta J.-F. (éd.), Presses universitaires d'Angers.
- xiv Alexandre Guillard-Josse Roussel, « *23ème congrès de l'Université d'été 2005 de l'Institut international de l'Audit Social, évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social* » .
- xv Becker, Gary S. 1964. « *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* ».University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496221>.
- xvi Aghion P .et Cohen E. 2004. « *Éducation et croissance* », Conseil d'Analyse Économique - La Documentation Française, Paris.
- xvii Kaplan R.S. et NORTON D. P. 1996.« *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into.Action* », Boston: Harvard Business School Press.
- xviii Alain Fernande, 19 avril 2013, « *L'essentiel du tableau de bord* », 4^e édition, Éditions Eyrolles.
- xix Chamak Alain et Céline Fromage. 2006. « *Le capital humain. Comment le développer et l'évaluer* ». Ed. Liaisons.
- xx Aghion P. et Cohen E , 2004 ; « *Éducation et croissance* », Conseil d'Analyse Économique - La Documentation Française, Paris.
- xxi Méreaux J.-P., Feige J. Et Mbengue A. 2010. « *Evaluation comptable du capital humain* ». Laboratoire REGARDS.
- xxii Fourmy M. 2012. « *Ressources humaines , stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humain* »,Paris,Maxima.
- xxiii Valérie Marbach.. 1999. « *Évaluer et rémunérer les compétences* », édition d'organisation.
- xxiv OCDE. 1998. « *L'investissement dans le capital humain* ».
- xxv Bontis, N. « *The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*», *European Management Journal*, 1999, P04 .
- xxvi Lynn .B E .1998. « *La gestion du capital intellectuel : enjeux et pratiques* » ; Hamilton, société des comptables en management du canada.
- xxvii Ernst & Young . 2003. « *Maîtriser la croissance des PME* », De Boeck Université, Paris.
- xxviii Nonaka, I. et Takeuchi, H. 1997. « *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante* », De Boeck Université.
- xxix Theodore W. *Schultz*. 1961. « *Investment in Human Capital* »l. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1.
- xxx Hatch N.W. & Dyer, J.H. 2004. « *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage* », *Strategic Management Journal*”, vol. 25.
- xxxi Belghanami Nadjat Wassila&Taman Dina.2016.«*Quel capital humain pour faire face à la compétitivité ? Cas de l'Algérie et de l'Égypte* », Edilivre-Aparis .
- xxxii Préparé par l'enseignante en fonction des données <http://www.sonelgaz.dz>.
- xxxiii Préparé par l'enseignante en fonction des données <http://www.sonelgaz.dz>.

Bibliographie

- Barney J. (1991). «Firms resources and sustained competitive advantage» *Journal of Management*, vol. 17.
- Becker G.S . (1962). « Investment in human capital : A theoretical analysis », *Journal of Political Economy*, 70, 5, 9-49. **DOI**:10.1086/258724.
- Bounfour Ahmed. (1998). « Le Management des Ressources Immatérielles, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », **Dunod**.
- Chamak Alain et Céline Fromage. (2006). «Le capital humain. Comment le développer et l'évaluer » **Ed. Liaisons**.
- D.Gélot, D . (2006). « La formation continue en entreprise : tendances et constats porteurs d'avenir ». **C.Puzenat Et (GARF)**, La Recherche En Formation Aujourd'hui : Des Savoirs Pour L'action.
- Fourmy M. (2012). « Ressources humaines , stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humain », Paris, **Maxima**.
- Kaplan R.S. et NORTON D. P. (1996). « The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action », Boston: **Harvard Business School Press**.
- Kathleen Conner, (1991). « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? », *Journal of Management*, 1991, vol. 17, No. 1.
- PYLE W. C. (1976). « Le contrôle de gestion des ressources humaines et ses applications » in *Gestion des ressources humaines. Hommes et techniques*, **Pigors D., Myers C. et Malm First. (éd.)**.
- QUINONES M.A., FORD J.K. ET TEACHOUT M.S. (1995). « THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK EXPERIENCE AND JOB PERFORMANCE : A CONCEPTUAL AND META-ANALYTIC REVIEW, PERSONNEL PSYCHOLOGY » 48, 4, 887-910. **DOI**:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.
- Richter A . et Schmidt, S.L. (2006). « Antecedents of the performance of management consultants », **Schmalenbach Business Review**.
- Richard P., Rumelt. (1991). « how much does industry matter ? », **strategic management journal**, volume 12, Issu3. Mar .
- Savall H . Et Zardet V. (1989). « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable », **Economica**.
- Spencer.L . M . (1986). « Calculating Human Resource Costs and Benefits : Cutting Costs and Improving Productivity », **John Wiley & Sons**.

- Tesluk P.E. et Jacobs R.R. (1998). « Toward an integrated model of work experience, Personnel Psychology », 51, 2, 321–355. **DOI:**10.1111/j.1744-6570.
- Wagner J et Gooding R. (1987). « SHARED INFLUENCE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR : A META-ANALYSIS OF SITUATIONAL VARIABLES EXPECTED TO MODERATE PARTICIPATION-OUTCOME RELATIONSHIPS », **ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL**, 30, 3, 524–541.**DOI:**10.2307/256012.