

Le Capital Humain de l'entreprise : Concepts, Mesures et Management

Mme SELLOU-CHARIKHI Hassiba

Enseignante à EP-ECG d'Alger

Résumé : Aujourd'hui, l'entreprise ne considère plus les dépenses payées pour le bien être de ses employés comme des charges de fonctionnement. On parle plutôt d'un investissement en capital humain. Un capital qui devient aussi important que le capital physique et financier. A l'heure où l'entrée dans une économie du savoir apparaît de plus en plus comme une évidence aux yeux de tous, une firme est actuellement riche et performante par ses talents et les compétences de ses collaborateurs. Ce papier vise à exposer le concept du « capital humain », ses différentes définitions, sa composition, les méthodes de mesure ainsi que les différents modes de management.

Mots clés : capital humain, capital intellectuel, savoir, savoir-faire, compétences, talents.

Abstract: Today, the company does not regard any more the expenditure paid for the wellness of its employees as operating costs. One speaks rather about an investment in human capital. A capital which becomes as important as the physical and financial capital. Per hour when the entry in an economy of the knowledge seems more and more an obviousness with the eyes of all, a firm is currently rich and powerful by its talents and competences of its collaborators. This paper aims at exposing the concept of the “human capital”, its various definitions, its composition, and the methods of measurement as well as the various modes of management.

Keywords: human capital, intellectual capital, knowledge, know-how, competences, talents

Introduction

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.

Sur le plan macroéconomique, l'investissement en capital humain est aujourd'hui l'un des grands thèmes de la politique publique dans les pays développés. Il semble pouvoir apporter des solutions à plusieurs problèmes auxquels les décideurs politiques ont été confrontés au cours des dernières décennies, à savoir le ralentissement de la croissance économique dans la plupart des pays occidentaux depuis 1973, la montée du chômage et la polarisation des revenus. L'accumulation de capital humain permettrait en effet des gains de productivité favorables à la croissance et à l'emploi.

L'origine du terme capital humain est souvent associé aux travaux des économistes Schultz¹ et Becker² qui indiquaient par ce terme

¹ SCHULTZ T.W. "*Investment in Human Capital*" The American Economic Review, Vol. 51, No. 1, (Mar., 1961), pp. 1-17.

² BECKER G. (1964), *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special*

l'ensemble des aptitudes, physiques comme intellectuelles, de la main d'œuvre favorables à la production économique. Depuis ces travaux pionniers, le capital humain a fait l'objet de plusieurs réflexions en sciences de gestion. Sur le plan conceptuel d'une part, on trouve des travaux qui ont exploré ses différentes dimensions et son positionnement par rapport à d'autres termes connexes comme le capital immatériel ou le capital intellectuel¹. Sur le plan méthodologique d'autre part, il existe également des réflexions menées sur sa mesure et son développement, par exemple dans le cadre du programme Capital Humain de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique².

Au plan technique aussi avec de nombreux travaux portant sur sa comptabilisation dans le bilan des entreprises comme ceux de Marquès³. Sans oublier les différentes controverses pour savoir si la terminologie elle-même de « capital humain » avait un sens, lorsque l'on parle de compétences et de connaissances humaines par définition inaliénables, à la différence d'un capital financier ou technique⁴.

Ce papier a pour ambition d'exposer un certain nombre de travaux sur le capital humain dans le but d'expliquer :

Reference to Education, NBER-Columbia University Press.

¹ BESSIER-OLLIER C., LACROIX M., & WALLISER E., « *Le capital humain : approche comptable versus approche managériale* », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 4, N°2, 2006
pp 25-57.

² OCDE , « *Mesurer le capital humain. Vers une comptabilité du savoir acquis* », Editions OCDE, 1996

³ MARQUES E. , « *La comptabilité des ressources humaines* », Hommes et Techniques, 1974.

⁴ SAVALL H., « *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique* », thèse Université Paris IX, 1974 ; 1ère édition, Economica, 1975.

Comment est ce que les employés de l'entreprise deviennent une forme de capital créatrice de richesse?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons organisé cet article en trois parties. La première sera consacrée à l'identification du concept du capital humain dans la littérature économique et managériale, ses enjeux et ses différentes classifications. La seconde et la troisième partie s'intéresseront respectivement aux différentes approches et méthodes de mesure ainsi qu'aux modes de management de la dimension humaine du capital immatériel d'une f

I- Identification et Cadre théorique du Capital humain

Comme pour de nombreuses idées fondamentales, il est difficile d'attribuer la notion de capital humain à un seul auteur. Cette dernière n'a cessé de s'enrichir depuis un demi - siècle. Elle a été successivement envisagée sous un angle économique (années 1960-1970, avec les travaux de l'économiste Becker, 1966), comptable (années 1960-1980, avec le modèle de Lev et Schwartz, 1971), puis managérial (1990 à nos jours, avec l'approche de Kaplan et Norton, 1992).

L'objet de cette partie est de présenter les différentes définitions données au concept du Capital humain selon plusieurs optiques ainsi que ces enjeux pour l'entreprise et pour l'Etat.

1- Le concept du capital humain selon l'approche économique :

1-1 Le concept du capital humain chez les classiques et les néoclassiques

Si Adam Smith¹, Alfred Marshall² ou Karl Marx avaient l'intuition que la qualité du travail exerce une influence sur la croissance, la théorie économique n'en considère pas moins pendant longtemps le travail comme un simple facteur de production, appréhendé exclusivement dans sa dimension quantitative.

Les théories de la croissance ont pendant longtemps méconnu le capital humain. Ainsi, pour les néoclassiques, la contribution du facteur travail à la production de richesse reste exclusivement quantitative. La fonction de production de Cobb-Douglas³ illustre cette approche en soulignant que les facteurs travail et capital ont une élasticité de substitution égale à 1⁴. Le progrès technique s'accélérait, la production se complexifie, et un nouveau besoin apparaît : celui de travailleurs qualifiés, qui doivent être de plus en plus nombreux. Le seul moyen d'obtenir cette qualification, et donc d'augmenter la productivité, est de former les travailleurs ; l'idée de base de la théorie du Capital humain émerge.

¹ SMITH A. « *la Richesse des nations* », Passage du livre V, chap. I, section 3, art. 2.

² MARSHALL A., « *Principes d'économie politique*, Ed. Gordon and Breach, USA, 1971.

³ $\log Y = a \cdot \log K + (1-a) \cdot \log L$, avec L représentant la quantité de travail et K représentant la quantité de capital.

⁴ La diminution du capital de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour conserver le même produit

1-2 La théorie du Capital humain selon T.W.Schultz

T.W.Schultz (1902-1998) obtient en 1979 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel pour son travail pionnier en économie du développement. Il insiste en particulier sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il voit en effet dans la formation et l'éducation un moyen essentiel pour améliorer la productivité et conséquemment le revenu agricole. L'économie de l'éducation lui doit ainsi des découvertes essentielles comme l'impact de l'éducation des enfants et de la formation des adultes sur l'innovation et la productivité¹. Dès la fin des années 1950, il écrit un article majeur qui va influencer toutes les recherches postérieures sur le capital humain. : « Investment in man : an Economist's view »².

Dans « Investment in Human Capital » publié en 1961 dans la continuité de son premier article, il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir « l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain ». Il observe que pour quantifier 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. T.W.Schultz vit

¹ www.wikipédia.org, site consulté le 23 Mai 2014.

² SCHULTZ T.W., « *Investment in man: an Economist's view* », *Social Service Review*, vol.33, 1959.

dans la qualité du capital humain une ressource rare qu'il faut développer par les incitations appropriées¹. Véritable précurseur, il comprit que les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer l'évolution économique au cours du XXe siècle. Les travaux de Gary Becker s'inspirent largement de ses apports.

1-3 La théorie du Capital humain selon Gary Becker

Gary Stanley Becker (Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1992) a été l'un des premiers économistes à élargir le champ de l'analyse économique (et surtout microéconomique) à des comportements sociaux. Gary Becker occupe en effet une place singulière puisqu'il contribuera à ouvrir la science économique à des champs de recherche habituellement rattachés à la sociologie : l'éducation et la formation, la discrimination raciale, les décisions familiales, la criminologie et les comportements déviants ou encore les mécanismes de pression politique. On abordera dans ce qui suit comment le capital humain était vu selon la théorie de Gary Becker.

Dans son ouvrage *Human Capital*, l'économiste américain Gary Becker, définit le capital humain comme "*l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.*"² Chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés, et de sa formation. Son stock de capital immatériel peut s'accumuler ou s'user. Il

¹ SCHULTZ T.W., "*Investing in People*", The Economics of Population Quality, 1972.

² BECKER G. S., "*Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*", Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

augmente quand il investit, ce qui détermine les différences de productivité, et, par hypothèse, de revenu. Le salaire est considéré comme le rendement du capital humain, la rémunération de l'investissement dans l'éducation. Toutefois, contrairement au capital physique ou financier, le capital humain est incorporé. Il est « produit » avec un capital intellectuel, de mémorisation, etc., et un temps donnés. La personne qui se forme ne peut pas se démultiplier comme une entreprise pourrait démultiplier ses unités de production. Becker justifie ainsi (entre autres raisons) que le taux de rendement marginal de l'investissement est décroissant¹.

2- Le concept du capital humain selon l'approche comptable

La comptabilité des ressources humaines a émergé avec les travaux de Hermanson² en 1964. Ses successeurs, tels qu'E. Flamholtz (1972), R. Likert (1973), et W. Pyle (1976), recommandent aux entreprises de traiter certaines dépenses (recrutement, intégration, formation, développement) comme des dépenses de capital et d'en faire un élément d'actif amortissable sur plusieurs années.

Une approche comptable des ressources humaines a été mise en œuvre dans au moins une entreprise, restée célèbre pour cela, qui a publié, au début des années 1970, un bilan «bis» intégrant une «valeur de l'actif humain» : il s'agit de la R. G. Barry Corporation. Cependant, l'impact de cette initiative est resté au stade académique, et ces « jeux d'écriture comptables», qui suscitent une interrogation sur leur impact réel, n'ont

¹ BECKER, "*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*", with Special Reference to Education The University of Chicago Press, 1993, p.16

² HERMANSON R.:"*Accounting for human assets*", Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University. 1964

jamais été intégrés aux normes comptables, tant nationales qu'internationales. Selon cette approche comptable, le capital humain de l'entreprise correspond à la valeur économique des individus, elle-même déterminée par les coûts qu'ils engendrent et leur « valeur de marché ». C'est justement sur ce postulat que se fondent les principales critiques faites à cette approche du capital humain. Cette impasse de la comptabilité des ressources humaines a engendré le courant de recherche qui prévaut aujourd'hui, savoir l'approche managériale (autrement dit « gestionnaire ») du capital humain.

3- Le concept du capital humain selon l'approche gestionnaire

L'approche gestionnaire du capital humain considère qu'une entreprise dotée de « ressources de qualité et rares » est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel donnant lieu à des performances financières supérieures. Ces écarts de rentabilité entre les entreprises d'un même secteur s'expliquent par des dotations différentes en ressources et notamment en ressources immatérielles. Celles-ci, à l'instar du capital humain, sont essentielles à l'avantage concurrentiel, et articulées aux notions de compétence et de performance organisationnelle¹. Parmi les nombreux apports à une définition du capital humain, nous retiendrons les suivants :

¹ BOUNFOUR A. « *Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif* ». Dunod. France, 1998.

La définition de Edvinsson et Malone: « Tout ce qui quitte l'entreprise le soir et y revient le matin »¹. Il s'agit plus d'une vision en forme de « clin d'oeil » pour marquer les esprits que d'une véritable définition, que les auteurs ne se sont pas risqués à donner. En outre, cette vision, qui a déjà plus de 15 ans, n'est plus tout à fait d'actualité si l'on considère la révolution des NTIC : le travail n'est plus lié à l'entreprise par l'espace ou le temps.

La définition de Kaplan et Norton : Elle est focalisée sur le lien avec la stratégie. Ce sont les compétences clés et stratégiques, le leadership et la culture stratégique. Il s'agit là d'une vision volontairement restrictive et orientée du capital humain².

La définition de Jac Fitz Enz : pour qui le capital humain est la combinaison de trois facteurs: les compétences et aptitudes qu'apportent les personnes à leur emploi, leur capacité à évoluer, leur motivation à coopérer. Cette vision, plus précise que la précédente et sans doute inspirée de la définition donnée en 1997 par Roos et ses collègues chercheurs³(capital humain = compétences + attitudes + « agilité intellectuelle », c'est-à-dire capacité d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage), introduit une dimension collective et pose la question du rôle de l'entreprise dans l'accroissement de la valeur du capital humain.

¹ EDVINSSON L. et MALONE M.S. « *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower* », Harper Business, New York. 1997

² KAPLAN R.S. et NORTON D.P.« *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* », Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996

³ ROOS G. et al.: « *Measuring your company's intellectual performance* », Long Range Planning, 1997, pp 3,30, 413 - 426.

Cette valeur sera fonction de ce que l'entreprise en fait et du contexte qu'elle crée pour favoriser son développement¹.

La définition de Joseph Stiglitz : Joseph Stiglitz définit le capital humain comme «l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs »². Samuelson et Nordhaus rajoutent qu'il constitue le « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente »³.

Définition synthétique : La synthèse de l'analyse de contenu des définitions retenues montre la très grande diversité des définitions retenues pour la notion de "capital humain". Seul Vinci⁴ se fonde sur une définition précise, considérant le capital humain comme «l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Il constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité»⁵. Les autres entreprises y voient des aspects différents, tels que la fidélisation des

¹ FITZ - ENZ J. « *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance* », Amacom. 2000

² STIGLITZ J. et al, « *Principes d'économie moderne* », Broché, 2007. p.190.

³ SAMUELSON P.A. & NORDHAUS W.D., « *Economie* », Economica 2000.

⁴ VINCI est un groupe industriel français qui est en 2010 le premier groupe mondial de concessions et de construction. Il vient de recevoir le Trophée du Capital Humain 2009 attribué par le cabinet de recrutement Michael Page et le journal Le Monde. Ce Trophée récompense l'engagement, la créativité et la performance du Groupe dans la gestion de son capital humain, le plaçant en première place des entreprises du CAC 40.

⁵ OCDE, « *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social* », OCDE, France, 2001

salariés, la diversité des recrutements, des valeurs partagées, ou les notions de santé et dialogue social. Comme on peut le constater, nous sommes très éloignés des travaux fondateurs d'inspiration économique, tels que conduits par Gary Becker, identifiant un "capital humain spécifique". Nous en concluons qu'il n'existe pas pour l'heure, dans les entreprises, aucun modèle reconnu et accepté de la notion.

4- Enjeux du Capital humain

Le concept du capital humain est généralement relié au problème de propriété, l'obligation du développement, la définition du contexte et l'obstacle de dépendance.

4-1 Capital humain et propriété : Contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevets), le capital humain n'est pas appropriable par la firme. En effet, seuls les individus sont propriétaires de leur capital humain. Le marché du travail leur permet de louer ce capital humain aux entreprises moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agira pour la firme de sécuriser autant que faire se peut l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante, dans la mesure où ce dernier est source de profitabilité¹.

4-2 Capital humain et développement : Le capital humain, cultivé par l'entreprise, n'est au final porté et développé que par les individus

¹ GUILLARD A. & ROUSSEL J. « *Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social* » Working paper, 2005.

eux - mêmes. André GORZ précise à ce sujet qu'«aucune institution ne peut accomplir à la place des individus le travail d'apprentissage, d'appropriation, de subjectivation.» Cela ne signifie pas que l'entreprise n'a aucune responsabilité dans le développement du capital humain, mais que l'on est bien dans une relation d'interdépendance¹.

4-3 Le capital humain est contextuel : En effet, cette richesse incontestée, au moins empiriquement, peut voir sa valeur significativement réduite presque du jour au lendemain si le contexte dans lequel elle s'épanouit connaît un changement majeur. L'exemple le plus frappant est la cession de l'entreprise, mais l'on peut aussi penser au départ non anticipé d'un manager, ou, de manière hélas tristement banale, à des choix de gestion irréflectis qui entraîneront la démobilisation de personnes clés dans l'entreprise, sans que cela ne soit toujours décelé.

4-4 Le capital humain est un concept dépendant : Le capital humain de l'entreprise est fragile et volatile, et doit donc à ce titre faire l'objet de constants efforts, aussi bien pour être conservé et développé que pour être bien « exploité », dans le bon sens du terme. La notion de capital humain est inséparable de celle de levier d'action, comme l'ont souligné plusieurs auteurs. A titre d'exemple, on peut citer Jac Fitz - Enz, pour qui la performance du capital humain de l'entreprise dépend de deux leviers de productivité majeurs : la satisfaction au travail et l'exploitation d'une information pertinente².

¹ GORZ A. « *L'immatériel, connaissance, valeur et capital* », Editions Galilée, France, 2003.

² FITZ-ENZ J. « *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance* », Amacom, USA, 2000.

5- Les composantes du capital humain

L'actualité économique relance avec acuité la question du facteur humain et de son management pour surmonter les difficultés. Si la notion même de capital humain renvoie à l'économie et à la gestion, elle interfère aussi avec la sociologie, voire même avec la psychologie du travail dans sa composante individuelle et subjective. La grogne des salariés actuellement licenciés en est une vivante expression. Aussi, pour demeurer pragmatique et opérationnel, il importe de décliner, la notion de capital humain en trois composantes essentielles¹.

5-1 Capital force de production : Si depuis le fordisme et le taylorisme la production industrielle a fait la part belle aux machines et à l'automatisation dont les capacités d'agir se sont accrues de manière exponentielle, le développement des activités de service repose la question de la capacité des hommes à produire en direct, des activités marchandes à forte ou à très faible valeur ajoutée. Néanmoins, un grand nombre d'entreprises, de par la nature même de l'activité exercée, sont dans l'obligation de disposer de ce capital force de production pour la réalisation de l'ensemble de leurs activités (entre autre, tourisme, hôtellerie, nettoyage, conseil, ...). Souvent critiqué, ce capital de production n'a pourtant jamais été égalé sur le plan de la stricte rentabilité financière² ...

5-2 Capital de développement des organisations : Le capital humain recouvre également une importante composante de développement des

¹ ERAY P., « *Les trois composantes du capital humain* », Revue du Capital immatériel, N°12 , France, juin 2009.

² Idem.

organisations, dans sa capacité à se redéployer sur telle ou telle activité, dans sa flexibilité et son ingéniosité. Ce capital de « flexidéveloppement » est rarement évalué, encore moins valorisé. Et pourtant, si nous sommes souvent confrontés à la résistance du changement, force est de constater que les entreprises évoluent vite, et que seuls les Hommes sont dans la capacité d’imaginer et concevoir ses évolutions, de les conduire et de les mettre en œuvre...

5-3 Capital de connaissances et de savoir-faire : Enfin, le capital humain recouvre le large domaine des connaissances, des compétences et des savoir-faire. Les économistes et les gestionnaires se sont largement penchés sur la question, et ont développé des pratiques d’évaluation et de pilotage efficaces force est de constater que ces approches ne sont pas encore très déployées dans les organisations professionnelles.

6- Typologie du capital humain

Si le capital humain se définit, au niveau d’une entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu’il recouvre des catégories revêtant des enjeux différents pour les firmes en terme de contrôle. Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche¹.

¹ GIBBONS R. & WALDMAN M. « *Task-specific human capital* ». American Economic Review. Vol 94(2), USA, 2004, pp 203-207.

6-1 Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise en particulier ni à une fonction ou une tâche singulière au sein d'une entreprise. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation¹.

6-2 Le capital humain spécifique à la tâche s'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier ou risk-manager.

6-3 Capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière. Ainsi, si un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte l'entreprise au sein de laquelle il a développé l'essentiel de son capital humain pour une autre société, une grande partie de ce dernier ne sera pas utilisée (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente). En conséquence, ce type de capital humain, puisqu'il se déprécie en « sortant » de la firme

¹ Idem.

ayant rendu possible sa création, est moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé¹.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche, sont facilement « appropriables » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs louent ce type de capital que pour d'autres entreprises.

II- Mesure du capital Humain

A l'heure de la société de la connaissance, la comptabilité traditionnelle présente un défaut structurel car le savoir et les compétences n'y sont pas représentés. Les systèmes comptables prévoient la comptabilisation de certains incorporels à l'actif des bilans, en fonction de critères bien déterminés. Ces critères, assez restrictifs, entraînent le rejet d'un grand nombre d'incorporels et d'éléments de « capital intellectuel » des états financiers. Parmi eux, figure le capital humain et donc, les connaissances des individus. L'absence d'approche quantitative des ressources humaines, autre qu'en termes de budget ou de charges, est une lacune que la comptabilité des ressources humaines peut contribuer à corriger. Cette comptabilité propose des alternatives à la comptabilité

¹ Idem.

financière actuelle afin d'intégrer des actifs intangibles, comme le savoir et les compétences¹.

1- la méthode du coût historique

La comptabilisation au coût historique mesure un coût réel des ressources humaines. Nous nous baserons ici sur les travaux d'Edmond Marques qui reconnaît cinq types de coûts relatifs au savoir et aux compétences qui pourraient être comptabilisés à l'actif² :

- **Les coûts de recrutement** : Ces coûts, plus ou moins directs, représentent un investissement pour l'acquisition de savoirs et de compétences non disponibles en interne.
- **Les coûts de formation** : On retiendra ici les formations relativement longues et à caractère technique, visant à accroître les compétences et connaissances du salarié. Ne sont pas retenues les formations courtes et d'ordre général qui n'augmentent pas les revenus futurs de l'entreprise et sont donc passées en charges.
- **Les coûts d'intégration** : Ils s'assimilent à un investissement pour les métiers bénéficiant d'un effet d'apprentissage important, où la connaissance théorique seule ne suffit pas à satisfaire pleinement aux exigences du poste. Ces coûts sont estimés indirectement, en termes de temps d'efficacité et de taux horaire pour parvenir à un coût monétaire.
- **Les coûts de mutation** : Ils correspondent à un investissement si un changement de fonction (horizontal ou vertical dans l'organigramme)

¹ PASSEROTTI M., « *La Comptabilité Des Ressources Humaines: L'évaluation Du Savoir & Des Compétences* », Compta durable, dossier thématique N°4, France, Juillet 2011.

² MARQUES E., « *La comptabilité des ressources humaines* », Editions hommes et techniques, France, 1974

implique l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Ils coïncident avec des coûts de formation et d'intégration.

- **Les coûts organisationnels** : Ils représentent le coût de mise en place d'une organisation adaptée, permettant d'utiliser au mieux les compétences individuelles afin de bénéficier par exemple de synergies. E. Marques ne propose pas de façon de les évaluer car ils sont très difficilement identifiables.

2- La méthode du coût de remplacement

La comptabilisation au coût de remplacement mesure ce que couteraient les ressources humaines aujourd'hui. Là aussi nous ferons référence aux travaux d'E. Marques qui souligne que les coûts de remplacement varient notamment avec les raisons du remplacement (du fait de l'entreprise, du fait du salarié ou indépendant de la volonté de l'entreprise et du salarié), la nature du remplacement (évolution interne ou recrutement externe) et la période de vacance (coût d'opportunité). Les différents coûts sont présentés dans le tableau ci-dessous¹ et sont à pondérer au regard des raisons, de la nature et des modalités du remplacement.

Tableau N°1.1 : Les différents coûts de remplacement

¹ Idem, p.42.

	<i>Coûts liés au départ du remplacé</i>	<i>Coût de l'obtention du remplaçant</i>	<i>Coût de mise en poste du remplaçant</i>
Coûts directs	Indemnités de licenciement	- Recherche et sélection - Frais d'embauche	- Formation organisée hors de l'entreprise ou dans des séminaires spécialisés au sein de l'entreprise (générale ou spécialisée)
Coûts indirects	-Perte de productivité précédant le départ - Trouble organisationnel (possible mais non certain) - Vacance de poste avant l'arrivant du remplaçant - Coûts de transferts ou mutations ou promotions internes	- Coûts de transferts ou mutations ou promotions internes	- Familiarisation : temps du nouvel arrivant - Trouble organisationnel (possible mais non certain) - Formation sur le tas : temps des supérieurs ou de ses collègues

Sources : MARQUES E., « *La comptabilité des ressources humaines* », Editions hommes et techniques, 1974, p.42

3- La méthode de la valeur économique

La troisième et dernière méthode d'évaluation repose sur une approche économique qui mesure les ressources humaines au regard de ce qu'elles rapporteront. B. Lev et A. Schwartz définissent le capital (humain ou physique) comme une source de revenus dont la valeur est la valeur actuelle des revenus futurs ajustée selon un taux d'actualisation spécifique au détenteur de la source¹. Mais le capital humain se distingue du capital physique car il évolue dans un environnement plus incertain, où il n'y a pas de marché auquel se référer.

Pour évaluer le capital humain de l'entreprise ils suggèrent de:

1. Classer les salariés en groupes homogènes selon leur qualification (ouvriers non qualifiés, ingénieurs, commerciaux, encadrement ...) et leur classe d'âge.

¹ LEV B. & SCHWATRZ A., "On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements", Accounting Review, Vol. 46 Issue 1, Janvier 1971, USA, pp.103-113.

2. Définir le profil de salaire moyen par groupe (données obtenues via les statistiques du secteur d'activité). Si l'entreprise emploie des personnes aux profils hétérogènes elle pourra utiliser sa propre grille de salaire (les auteurs parlent respectivement de « *general value of human capital* » et de « *specific value of human capital* »).
3. Calculer la valeur actuelle de ses salaires pour définir la valeur actuelle du capital humain. Le taux d'actualisation sera le taux utilisé dans les budgets relatifs au capital.

L'enregistrement comptable du capital humain se ferait selon le modèle du crédit-bail à long terme « long term leases ». Le capital humain serait à l'actif en contre partie d'une dette (valeur actuelle des salaires).

III- Management Du Capital Humain

Face à l'importance croissante de la gestion des talents et des individus, il ne suffit plus désormais de faire preuve d'assurance, de perspicacité pour prendre des décisions en matière de personnel. Si l'entreprise ne dispose pas de données fiables sur ses collaborateurs, ni de modèles prospectifs justes pour la guider dans ses décisions, ses analyses risquent d'être erronées et sera au final moins compétitive. Pour cela, des cabinets de consulting ainsi que certaines associations RH très connus dans le domaine des ressources humaines, ont développé des modèles pour mesurer et piloter le capital humain de l'entreprise. Nous citerons dans ce qui suit les plus utilisés par les différentes organisations désirant évaluer la composante humaine de sa richesse immatérielle.

1-Modèle « Arthur Andersen » de Pilotage du Capital Humain : Arthur Andersen est une structure américaine de conseil. Elle était classée parmi les « Big five¹ » avant sa chute suite à un scandale financier en 2002. Cette maison d'audit avait élaboré en 1998 un premier modèle d'évaluation du capital humain de l'entreprise. Il s'agit de mesurer cinq dimensions principales : attractivité, rémunération, formation, structure, communication à travers 5 niveaux successifs : clarification, budget, organisation, action et pilotage.

2- Modèle « Accenture » de Pilotage du Capital Humain : Accenture est une entreprise internationale de conseil. Son siège est, depuis le 1^{er} septembre 2009, situé à Dublin, en Irlande. Elle est issue du département conseil d'Arthur Andersen. En 2004, Accenture a repris et développé le modèle de pilotage du capital humain élaboré par Arthur Andersen et a créé par la suite son modèle appelé « Accenture Human Capital Framework ».

Ce modèle est présenté avec deux étages distincts. Un premier niveau intègre les notions nouvelles de leadership, de compétences, d'engagement, d'adaptabilité et d'efficience. Dans un second niveau, un ensemble de processus de gestion sont présentés, avec non seulement les notions de gestion des compétences, des carrières, des évaluations, des successions, des recrutements, des incitations, des relations, mais aussi des connaissances, des styles de management, des informations et des

¹ Les "Big five" est une appellation donnée aux plus grands cabinets d'audit au monde: Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst &Young et KPMG. Après la chute d'Arthur Andersen les « Big five » deviennent les « Big four ».

stratégies. Ainsi défini, le "capital humain" est présenté comme une notion complexe faisant appel un ensemble élargi de qualités et de processus¹.

3- Modèle de l'association américaine pour la productivité et la qualité (APQC²) : L'association américaine pour la productivité et la qualité est une organisation à but non lucratif. Elle a pour objectif d'élaborer au profit des entreprises des études de benchmarking, les bonnes pratiques en gestion des connaissances. L'APQC propose dans son référentiel des processus "Process Classification Framework" une catégorie spécifique visant à gérer le capital humain. Ce type d'approche renvoie ainsi aux recommandations visant à définir des indicateurs permettant de contrôler les processus. Le service offert par les sociétés de conseil consisterait à choisir ces derniers en fonction des spécificités de l'activité et du contexte organisationnel de l'entreprise³.

4- Modèle de l'Observatoire de l'Immatériel : L'observatoire de l'immatériel est une association créée en 2007 par un ensemble de directeurs financiers de nombreuses entreprises françaises. Cette organisation est ouverte à tous ceux qui sont convaincus de l'importance du capital immatériel sur la performance économique des organisations et donc sur l'enjeu croissant de sa mesure. Afin de mesurer la composante humaine de la richesse immatérielle de l'entreprise, L'observatoire de l'immatériel propose pour ses adhérents un outil de diagnostique

¹ TREBUCQ S. « A la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure » "Capital immatériel : état des lieux et perspectives, France, 2010.

² American Productivity & Quality Center

³ Le site web de l'APQC: www.apqc.org consulté le 31 mai 2014.

regroupant plusieurs thématiques chiffrées par des indicateurs pertinents pouvant couvrir tout les aspects relatifs au capital humain. Ce modèle s'appuie sur les ensembles suivants d'indicateurs :

- **Climat** : mesuré par le baromètre social, la cooptation, les indicateurs de stress des salariés, les indicateurs de tensions sociales, les indicateurs d'ambiance positive et richesse du dialogue social.
- **Encadrement et Leadership** : mesurés par la compétence des encadrants, la compétence des managers, le niveau d'encadrement, le quantitatif hiérarchique.
- **Fidélité** : mesuré par la fidélité de collaborateurs.
- **Performance et compétence** : mesurées par : l'adéquation diplôme et fonction, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans le secteur métier, compétence dans la fonction actuelle et potentiel d'évolution.
- **Performance et motivation** : mesurées par le taux de la disponibilité et d'absentéisme, l'amplitude horaire, l'engagement dans la vie de l'entreprise, la productivité et la qualité¹.

5- Modèle de l'Institut Anglais du Personnel et Développement (CIPD²) : Depuis plus d'un siècle et avec un effectif dépassant les 130 000 employés activant dans différents coins de monde, l'institut anglais du personnel et Développement (CIPD) est un corps professionnel à but non

¹ le site web de l'observatoire de l'immatériel : www.observatoire-immateriel.com consulté le 31 mai 2014.

² Chartered Institute of Personnel and Development.

lucratif spécialisé dans le domaine du conseil en ressource humaine, l'apprentissage et le développement ainsi que le management des Hommes. CIPD a proposé un référentiel intitulé ("Human capital : external reporting framework) qui comporte une série de 29 indicateurs, décomposés en cinq domaines : moral, motivation, rémunération, leadership et réputation¹.

6- Modèle « Great Place to Work[®] » (GPW): L'Institut Great Place to Work[®] est une société internationale d'étude, de conseil et de formation qui aide les organisations à identifier, créer et maintenir un cadre de travail où il fait bon travailler, et ce via le développement de cultures d'entreprise où règne la confiance. Elle propose ses services à des entreprises, des organisations à but non lucratif et à des administrations dans 45 pays sur les six continents depuis plus d'un quart de siècle. Great Place to Work[®] mesure avec précision les comportements et l'environnement qui forme le sous-œuvre des entreprises les plus florissantes et prospères au monde au moyen de 58 paramètres spécifiques regroupés en cinq dimensions, à savoir la fierté d'appartenance, la convivialité du lieu de travail, l'équité des traitements et rémunérations, le respect des individus et la crédibilité du discours managérial.

Les évaluations de Great Place to Work[®] proposent aux organisations des données incitant à agir en accord avec le modèle Great Place to Work et correspondant aux principaux critères sous-jacents des employés d'une entreprise où il fait bon travailler².

¹ Le site web du CIPD : <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgy/hmncapital/extrepfmwk.htm> consulté le 31 Mai 2014.

² Le site web de la société « Great Place To Work[®] » : www.greatplacetowork.fr consulté le 3& Mai 2014.

7- Modèle « Investors in People » (IIP): Investors In People, ou IIP, est une certification qualité à destination des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Seul référentiel reconnu à l'international en matière de gestion des ressources humaines, ce label britannique a été créé en 1991 dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises par le développement des compétences du personnel. Le référentiel de la norme IIP propose un plan d'action organisé autour de trois principes : PLANIFIER – AGIR – ÉVALUER/AMÉLIORER. Les trois principes PLANIFIER – AGIR – ÉVALUER/AMÉLIORER se déclinent en dix indicateurs. PLANIFIER comprend quatre stratégies ; FAIRE, quatre actions pour la mise en œuvre des stratégies; et ÉVALUER/AMÉLIORER, deux activités.

8- Modèle ACE : Le modèle (Alignement stratégique, Capacités, Engagement) est proposé en 2007 par Schiemann dans son article «*People Equity : A New Paradigm for Measuring and Managing Human Capital*». Cet auteur a eu pour mérite d'explicitier le concept de fierté d'appartenance, se traduisant notamment le fait que les salariés de l'entreprise n'hésitent pas à recommander dans leur entourage leur entreprise comme lieu de travail agréable. C'est le modèle le plus abouti. Il est proposé en 2005 par Bassi et McMurrer suite à sa publication dans la revue *Organizational Dynamics*. Ces deux auteurs sont les fondateurs de la société de conseil américaine Mc Bassi et CIE. Ce modèle repose sur plusieurs questionnaires. Le principal est consacré aux résultats du capital humain et à ses cinq composantes : optimisation des méthodes de travail,

accessibilité et gestion des connaissances, engagement et talent, leadership et pratiques managériales, et capacité d'apprentissage¹.

10- Modèle d'ARACT² : L'ARACT Aquitaine, Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail en Aquitaine, est une association créée en 1901. Elle a une mission de service public : améliorer conjointement les situations de travail des salariés et la performance des organisations. L'ARACT Aquitaine propose un instrument d'enquête interne composé d'une trentaine de questions. Quatre thèmes principaux y sont traités : l'entreprise, le travail, les relations, et l'avenir.

11- Synthèse des modèles récents de pilotage du capital humain :

Si l'on retient à présent les modèles opérationnels proposés par les consultants, on constatera d'une manière similaire l'absence de référentiel partagé. Le service offert par les sociétés de conseil consisterait à choisir le modèle en fonction des spécificités de l'activité et du contexte organisationnel de l'entreprise. Le tableau suivant vise à présenter un bref aperçu sur les modèles les plus utilisés actuellement par les entreprises, élaborés et paramétrés de façon à satisfaire les particularités et le secteur d'activité de toute institution.

¹ BASSI L. & MCMURRER D., «*Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era*», *Organizational Dynamics*, Vol. 34, Issue 2, p. 185-196, 2005.

² Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

Tableau N°1.3 : Synthèse des modèles récents de mesure du capital humain

Principales dimensions du capital humain	Univers lexical associé	Principaux outils mobilisant cette dimension *
Climat	convivialité, ambiance et conditions de travail, moral, relations de travail, temps laissé à la réflexion, esprit d'équipe, confiance, respect vie privée	Accenture, l'Observatoire de l'Immatériel, GPW, CIPD, ARACT, McB
Expertise	gestion des connaissances, savoir-faire, talent, créativité, innovation	Accenture, l'Observatoire de l'Immatériel, APQC, ACE, McB
Leadership	valeurs, soutien des managers, reconnaissance	Accenture, l'Observatoire de l'Immatériel, IIP, CIPD, ARACT, McB
Attractivité – Fidélisation	attractivité, recrutement, processus, fidélisation, ancienneté, diversité, hygiène et sécurité, prévention des risques	Accenture, l'Observatoire de l'Immatériel, APQC, ARACT, McB
Compétence	expérience, formation, progrès, professionnalisme, développement	Accenture, l'Observatoire de l'Immatériel, APQC, IIP, ARACT, McB
Motivation	responsabilisation, autonomie, engagement, initiative	Accenture, l'Observatoire de l'Immatériel, ACE, CIPD, ARACT
Pilotage Stratégique	mesure, évaluation, indicateurs, tableau de bord RH, alignement, prospective, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), gestion successorale, mesures préventives de	Accenture, APQC, IIP, ACE, ARACT, McB

	l'absentéisme, évaluation de la formation	
Communication	stratégie RH, crédibilité, valeurs, transparence, diffusion des idées, résultats enquêtes satisfaction	Accenture, GPW, ARACT, McB
Changement	flexibilité et adaptabilité, amélioration continue, bonnes pratiques, benchmarking, apprentissage	Accenture, APQC, IIP, McB
Fierté d'appartenance	cooptation de nouvelles recrues, image positive en tant qu'employeur, recommandation de l'entreprise	GPW, ACE, CIPD, ARACT
Rémunération, équité et contenu du travail	incitation, récompense, reconnaissance, égalité des chances, équité, promotion, évolution, carrière, reclassement, mobilité interne, flexibilité, polyvalence, fiches de postes, redéploiement	Accenture, GPW, APQC, IIP, CIPD, ARACT, McB
Dialogue social	respect des individus et des opinions, écoute, participation, consultation	GPW, IIP, ARACT

Commentaire :

Deux approches sont principalement recommandées pour le pilotage du capital humain. La première est fondée sur des indicateurs, et la seconde à partir d'enquêtes auprès des salariés. Il ressort du tableau que les outils développés par les sociétés Accenture et McBassi et Cie (Bassi et McMurrer, 2005) ainsi que l'ARACT proposent les trois approches les plus complètes, en couvrant plus de 75% des sous-dimensions relevées dans le concept de capital humain. Accenture ne rend cependant public qu'un modèle conceptuel, alors que l'ARACT et McBassi et Cie ont publié le contenu de leur questionnaire. C'est donc vers ce type d'outil qu'une

entreprise pourrait aujourd'hui s'orienter, en prenant soin cependant de traiter l'ensemble des douze composantes identifiées du capital humain listées dans le tableau.

Conclusion

Face au nouvel environnement économique et social, les entreprises investissent dans leur capital humain et le placent au cœur de leur stratégie de développement axée sur la performance et l'optimisation des ressources humaines. De la capacité d'innovation à la qualité du suivi des clients, de l'agilité organisationnelle des managers à la mobilisation de chacun autour d'un projet commun, de l'efficacité de la collaboration entre équipes à la vision stratégique des dirigeants, le capital humain constitue le véritable moteur de la performance de l'entreprise. Le capital humain – réunissant les connaissances, le savoir-faire et les compétences des femmes et des hommes travaillant à la réussite de l'organisation – offre à l'entreprise la capacité de s'adapter face aux changements, de s'engager dans une dynamique de recherche permanente de meilleures performances et de répondre aux attentes des clients, des parties prenantes et des salariés, tout en respectant des valeurs d'éthique et de professionnalisme.

Le capital humain doit être vu comme un élément essentiel et prioritaire en entreprise, au même niveau que la rentabilité et autres problèmes opérationnels. En effet, les relations humaines jouent beaucoup sur le développement de l'entreprise et a systématiquement des impacts sociaux et économique sur l'environnement interne et externe de l'entité.

Tout bon dirigeant d'entreprise doit donc être préoccupé et doit avoir à cœur la formation du capital humain ainsi que le bonheur de celui-ci.

Malgré l'importance du capital humain, ce concept est difficilement interprétable. Celui-ci est assimilé à un stock de connaissances valorisé et incorporé aux individus et mesuré par le salaire versé. L'entreprise valorise une certaine partie des connaissances de l'homme. Néanmoins, le savoir-faire reste omis de l'actif du bilan, document qui récapitule l'outil productif de l'entreprise or, c'est un facteur de compétitivité qui améliore l'économie.

Toutefois, la comptabilité générale, lors de chaque exercice, prend en compte une partie du capital humain sous forme de salaires versés aux employés. Ces rémunérations constituent une charge pour les entreprises et figurent donc uniquement, à leur coût historique, dans le compte de résultat. On constate donc que ce dernier est important dans les états financiers. A ce salaire, on peut ajouter les dépenses de formation et de recrutement que l'entreprise enregistre également comme une charge, c'est-à-dire comme quelque chose de non durable pour elle. La formation est prise en compte mais non ce qu'elle apporte aux salariés : ses nouvelles connaissances et aptitudes. On prend donc en compte les dépenses mais non les recettes futures espérées.

Loin de la logique comptable, des modèles pour le management du capital humain sont aujourd'hui proposés par des cabinets de consulting ainsi que des associations spécialisés dans la gestion des ressources

humaines. Ces modèles s'appuient sur une liste d'indicateurs pour pouvoir élaborer un diagnostic du capital humain d'une entreprise. Il s'agit en effet de mesurer certaines dimensions telles que le climat de travail, l'expertise des employés, le leadership des managers, l'attractivité et la fidélisation, les compétences, la motivation, le pilotage stratégique, la communication, le changement, la fierté d'appartenance, la rémunération, le contenu du travail et le dialogue social. Ces dimensions permettent de tracer le contour du capital humain de l'entreprise afin d'expliquer son degré de contribution à sa performance.

Pour conclure, il faut savoir que les salariés forment la principale richesse de l'entreprise.

L'importance croissante de l'immatériel dans la compétitivité - savoir-faire, qualité, image de marque... - renforce encore cet état de fait. Le consensus est large à ce sujet dans les écoles de management, comme parmi les consultants et les spécialistes des ressources humaines. L'intérêt de l'entrepreneur ne serait pas de recourir aux licenciements et à la flexibilité externe, aux contrats précaires, à l'intérim, etc.

Au contraire, il lui faudrait investir dans son personnel, former, se préoccuper de fournir une carrière et conserver ses employés même quand les affaires vont passagèrement un peu plus mal.

Et cela non pas par bonté d'âme, mais dans une logique de rentabilité et de compétitivité.

Bibliographie :

- 1) BASSI L. & MCMURRER D., «*Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era*», *Organizational Dynamics*, Vol. 34, Issue 2, p. 185-196, 2005.
- 2) BECKER G. S., “*Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*”, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.
- 3) BECKER, “*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*”, with Special Reference to Education The University of Chicago Press, 1993, p.16
- 4) BESSIER-OLLIER C., LACROIX M., & WALLISER E.,« Le capital humain : approche comptable versus approche managériale », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 4, N°2, 2006, pp 25-57.
- 5) BOUNFOUR A. « Le management des ressources immatérielles : maîtriser les *nouveaux leviers de l'avantage compétitif* ». Dunod. France, 1998.
- 6) EDVINSSON L. et MALONE M.S. « *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*», Harper Business, New York. 1997
- 7) ERAY P., « *Les trois composantes du capital humain* », *Revue du Capital immatériel*, N°12 , France, juin 2009.
- 8) FITZ-ENZ J.« *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance* », Amacom, USA, 2000.
- 9) GIBBONS R. & WALDMAN M. « *Task-specific human capital* ». *American Economic Review*. Vol 94(2), USA, 2004, pp 203-207.
- 10) GORZ A. « *L'immatériel, connaissance, valeur et capital* », *Editions Galilée, France, 2003*.
- 11) GUILLARD A. & ROUSSEL J. « *Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social* » Working paper, 2005.
- 12) HERMANSON R.:”*Accounting for human assets*”, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University. 1964
- 13) KAPLAN R.S. & NORTON D.P.« *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*», Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996
- 14) LEV B. & SCHWATRZ A., “*On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements*”, *Accounting Review*, Vol. 46 Issue 1, Janvier 1971, USA, pp.103-113.
- 15) MARQUES E., « *La comptabilité des ressources humaines* », Editions hommes et techniques, France, 1974
- 16) MARSHALL A., « *Principes d'économie politique*, Ed. Gordon and Breach, USA, 1971.
- 17) OCDE , « Mesurer le capital humain. Vers une comptabilité du savoir acquis », Editions OCDE, 1996
- 18) OCDE, « *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social* », OCDE, France, 2001
- 19) PASSEROTTI M., « *La Comptabilité Des Ressources Humaines: L'évaluation Du Savoir & Des Compétences* », *Compta durable*, dossier thématique N°4 , France, Juillet 2011.
- 20) ROOS G. et al.: « *Measuring your company's intellectual performance*», Long Range Planning, 1997,pp 3,30, 413 - 426.
- 21) SAMUELSON P.A. & NORDHAUS W.D., « *Economie* », *Economica* 2000.
- 22) SAVALL H., « Enrichir le travail humain, l'évaluation économique », thèse Université Paris IX, 1974 ; 1ère édition, *Economica*, 1975.

- 23) SCHULTZ T.W. "Investment in Human Capital" The American Economic Review, Vol. 51, No. 1, (Mar., 1961), pp. 1-17.
- 24) SCHULTZ T.W., "Investing in People", The Economics of Population Quality, 1972.
- 25) SCHULTZ T.W., « *Investment in man: an Economist's view* », Social Service Review, vol.33, 1959.
- 26) SMITH A. « *la Richesse des nations* », Passage du livre V, chap. I, section 3, art. 2.
- 27) STIGLITZ J. et al, « *Principes d'économie moderne* », Broché, 2007. p.190.
- 28) TREBUCQ S.« *A la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure* » "Capital immatériel : état des lieux et perspectives, France, 2010.
- 29) www.apqc.org consulté le 31 mai 2014.
- 30) www.greatplacetowork.fr consulté le 3& Mai 2014.
- 31) www.observatoire-immateriel.com consulté le 31 mai 2014.
- 32) www.wikipédia.org, site consulté le 23 Mai 2014.
- 33) www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/hmncapital/extrepfmwk.htm consulté le 31 Mai 2014.