



Contexte dynamique du capital humain : Catalyseur de l'innovation et facteur clé de la création de valeur

Zineb LAOUFIR (Doctorante)

Laboratoire d'ingénierie financière, gouvernance et développement
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca

M'barka EL RHAZALI (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

Laboratoire d'ingénierie financière, gouvernance et développement
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca

Résumé : Cet article a comme objectif d'éclaircir l'impact du capital humain sur la capacité d'innovation de l'entreprise et par conséquent la création de valeur.

La croissance de l'économie moderne basée sur la connaissance repose davantage sur les intangibles définis comme le capital humain et dépend de moins en moins des actifs tangibles. Le nombre important de recherches scientifiques dédiées à la notion du capital humain a entraîné des changements au niveau de ce concept ainsi que dans son importance dans la création de valeur. L'objectif de cet article qui est à la fois théorique et analytique est d'analyser l'évolution des différentes approches existantes en se basant sur des publications scientifiques antérieures d'auteurs étrangers. L'originalité de cet article réside dans le fait qu'elle expose les évolutions du phénomène de capital humain depuis son apparition à la fin des années 1960 jusqu'aux idées les plus récentes qui ont été formulées et qui sont encore en développement dans les années 2010.

A travers une revue de la littérature, nous analyserons le capital humain et son implication dans le processus d'innovation, avec guide utile d'indicateurs de capital humain dans le cadre du capital intellectuel.

Nous explorons les pratiques de gestion ce phénomène, son impact sur la promotion de l'innovation et la création de la richesse en exposant ses évolutions depuis son apparition jusqu'aux travaux les plus récents.

Mots-clés : Capital intellectuel ; capital humain ; innovation ; création de valeur.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8279953>

Published in: Volume 2 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

L'innovation, dans le contexte de la croissance mondiale économique, peut être définie comme étant le processus qui permet aux entreprises d'accumuler des connaissances et des capacités technologiques pour améliorer la productivité et optimiser les coûts, tout en contribuant à la création de nouveaux produits ou services et à l'augmentation de la qualité de ceux qui existent.

Actuellement, la capacité d'une entreprise à innover dépend plus des actifs incorporels et des connaissances dont elle dispose ainsi que de la manière dont elle peut les utiliser (Subramaniam & Youndt, 2005 ; Alegre & Lapedra, 2005). Cette vision de l'innovation dépend de plusieurs facteurs comme le fait de détenir des compétences adéquates professionnelles, d'aptitudes, d'attitudes et d'agilité intellectuelle, d'une technologie organisationnelle adéquate, de la capacité à attirer, à fidéliser et à retenir les meilleurs talents, etc. Ces actifs incorporels sont définis comme capital intellectuel qui, selon les travaux antérieurs, se compose de trois catégories : le capital humain, le capital structurel et capital relationnel.

Dans cet article, nous identifierons les éléments du capital intellectuel qui peuvent participer à l'innovation au sein de l'entreprise. Dans cette optique, nous allons accorder une attention spécifique au capital humain qui est la combinaison d'expérience, de compétences, de développement professionnel des salariés etc.

Le capital humain a été considéré par D. Grayson en 1991 comme une pierre angulaire de la croissance, de la compétitivité et de la productivité. Alors qu'auparavant, la priorité absolue a été accordée à l'optimisation des coûts et non aux employés dont l'investissement a été considéré comme coûts administratifs.

Ces interprétations changeantes trouvent leur origine dans la théorie du capital humain, qui affirme que les employés sont un atout de l'entreprise, et que tout investissement en eux est considéré comme un investissement spécial dans le développement futur de l'entreprise non seulement dans ses activités. Pour la théorie du capital humain, son idée scientifique provient des États-Unis à travers le « Journal of Political Economy » qui a publié en 1962 des articles sur les ressources humaines dans le cadre du progrès scientifique et technologique. Quelle est la base des fondements concernant le nouveau phénomène du capital humain ?

Aux États-Unis et d'autres pays développés, le nombre d'employés engagés dans le travail qui nécessite une capacité intellectuelle augmentait rapidement. D'une autre part, les progrès et recherches scientifiques et technologiques ont entraîné l'apparition de nouvelles professions. Une augmentation du niveau d'éducation a été engendrés à la suite des changements dans la structure des professions et des qualifications de leurs salariés. Aussi la croissante concurrence entre le Japon et les États-Unis a montré que ces derniers étaient plus faibles dans la plupart des aspects. En analysant les raisons de l'échec des États-Unis, la conclusion était que le niveau de responsabilité des salariés est relativement faible, cela est dû au niveau insuffisant de leur formation, ce qui nécessitait à son tour une gestion réorganisée des ressources humaines. Cela a conduit les dirigeants de ces entreprises à réaliser que les investissements en ressources humaines n'augmentent pas seulement les dépenses, mais font également partie des investissements qui renforcent la compétitivité des entreprises.

Ces conditions ont conduit au développement de la théorie du capital humain. Parmi les auteurs fondateurs de cette théorie, on peut citer T. Schultz, qui a été le premier à utiliser la notion de "capital

humain" (1961) dans des rédactions scientifiques, ainsi que G. Becker, connu par son explication du modèle d'investissement individuel dans le capital humain.

2. Concept du capital humain et sa structure : Les différentes interprétations

Avec la croissance de l'économie basée sur la connaissance, l'intérêt a augmenté pour le capital intellectuel puis le capital humain est apparu à la fin du 20e et au début du 21e siècle. Pour une présentation complète du capital humain, une analyse des concepts du capital intellectuel et du concept du capital humain principalement est nécessaire avec leur différence.

L'analyse des articles rédigés par différents scientifiques dans ce sens a démontré que les principaux désaccords portent sur le dilemme de savoir si le capital humain est une partie constituante du capital intellectuel ou pas.

Les travaux réalisés par Sullivan (1996), O'Donnell, (2008), Roos (2005), Johanson (2005), et al. précisent que chaque capital est lié à la connaissance qui est échangée contre de la valeur. La notion de "capital intellectuel" a été formée au début des années 1990 en le considérant comme synonyme des actifs immatériels de l'entreprise. La plupart des définitions présentés attribuent les aspects suivants à ce capital: la connaissance, son processus d'échange, ce qui a été créé sur la base de cet échange et qui donne le résultat.

Ce capital a fait l'objet d'étude de plusieurs chercheurs ces dernières années tels que R. Mikutienė (2000, 2004), Z. Lydeka et R. Lukoševičius (2005) ainsi que J. Palumickaitė et K. Matuzevičiūtė (2007), etc. Ces recherches impliquent que le capital intellectuel est le résultat d'une combinaison du capital humain et du capital structurel qui participe à la création de valeur au sein des entreprises.

Pew Tan et al. (2007) ainsi que T. Stewart considère que le capital intellectuel est un mélange de capital humain, structurel et de capital consommateur. Royal et O'Donnell (2008), quant à eux, répartissent le capital intellectuel en capital humain et en capital immatériel. Ce capital, selon ces chercheurs, comprend, le capital consommateur et le capital organisationnel.

Le capital intellectuel a été décrit par Zéghal et Maaloul (2010) comme l'ensemble de connaissances utilisées de l'entreprise dans ses affaires pour créer une valeur ajoutée pour celle-ci.

Il n'y a ainsi, jusqu'à présent ni définition commune et approuvée du capital intellectuel, ni classification de ses éléments structurels.

D'autre part, le point en commun du capital intellectuel, humain et social est qu'ils appartiennent tous aux actifs immatériels tout en créant de la valeur. De nouvelles approches, théories, méthodes et modèles ont été développés afin de pouvoir mesurer et visualiser la création de valeur.

3. Une analyse descriptive du capital humain à partir des théories du capital intellectuel : Ses dimensions et composantes

Des modèles du capital intellectuel ont regroupé ses fondamentaux éléments et leur contribution au développement du capital humain en soulignant son lien avec l'innovation de l'entreprise.

Le modèle de Scorecard Intégral de Crédit (Kaplan & Norton, 1992) affirme pour que les actifs immatériels créent une grande valeur doivent être alignés sur la stratégie commerciale et intégrés ou y'aura pas de création de valeur même si les investissements réalisés sont élevés. Pour ces auteurs, le capital humain représente la présence de compétences, du savoir-faire et du talent des employés pour garantir un succès stratégique à travers les processus internes.

L'innovation constitue un processus interne qui améliore la valeur du capital humain et n'est donc pas considérée comme un capital à part entière. L'impact de l'innovation sur le capital humain est focalisé sur la manière dont les employés clés atteignent les objectifs stratégiques spécifiées (Trillo & Rodríguez, 2007).

Le modèle navigateur Skandia, en fonction de la vision stratégique et de la mission de l'entreprise, constitue un système de gestion opérationnelle et stratégique basé sur le fait que la performance d'une entreprise provient de sa capacité à créer une durable valeur. Edvinsson et Malone considère que le concept du capital intellectuel inclus tous les actifs comme étant précieux pour l'entreprise, y compris le capital humain et le capital structurel. Ils incluent, du point de vue humain, toutes les capacités individuelles, les compétences, les connaissances et l'expérience des salariés, ainsi que la créativité et la capacité d'innover. Ces actifs constituent le cœur du modèle Skandia mais reste la partie la plus difficile à mesurer puisqu'ils ne font pas partie de la propriété de l'entreprise.

L'innovation, dans le modèle du navigateur Skandia, est liée à la contribution des ressources humaines à l'entreprise. Elle est considérée pareil que l'expérience professionnelle comme les fondements du futur tout en supportant les enjeux de la structure organisationnelle.

Le capital intellectuel est considéré par Bontis comme la somme du capital humain, du capital structurel et du capital relationnel.

En ce qui concerne le capital humain, le chercheur considère que l'innovation est le résultat des processus d'apprentissage des individus et de communication en interne. Le capital humain est constitué de connaissances tacites et explicites que les différents membres possèdent constituant donc une source d'innovation et de valeur pour l'entreprise. Le capital humain est estimé par Bontis comme expliquant les deux autres composantes du capital intellectuel.

Le modèle de moniteur des actifs intangibles (Sveiby, 1997) considère que ces ressources englobent la structure interne et externe de l'entreprise ainsi que les compétences des salariés.

La difficulté de mesurer les actifs intangibles est lié à la nécessité d'identifier les flux spécifiques qui impactent la valeur de l'entreprise. Sveiby présente trois types d'indicateurs pour chaque catégorie d'actifs intangibles : les indicateurs de croissance et de renouvellement, les indicateurs d'efficacité, les indicateurs de stabilité. L'innovation est considérée comme étant un principal facteur selon les précédents indicateurs.

Selon l'auteur, le capital humain ne doit pas prendre en compte tous les employés mais que les véritables experts et les autres travailleurs sont mises à part. Il existe d'après Sveiby, une dimension appelée compétences des employés définies comme la capacité des membres de l'entreprise à agir de manière cohérente dans différentes situations et à créer des actifs matériels et immatériels.

Le modèle Nova (Camisón et al., 2000) a comme objectif de gérer et mesurer le capital intellectuel dans tout type d'entreprise et de toute taille. Le capital intellectuel est déterminée par quatre composantes qui sont le capital humain, le capital organisationnel, le capital social et le capital d'innovation et d'apprentissage). L'innovation est considérée dans ce modèle comme un capital individuel à part entière.

Le capital humain comprend les connaissances des individus qui comprennent : les connaissances techniques, l'expérience, les compétences en leadership et en travail d'équipe, la stabilité des employés et compétences en gestion par rapport aux projets futures de l'entreprise et ses défis à venir.

Le capital intellectuel est intégré dans le capital humain, le capital structurel ainsi que le capital relationnel. Ces derniers doivent être mesurés et gérés dans le temps et avec une vision.

Le capital humain est constitué de connaissances tacites et explicites que possèdent les employés jouent un rôle important dans l'entreprise ainsi que de la capacité à les générer. Ils conviennent que bien que ce soit l'employé qui possède ce type de capital et non l'organisation,

Ce capital fait partie de la valeur de l'entreprise, bien que ce soit l'employé qui le possède et non pas l'organisation et doit donc être considéré comme un capital organisationnel. Le capital humain est donc la base de la génération des deux autres types de capital intellectuel.

Les actifs immatériels appartenant au capital humain sont catégorisés dans deux dimensions :

- La dimension présente : la satisfaction personnelle, la typologie et les compétences des travailleurs, le leadership, le travail d'équipe et la stabilité ou le risque de sa perte.
- Dans la dimension future : L'amélioration des compétences des employés et la capacité d'innovation.

Le modèle établit des indicateurs pour mesurer chaque composante du capital humain ce qui pourra servir comme guide pour chaque cas particulier d'une entreprise donnée.

Ce modèle d'Apprentissage Organisationnel de KPGM Consulting (Tejedor & Aguirre, 1998) a été développé dans le cadre du Projet Logos, par KPMG Peat Marwick Management Consulting, qui est une recherche liée à la capacité d'apprentissage des organisations espagnoles.

Les trois facteurs qui sont prises en compte pour expliquer l'apprentissage organisationnel :

- L'engagement conscient et fort de l'entreprise en faveur de l'apprentissage continu à tous les niveaux de l'entreprise.
- Les mécanismes d'apprentissage et les comportements à tous les niveaux.
- Le développement d'infrastructures qui déterminent le fonctionnement de l'entreprise et le comportement des individus pour favoriser l'apprentissage et le changement permanent.

Selon ce modèle, une entreprise ne peut apprendre que si ses salariés apprennent. Cependant, même si cela est réalisé, les connaissances acquises peuvent ne pas être important pour l'entreprise. Des mécanismes spécifiques doivent être développés pour créer, capturer, stocker, transmettre et interpréter les connaissances afin de parvenir à l'apprentissage organisationnel. Cela permettra de tirer le meilleur parti de l'apprentissage d'équipe et individuel puis de l'utiliser de manière la plus adéquate.

Le capital intellectuel est considéré dans le modèle de Stewart (Stewart, 1998) comme un élément immatériel pouvant être une source de richesse. Il regroupe le capital humain, du capital relationnel et le capital client.

Stewart établit une série de principes qui guideront la gestion du capital intellectuel. Ceux liés au capital humain sont les suivants :

- Les entreprises ne possèdent pas le capital humain et le capital client. Elles partagent la propriété du premier avec les salariés et du second avec les clients et les fournisseurs. Une gestion inadéquate de ces ressources détruira la valeur.
- Pour créer un capital humain utilisable, l'entreprise doit promouvoir le travail d'équipe et d'autres formes d'apprentissage social. Cela réduit le risque de perte de talent si l'employé quitte l'entreprise.
- Pour administrer et développer le capital humain, la richesse doit être considérée comme étant créé grâce aux talents et aux compétences qui sont des ressources stratégiques pour l'entreprise pour leur capacité à créer de la valeur. Les talents qui ne créent pas de valeur pour l'entreprise doivent être considérés comme des coûts à minimiser, alors que celles qui génèrent de la valeur doivent être vues comme des actifs d'investissement.
- Le capital humain et le capital structurel se renforcent mutuellement lorsque l'entreprise a une mission claire et que son esprit émerge.

Stewart présente un modèle concernant les indicateurs pour servir de guide et permet à chaque entreprise d'établir une proposition plus proche de ses propres besoins.

Modèle Intellectus (Bueno et al., 2004) est présenté comme un modèle en évolution qui est basé sur le capital social. Ce dernier est la somme des ressources potentielles et actuelles qui découlent des relations sociales ou individuelles.

L'innovation est générée par le capital technologique et agit comme un lien entre les valeurs internes qui proviennent du capital humain et du capital organisationnel, et les valeurs externes liées au capital d'affaires et au capital social.

De ces modèles, on peut tirer les conclusions suivantes :

- Les concepts de capital humain sont pratiquement similaires et les différences proviennent de l'accent mis sur certains éléments. Quelle que soit la manière dont le capital intellectuel est catégorisé, le capital humain est toujours présent et cela est dû à son importance pour la structure de l'entreprise et son fonctionnement ;
- Certains modèles considèrent l'innovation comme faisant partie des processus internes de l'organisation qui augmentent la valeur de l'entreprise, alors que d'autres voient le capital humain comme une source d'innovation.

4. Le capital humain et son importance dans la détermination de la capacité d'innovation d'une entreprise

L'innovation est l'un des piliers fondamentaux de la compétitivité des entreprises et peut être considéré comme cruciale pour accroître la valeur de l'entreprise (Tseng & Goo, 2005).

Cependant, les investissements dans la recherche et développement sont nécessaires mais pas suffisants pour développer la capacité d'innovation (Martín et al., 2009). Dans cette optique, ils doivent être combinés avec des investissements dans le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. En tenant compte de cette définition, l'innovation peut être considérée comme le processus organisationnel le plus intensif en connaissances, étant donné qu'elle dépend à la fois du savoir-faire individuel des employés et des connaissances internes et externes de l'entreprise (Aramides & Karacapilidis, 2006).

Au sein des différentes composantes du capital intellectuel, le capital humain qui est défini comme les connaissances individuelles et collectives des salariés de l'entreprise est particulièrement important pour déterminer la capacité d'innovation des entreprises. Nous prenons en compte une définition plus large du capital humain qui englobe les connaissances individuelles, mais aussi la part de connaissances issues des relations entre le personnel de l'entreprise (Broking, 1996 ; Edvinsson & Malone, 1997 ; Euroforum, 1998).

Littlewood (2004) a précisé l'importance du capital humain en considérant que de nos jours, le capital humain est l'un des facteurs qui déterminent la compétitivité organisationnelle, puisque que les compétences, les connaissances, la créativité, le leadership, le fonctionnement, la capacité à résoudre des problèmes et l'engagement personnel sont des atouts nécessaires pour répondre aux exigences des turbulences environnementales et atteindre les objectifs organisationnels. Pour Carson et al. (2004), le capital humain inclut la connaissance tacite et les compétences en communication et d'autres attributs personnels comme la disposition ou les aptitudes à l'apprentissage continu.

Le capital humain est composé de compétences, de connaissances, d'expériences et d'aptitudes des salariés.

Deux courants de pensée existent dans ce capital. L'un est essentiellement économique et l'autre fait référence à la gestion de ces actifs.

D'un point de vue économique, Gary S. Becker, Denison (1964) et Mincer (1974) ont apporté certaines contributions pertinentes au capital humain. L'hypothèse centrale est que le niveau d'éducation augmente la productivité des individus. Plus les individus atteignent des niveaux d'éducation élevés, des transformations sont subies en mettant en évidence des différences importantes dans leur capacité productive par rapport à d'autres qui n'ont pas réussi à atteindre le même niveau. Cette idée était considérée comme novatrice à l'époque, puisque l'éducation est devenue un investissement dans les êtres humains, ce qui signifie à son tour l'existence d'une définition conceptuelle plus large de ce capital.

Le second courant de la littérature est axé sur la gestion du capital humain. Il repose sur le fait que les employés sont une ressource tangible au sein des entreprises et que leur valeur dépend des compétences et des connaissances qu'ils possèdent. Les recherches existantes dans ce domaine renforcent l'idée qu'en développant des économies, les différents mécanismes pouvant être utilisés pour accumuler le capital humain jouent un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité et la création de connaissances (Barro & Lee, 2001).

Les modèles traditionnels de gestion ont inclus les actifs tangibles et sans réussir à capturer la valeur des actifs immatériels. Cependant, au cours des dernières décennies, les modèles ont souligné

l'importance d'incorporer des actifs immatériels, tels que le capital humain, le capital structurel ou le capital relationnel. De plus, nous estimons que le capital intellectuel représente la plus grande partie de la valeur marchande d'une organisation, bien que cela ne soit pas enregistré dans les états financiers (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Brennan & Connell, 2000 ; Heng, 2001 ; Watson et al., 2005 ; Martínez-Torres, 2006).

L'administration efficace dans ce sens présente un grand potentiel de création de valeur et donc les actifs immatériels ne peuvent pas être ignorés (Brennan & Connell, 2000 ; Cañibano & Sánchez, 2003 ; Bozbura et al., 2007 ; Sánchez, 2008). Plusieurs articles scientifiques se sont concentrés sur l'importance du capital humain pour créer des avantages concurrentiels à long terme et sur l'impact direct qu'il a sur l'innovation (Hayton, 2005 ; Leiponen, 2006 ; Díaz et al., 2006 ; Hedge & Shapira, 2007 ; Pizarro et al., 2007 ; Dakhli & De Clercq, 2004 ; Zerenler et al., 2008 ; Martín et al., 2009).

Le rôle de la gestion du capital intellectuel est de surveiller sa transformation dès le début (Lynn, 1998), de l'information, jusqu'à ce qu'il fournisse une valeur organisationnelle. La connaissance individuelle ou organisationnelle ne peut pas être considérée comme faisant partie du capital intellectuel que lorsqu'elle est utilisée et partagée pour une création de valeur (Salas & Cannon-Bowers, 2001 ; Martínez Ramos, 2003).

5. Les indicateurs pour la gestion du capital humain dans un contexte d'innovation

La gestion efficace de la connaissance d'un employé constitue un élément crucial pour exploiter pleinement ses compétences, son expérience et sa capacité à assimiler de nouvelles informations. Bien que la connaissance soit une ressource en soi, la manière dont la connaissance est gérée et utilisée affectera par conséquent la qualité des services pouvant être tirés de chaque ressource détenue par l'entreprise (Darroch, 2005) et entraînera également une augmentation de la productivité.

La valeur potentielle du capital humain est généralement reconnue par les gestionnaires d'entreprise, mais il est nécessaire d'identifier les investissements qui ont réellement un effet sur la capacité d'innovation et comment ces différents liens se produisent.

Cette information reste difficile à obtenir car ça concerne des vertus individuelles telles que la motivation, les attitudes, les capacités d'apprentissage, etc. Ajoutant à cela, les éléments ne sont pas la propriété de l'entreprise, ils peuvent être donc perdus si les employés qualifiés quittent l'entreprise.

L'organisation doit convertir cette connaissance en connaissance organisationnelle. Cela nous amène à inclure la valeur de tous les éléments qui peuvent favoriser l'engagement des employés dans la création de valeur, en dehors des facteurs qui aident à transformer le capital humain en capital structurel, c'est-à-dire en actifs appartenant à l'entreprise et non aux individus.

L'objectif fondamental d'un système d'indicateurs pour le capital humain n'est pas seulement de valoriser ou de mesurer la connaissance directement, mais d'améliorer la capacité à la créer et à l'exploiter. En ce qui concerne la fréquence de conception des indicateurs, cela dépendra de facteurs tels que le type d'entreprise, la dynamique ou la stratégie de l'industrie.

La proposition classe les indicateurs du capital humain en deux groupes : ceux qui appartiennent aux compétences des employés stratégiques et ceux qui font référence aux attitudes et valeurs.

Pour savoir les compétences clés des employés, il est nécessaire de prendre en compte les indicateurs suivants :

Pourcentage d'employés clés : cette mesure informe du niveau de concentration du capital humain puisque le capital humain ne comprend que les connaissances ayant le potentiel de créer de la valeur organisationnelle sans prendre donc en compte tous les employés.

Niveau d'éducation : la plupart des modèles le mesurent par le nombre d'employés ayant une éducation supérieure. Une valeur plus élevée de niveau d'éducation a un effet positif sur la probabilité de développement de nouveaux produits et services. Cependant, les niveaux d'éducation élevés sont pertinents uniquement en relation avec les objectifs spécifiques et les secteurs de chaque entreprise.

Expérience : il s'agit d'une mesure très importante du capital humain, surtout pour les entreprises avec un pourcentage élevé de postes de travail nécessitant une connaissance spécifique des fonctions et des technologies utilisées. Les employés plus expérimentés apportent plus de nouvelles stratégies ou d'idées de nouveaux produits et services, basées sur l'expérience acquise au fil du temps, par rapport aux nouveaux travailleurs.

Profondeur des connaissances : Une des mesures utilisées pour évaluer cela est la valeur ajoutée du capital humain, qui reflète quelle partie de la valeur ajoutée est due à chaque unité monétaire investie dans les employés.

Investissement dans la formation en milieu de travail : Qui devrait avoir un effet positif sur la probabilité d'innovation dans les produits et services.

Investissement total dans le capital humain : cela reflète le degré d'engagement organisationnel envers le capital humain.

Rotation des employés : l'un des éléments les plus menaçants pour la détérioration du capital humain est l'abandon volontaire des employés ayant des niveaux élevés de connaissances.

Taux d'absentéisme : la mesure de l'absentéisme identifie généralement les salariés ayant des problèmes personnels, tels que le manque de motivation ou le mécontentement.

Coût de rémunération par employé : il est nécessaire de recruter les meilleurs professionnels et de les écouter ainsi que d'éviter de les perdre.

Rémunération variable : par rapport à la rémunération des employés, les organisations innovantes sont plus susceptibles d'inclure une composante variable des salaires en fonction des résultats de l'entreprise.

Compétences et capacités des employés : qui sont la manière dont les tâches sont effectuées, le savoir-faire, c'est-à-dire les compétences acquises par l'expérience professionnelle.

Pour savoir les valeurs et les attitudes des employés clés, les indicateurs suivants doivent être pris en compte :

Satisfaction des employés : liée à l'attitude des employés au travail, c'est une mesure assez subjective.

Identification aux valeurs de l'entreprise : l'existence d'un environnement interne adéquat favorisant l'innovation, l'intuition, la créativité et l'acceptation permettra la création d'un objectif unique partagé par tous les membres de l'entreprise.

Créativité : est considérée comme un précurseur de l'innovation. Pour la plupart des entreprises, elle détermine la différenciation des produits et services à moyen et long terme.

Nombre d'employés ayant un plan de développement professionnel : dont le but est de permettre aux employés d'avoir la possibilité d'être promus au sein de l'entreprise.

Création de postes de travail compétitifs : l'augmentation des postes de travail stratégiques au sein de l'organisation est importante pour conserver le capital humain et attirer de nouveaux employés compétents.

Les mesures suivantes ont été établis :

- Nombre de postes de travail compétitifs créés au cours de la dernière année.
- Pourcentage d'employés promus.

Ces indicateurs mettent en évidence l'importance du capital humain dans une entreprise donnée, ainsi que sa capacité d'innovation.

6. Le capital humain et sa contribution à la création de valeur

Le plus grand défi pour les chercheurs en capital humain qu'a souligné la revue de littérature est le fait de prouver que ce capital crée de la valeur. De plus, certains chercheurs égalisent le calcul de la valeur du capital humain à la mesure de la valeur créée à l'aide de ce dernier.

Il n'existe pas de méthode universelle pour évaluer la valeur créée par le capital humain et la présenter sous forme de graphiques ou de chiffres. Le phénomène du capital humain est devenu de plus en plus actuels au sein des milieux académiques. Par la suite, une période de déclin de sa popularité a suivi, tandis que les deux dernières décennies ont vu une reprise de l'intérêt.

Les méthodes d'évaluation et les indicateurs de l'efficacité des investissements en capital humain et de leur contribution à la création de valeur ont subi certaines évolutions. Au début, les méthodes et indicateurs de responsabilité financière prévalaient, par la suite un accent majeur a été mis sur les indicateurs non financiers. Cette évolution des indicateurs et des méthodes reflète les changements respectifs dans le concept de capital humain.

Les travaux des différents auteurs qui ont étudié le concept du capital humain étaient également imprégnés de l'idée que le principal problème de l'efficacité des investissements dans le capital humain est leur comptabilisation correcte. Hermanson (1964), Flamboltz (1999), et al. ont affirmé que les

investissements dans le capital humain constituent une entrée distincte dans le bilan. De plus, le capital humain tout comme les autres actifs peut être accumulé et amorti. L'opinion de ces chercheurs a été développée ultérieurement en mettant l'accent sur l'importance de mesurer la valeur créée par le capital humain pour une gestion interne efficace de l'entreprise.

Cependant, selon les auteurs, la recherche d'une méthode efficace pour mesurer la valeur créée par des indicateurs monétaires a été la raison réelle de tous les échecs. L'inclusion des investissements en capital humain sous forme monétaire dans les bilans était compliquée. Pour cette raison, Roslender et Dyson (1992) ont proposé de passer de combien de valeur est créée à comment elle est créée. Cela peut être accompli non pas par des chiffres d'entrée dans le bilan, mais en utilisant une information "plus flexible". Un exemple peut être représenté dans la dimension du capital humain appelée "engagement des employés", qui peut difficilement être évaluée par des mesures financières exactes.

Les deux dernières décennies se caractérisent par un regard plus large sur l'implication du capital humain dans la création de valeur ajoutée, dépassant les limites de mesure de la comptabilité financière et de tels indicateurs que les coûts et l'efficacité du travail. Les chercheurs expérimentent en proposant différentes méthodes pour mesurer non seulement le capital humain lui-même, mais aussi la valeur créée par celui-ci. Certains auteurs ont suggéré que les informations sur le capital humain devraient être incluses dans le rapport annuel de l'entreprise, puisque cela renforcerait la transparence de sa performance et augmenterait la confiance des parties prenantes. D'autres auteurs relient l'efficacité des investissements dans le capital humain à l'avantage concurrentiel de l'organisation (Beattie, Smith, 2010). Nous pouvons trouver cette idée dans les recherches et les études les plus récentes (2007-2010) des auteurs étrangers.

Guthrie et Petty (2007) dans leur étude empirique ont précisé six composantes du capital humain : savoir-faire, qualification professionnelle, éducation, compétences liées au travail, connaissances liées au travail et esprit entrepreneurial. Leur objectif était de déterminer si ces composantes étaient perçues comme créatrices de valeur et si elles étaient reflétées dans les rapports annuels des entreprises australiennes. Les chercheurs ont réussi à les repérer uniquement dans 30 % des 20 entreprises étudiées. Brennan et Bozzolan (2008) ont analysé les mêmes composantes dans le contexte de 11 entreprises irlandaises et 30 entreprises italiennes et ont évalué la reconnaissance de la contribution du capital humain à la création de valeur dans ces entreprises comme "faible".

7. Conclusion

La gestion et contrôle du capital humain est un élément clé au sein d'une entreprise pour obtenir des avantages concurrentiels durables. Une gestion efficace de celui-ci ouvre un énorme potentiel de création de valeur au sein de l'organisation et a donc un effet direct sur l'innovation (Bozbura et al., 2007). Les difficultés liées à la mesure des ressources intangibles ne constituent pas un obstacle pour les entreprises de les prendre en compte, de les gérer et d'en augmenter la valeur de manière croissante.

Ainsi, les compétences des employés et leurs valeurs et attitudes au travail sont des éléments primordiaux pour atteindre les missions organisationnelles dans des environnements dynamiques. Ils sont en grande partie déterminées par la possession de ces éléments intangibles. Pour les améliorer, il est nécessaire d'identifier et de gérer ces derniers (Marr et al., 2004). Ceux liés aux ressources en matière

de connaissances peuvent être considérés comme une combinaison de compréhension du contexte, de processus et d'expérience soumise à une accumulation continue. Cependant, seuls ceux qui ajoutent de la valeur, qui sont rares, inimitables et qui n'ont pas de substituts équivalents sont en mesure de générer des avantages concurrentiels durables (Barney, 1986, 2002).

Dans cet article, nous avons examiné les contributions les plus pertinentes des modèles de capital intellectuel en ce qui concerne le capital humain et sa relation avec la capacité d'innovation organisationnelle. Nous avons également recueilli les indicateurs les plus répandus utilisés pour le mesurer. L'examen de la littérature a révélé qu'il existe encore une certaine confusion concernant le concept du capital humain et sa relation avec l'innovation. Dans ce sens, certains modèles considèrent que cette dernière est une conséquence des décisions d'investissement dans le capital humain, tandis que d'autres comprennent l'innovation comme un autre capital qui est considéré individuellement, bien que la plupart des modèles acceptent l'importance du capital humain en tant que facteur de stimulation de l'innovation au sein des entreprises.

D'un point de vue stratégique, le capital humain révèle les connaissances des employés comme un facteur clé pour développer l'innovation et la commercialiser, et ainsi déterminer la position concurrentielle de l'organisation, en particulier dans les activités intensives en technologie. Par conséquent, les gestionnaires doivent disposer d'informations fiables, pertinentes et opportunes concernant le capital humain pour prendre des décisions efficaces en matière de gestion et promouvoir l'innovation.

Dans ce contexte, nous avons élaboré un système d'indicateurs pour la gestion du capital humain dans le but de fournir une vision claire des liens entre les ressources humaines stratégiques et la création de richesse. Nous sommes bien sûr conscients de l'ambition de cette idée, bien que nous détectons également le besoin pour les entreprises de disposer d'un guide commun et facile à comprendre pour le capital humain et ses implications sur l'innovation.

Alors qu'auparavant, le concept de capital humain n'était qu'un objet de discussions, avec l'avènement de l'économie fondée sur la connaissance, l'intérêt pour le capital intellectuel a considérablement augmenté.

Les méthodes d'évaluation et les indicateurs de l'implication du capital humain dans la création de valeur ont également subi certains changements. Au début, les méthodes et les indicateurs de responsabilité financière prédominaient ; cependant, plus tard, l'accent a été mis sur les indicateurs non financiers, tels que l'engagement des employés, les attitudes, le comportement, la motivation, la relation entre les employés et la direction, etc. L'une des méthodes les plus récentes pour évaluer la contribution du capital humain à la création de valeur ajoutée est un modèle développé par le Centre de recherche sur le capital intellectuel autrichien et nommé d'après son auteur, A. Pulic (Pulic, 2004). La méthode Pulic mesure la contribution de toutes les ressources à la création de valeur de l'entreprise et l'exprime par le coefficient de valeur intellectuelle ajoutée.

Les dernières recherches menées par des auteurs de différents pays ont révélé les faits suivants : Plus la direction de l'entreprise est avancée dans la compréhension de la contribution du capital humain, meilleure est la performance de l'entreprise et que le lien entre le capital humain et la stratégie choisie

est réel. Dans le cas des entreprises suivant une stratégie de différenciation, les responsables des ressources humaines s'intéressent principalement aux indicateurs de créativité et d'innovation du capital humain, tandis que dans celles qui suivent une stratégie de réduction des coûts, les responsables se concentrent sur les indicateurs d'efficacité et de réduction des coûts.

Cette étude des articles scientifiques a révélé le fait que les points de vue sur la contribution du capital humain à la création de valeur ajoutée ont connu des transformations progressives, dépassant les limites de la responsabilité financière et des indicateurs traditionnels, en les complétant par de nouveaux indicateurs, principalement les indicateurs non financiers.

Une ligne de recherche future devrait inclure une étude empirique pour vérifier l'importance de ces indicateurs. À cet égard, nous travaillons actuellement sur la conception d'une enquête et la collecte de données.

Les perspectives de cette étude sont riches en voies d'exploration tels que l'évaluation de la gestion de ce capital et son influence directe au sein des organisations spécifiques, examiner l'impact des différences culturelles sur la perception du capital humain et l'innovation, identifier les indicateurs du capital humain les plus précieux pour prédire la création de valeur et examiner comment le leadership ainsi que le développement des compétences favorisent un environnement propice à la créativité afin de stimuler de nouvelles idées.

Ces analyses offriront des précieuses connaissances pour toute entreprise qui cherche à renforcer sa compétitivité dans un contexte en constante évolution.

Bibliographie

- [1] Murthy, V., Abeysekera, I. (2007). Human capital value creation practices of software and service exporter firms in India. *Journal of Human Resource Costing*, 11 (2), pp. 84–103
- [2] Pulic, A. (2004). Intellectual capital: does it create or destroy value? *Measuring business excellence*.
- [3] Saenz, J. (2005). Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (3), pp. 374–384.
- [4] Zéghal, D., Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (1), pp. 30–60.
- [5] Bagdonavičius, J. (2009). Žmogiškasis kapitalas. *Mokymo metodinė priemonė*. VPU, p. 154. Beattie, V., Smith, S. (2010). Human capital, value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing*, 14 (4), pp. 262–295.
- [6] Diez, J., Ochoa, M., Prieto, M., Santidrian, A. (2010). Intellectual capital and value creation in Spanish firms. *Journal Intellectual Capital*, 11 (3), pp. 348–367.
- [7] Guthrie, J., Petty, R. (2007). Intellectual capital: Australian annual reporting practices. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (3), pp. 241–251
- [8] Brooking, A., (1996). Intellectual capital. Core asset for the third millennium Enterprise. 1.^a ed. International Thomson Business Press, London.
- [9] Dakhli, M., De Clercq, D., (2004). Human capital, social capital and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development* 16, 107-128.
- [10] Hayton, J.C., (2005). Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R & D Management* 35, 137-155.

- [11] Tseng, C., Goo, Y.J., (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study
- [12] Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., Stanworth, C.,(2005). Retail franchising: An intellectual capital Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services* 12, 25-34.
- [13] Clark, A. (2003). Returns to human capital investment in a transition economy: The case of Russia, 1994–1998. *International Journal of Manpower*, 24 (1), pp. 11–30.
- [14] Johanson, U., Martensson, M., Skoog, M. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26 (7/8), pp. 715–733.