

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

La question semble claire : qu'est-ce que le « capital humain » ? Tant qu'on ne la pose pas, tout le monde affirmera savoir ce dont il s'agit ; mais si l'on pose la question, alors nous voyons la plus grande perplexité se peindre sur les visages.

En une époque où tout ce qui n'est pas créateur de valeur n'est pas stratégique, et où par contrepoint, n'a de valeur que ce qui est « capital » (nous jouons évidemment sur les mots), le pensum est de taille ! L'humain constitue-t-il un bon placement ? Comment en mesurer le ROI ? Que d'ambiguïtés sous cette dénomination passe-partout !

En fait, la notion de « capital humain » apparut vers le milieu des années soixante sous la plume de Gary Becker. Il définit le capital humain comme « *un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique* »<sup>1</sup> : inutile de dire que ce n'est pas la notion la plus partagée par nos contemporains.

Si nous tentons de rassembler les différents sens que nous avons pu noter ici ou là, le « capital humain » peut représenter aujourd'hui :

- la symbiose des savoirs (savoir, savoir être, savoir-faire, savoir faire faire, savoir faire savoir) et leurs évolutions maîtrisables dont sont dépositaires les acteurs économiques humains. On est presque dans du Knowledge Management.
- 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. C'est la définition la plus proche de celle de Becker.
- L'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. Notion strictement individuelle, donc.
- La force collective des ressources humaines disponibles dans l'organisation. C'est finalement le bon vieux moyen de production.
- La 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. C'est probablement l'approche la plus originale... et sans doute la plus juste sur le fond.

Reste qu'au milieu de tout ça, on ne sait plus très bien de quoi l'on parle.

Est-ce que ce sont les personnes elles-mêmes, dans leur humanité ? Est-ce que ce sont les effectifs, un stock à gérer avec ses entrées, ses sorties, son taux de rotation, ses immobilisations, etc. ? Est-ce que c'est la pertinence des effectifs, en terme de compétence ? Est-ce que cela désigne le potentiel à développer, comme on place un « capital », un investissement dont on attend un « retour » ?

Nous proposons de trancher, en jouant sur le sens du mot « capital » : ce qui se trouve « en tête », ce qui est « le plus important » et qui constitue « *une richesse destinée à produire un revenu ou de nouveaux biens* »<sup>2</sup>. Et en définitive, c'est la notion de « **potentiel** » qui nous apparaît dominante sous ces différentes acceptions. En quoi les ressources humaines constituent-elles un tel « capital » ? Non d'abord comme force de production (on peut imaginer un futur sans usines, ou du moins sans êtres humains), mais comme force de sens et d'intelligence, comme force de renouvellement. Autrement dit le capital humain ne représente pas d'abord un potentiel d'exécution – celui des esclaves ou des machines – mais un potentiel de développement, inscrit dans une logique de croissance et d'innovation.

**Nous proposons donc de définir le capital humain comme « potentiel de développement ». La structuration et l'organisation du développement de ce potentiel constituent alors bel et bien LE cœur de métier RH.**

Si l'on admet volontiers que la croissance est intimement liée à la performance de l'entreprise, il reste à mesurer à quel point cette dernière passe par la performance individuelle et collective de ses salariés. Une telle performance se fonde sur la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en missions, objectifs et tâches adaptés et évolutifs. Cette juste déclinaison oblige à revisiter les grands domaines RH ; elle repose en effet :

- Sur la gestion de compétences ciblées et anticipées, ce qui comprend une véritable proportion et hiérarchie des moyens dans le temps, eu égard à la fin poursuivie.
- Donc à la fois sur une politique de recrutement et sur un développement des potentiels de compétence, ce qui englobe non seulement une perspective individuelle, mais aussi collective et business. Le rachat d'une entreprise, avec le talent de son personnel, fait également partie de cette dimension.
- C'est-à-dire aussi sur une politique de formation efficiente, vécue comme l'alimentation d'un vivier, et non comme une simple contrainte légale ou du recyclage périodique.
- Enfin, sur une perspective de reconnaissance – être reconnu pour ce que l'on EST – et non seulement de récompense – être reconnu pour ce que l'on FAIT – qui garantisse motivation et fidélisation. Ceci comprend la politique de rémunération, mais aussi, de façon plus large, une politique de rétribution globale des contributions individuelles et collectives et de leurs évolutions dans le temps.

L'ampleur et l'importance de la tâche justifient de faire des choix et de se recentrer, se concentrer sur ce qui constitue un véritable cœur de métier.

C'est à cette aune que d'éventuels besoins d'externalisation RH peuvent trouver leur expression la plus juste, leur opportunité la plus efficace, leur pertinence la plus avérée.

*Par Thomas Chardin et Patrick Bouvard*

1 Source : Encyclopédia Universalis

2 Source : Dictionnaire Le Robert