



I . F . G . E .

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

Ce que dit la recherche...

La théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise



The European Institution *for* LifeLong Learning |

www.em-lyon.com/ifge



Théorie du capital humain

- La théorie du **capital humain** apparaît pour la première fois dans les travaux de l'économiste américain Schultz, en 1961. Il la justifie en ces termes "Bien qu'il paraisse évident que l'on acquiert des compétences et des savoirs utiles, on ne semble pas très souvent accepter cette évidence que ces compétences et savoirs utiles sont une forme de capital [et] que ce capital est, pour une part substantielle, le résultat d'un investissement délibéré" (1961, p1).
- Cette idée a été reprise et largement diffusée par un autre économiste américain du travail, prix Nobel d'économie, Gary Becker (1975, 1993). Elle pénètre le domaine de la gestion, au début des années 1980, grâce aux travaux de Flamholtz et Lacey (1981). Ces derniers proposent de ramener la définition du capital humain à trois composantes clés : les *compétences*, *expériences* et *savoirs* des individus au travail.

Compétences + expériences + savoirs
 ➔ **capital humain**

A partir de la fin des années 1990, l'idée connaît une très grande fortune dans le domaine de la gestion. Le capital humain permet de penser l'économie nouvelle qui ne se fonde plus seulement sur les machines, les techniques ou la finance, mais sur des éléments immatériels et inséparables des personnes qui en sont détentrices. En effet, avec la société de l'information et des services, les qualités et les compétences individuelles deviennent essentielles notamment pour accumuler, diffuser et interpréter l'information créée. Les

hommes sont au cœur de cette création de valeur et on reconnaît de plus en plus l'importance des réseaux personnels, de l'accumulation de savoir-faire mais aussi de savoir-être. Ces éléments deviennent stratégiques pour les entreprises, mêmes s'ils sont souvent associés à quelques employés.

- Cette évolution révolutionne la conception traditionnelle de l'entreprise car, désormais, l'opposition entre le travail et le capital perd du sens : le travail permet d'accumuler du "capital humain" revendable par le salarié, dans une autre entreprise. La notion est aujourd'hui très largement utilisée aussi bien par les chercheurs (Lepak & Snell, 1999 ; Galunic & Anderson, 2000 ; Hitt, 2001 ; Van Marrewijk & Timmers, 2003) que par les praticiens (Davenport, 1999 ; Fitz Enz, 2000 ; Bartlett & Ghoshal, 2002). Elle est souvent associée à trois dimensions : le **capital culturel** (savoir acquis socialement), le **capital symbolique** (réputation personnelle du détenteur) et le **capital social** (appartenance à des réseaux influents).

Capital humain = Capital culturel

*Formation initiale,
 appartenance sociale,
 réseau familial*

+ Capital symbolique

*Expériences et réussites accumulées,
 réputation personnelle*

+ Capital social

*Réseaux d'affaires personnels,
 réseaux d'amis ; clubs etc.*

La théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise

En faisant référence à un "capital" on reconnaît que, dans la nouvelle société d'information et de services, les compétences des individus sont l'objet d'un investissement, d'une accumulation et aussi d'un marché. Aussi le capital humain est-il au centre de véritables politiques de développement par les individus eux-mêmes ; les entreprises ou les Etats. Selon la théorie du capital humain, ce capital doit être comme le capital économique. Il est développé par des programmes d'investissements, avec mises de fonds initiales, frais d'entretien et amortissements (avec échéancier de recettes et dépenses).

- La théorie du capital humain a distingué deux types d'investissements. Ceux qui augmentent le capital humain attaché à l'entreprise ou investissements *spécifiques* (par exemple un savoir-faire lié à un process développé par l'entreprise) et ceux qui accroissent le capital humain attaché à l'individu, ou investissement *générique* (par exemple une formation générale valorisable dans une autre entreprise) (Becker, 1975 ; Lepak and Snell, 1999, Galunic & Anderson, 2000). Le conflit entre ces deux formes de capital est de plus en plus crucial : en effet, il donne à l'individu un nouveau pouvoir et modifie en conséquence les fondements du gouvernement d'entreprise, qui oppose traditionnellement le capital (les actionnaires) et le travail (les dirigeants, les salariés).

Un exemple

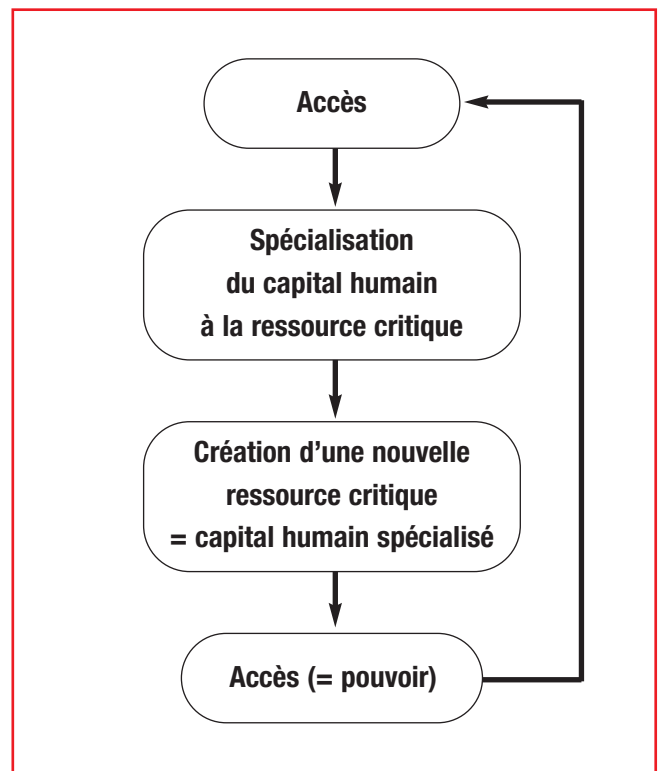
Dans une banque d'affaire, la maîtrise des "bons" réseaux sociaux, la capacité à créer de l'empathie avec les clients et de l'entretenir, sont au moins aussi importants que les compétences strictement techniques et financières. L'employé qui a son "carnet d'adresses" et qui peut témoigner de quelques belles réussites dans les affaires, "détient" une partie du véritable capital de l'entreprise. Et, de fait, si l'employé part, il l'emporte avec lui, car ce "capital humain" est largement confondu avec sa personne. Au point que le capital financier ne représente pas une image fidèle de l'entreprise si on ne tient pas compte de cette dimension essentielle pour la banque. C'est pourquoi le développement mais aussi la fidélisation de ces employés sont devenus cruciaux dans la gestion des ressources humaines. Or, loin d'être marginal, ce type de salariés tend à se développer dans les entreprises : inventeurs, créateurs, intrapreneurs, gestionnaires de filiales à l'international, responsables commerciaux, formateurs, et de manière générale tous ceux qui ne se contentent pas de gérer l'information mais qui l'interprètent et l'enrichissent sont à l'origine de la valeur créée par les entreprises dans nos économies de services. Ils sont aussi les principaux détenteurs du capital humain.

Théorie du capital humain et gouvernement d'entreprise

■ Depuis une vingtaine d'années, des travaux théoriques se sont accumulés pour repenser les fondements du gouvernement d'entreprise en tenant compte de la théorie du capital humain. En effet, dès lors que l'importance de ce capital est reconnue, la légitimité des seuls détenteurs du capital financier (actionnaires) pour gouverner l'entreprise est remise en question. Ces réflexions ont donné naissance, dans le cadre de la théorie libérale, à ce que l'on appelle la "nouvelle théorie des droits de propriété". Deux auteurs ont particulièrement marqué la recherche récente : Raghuram Rajan et Luigi Zingales. Parallèlement, Margaret Blair a développé, une théorie du gouvernement d'entreprise fondée sur ces travaux.

■ Il n'y a pas de manière explicite, chez Rajan et Zingales, l'affirmation que le capital humain doit être le fondement de droits de propriété légitimes sur l'entreprise. Pour eux, l'entreprise est une collection de ressources critiques partagées, de talents et d'idées à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent leur capital humain. La firme est donc un nœud d'investissements spécifiques **notamment en capital humain**. Ainsi, le développement du capital humain modifie l'**accès** (ou le droit d'accès) aux ressources critiques de l'entreprise, c'est-à-dire, à celles qui sont indispensables à sa survie économique. En effet, plus les employés ont un capital humain élevé, plus ils peuvent contrôler l'accès aux ressources clés de l'entreprise, les valoriser mais aussi se les approprier pour augmenter leur capital humain !

Ainsi le salarié qui spécialise son capital humain et l'associe à une ressource indispensable pour l'entreprise (un logiciel, une base de données, un réseau de clients, etc.) se construit un droit d'accès qui lui permet de disposer d'un pouvoir. En retour, le droit d'accès permet au salarié de développer son capital humain qui va devenir une ressource critique, ce qui renforcera son pouvoir en développant son droit d'accès, etc.



La théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise

Le capital humain crée donc un pouvoir d'usage privilégié, non sur l'entreprise comme unité juridique, mais sur ses ressources critiques indispensables et donc sur l'entreprise comme unité économique. Ainsi, les droits de propriété (actionnariaux) et les droits d'accès aux ressources se complètent et parfois entrent en compétition pour le pouvoir.

En conséquence de cette évolution radicale de la nature du travail, l'entreprise doit apprendre à **associer capital financier et capital humain, de manière que ce dernier soit valorisé au même titre que le capital financier**. Reste à savoir comment se réalise un tel équilibre et quel gouvernement d'entreprise le permet. Car les pouvoirs attachés au capital financier d'une part, au capital humain de l'autre, ne sont pas les mêmes.

- La propriété du capital financier (les actions) donne le droit d'exclure des membres (par exemple les salariés) de l'accès aux investissements physiques et le droit de vendre ces investissements physiques à un tiers. Mais, inversement, détenir ou acquérir du capital humain spécifique donne un pouvoir sur la valeur de l'entreprise et donc du capital financier. En effet, si le salarié développe son capital humain, il crée de la valeur non seulement pour lui mais aussi pour l'entreprise.
- Entre les détenteurs du capital financier et ceux du capital humain, il y a donc un jeu de pouvoir qui conduit à un équilibre (une coalition, en langage économique). **La situation optimale est celle où il existe un tiers** qui permet de réaliser les décisions optimales d'investissement et de production. La tâche essentielle de ce tiers est de sélectionner parmi les différentes coalitions d'actionnaires et de salariés (donc de

couple capital financier/capital humain) celle qui produit le plus grand résultat économique. Le rôle de ce tiers est de garder le contrôle des actifs technologiques en dehors des mains des détenteurs du capital humain, afin qu'ils ne s'en servent pas pour accroître leur pouvoir. Inversement, il doit éviter que les actionnaires ne cherchent leur profit immédiat contre la valorisation du capital humain spécifique. Dans l'optique de Rajan, Zingales et de Blair, **cette troisième partie pourrait être une entité légale séparée de l'entreprise qui détiendrait les droits de propriété sur les investissements physiques et qui donnerait des instructions à un conseil d'administration indépendant**.

Bibliographie de référence

- Bartlett C., Ghoshal S., Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2002
- Becker G., *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago, 1975
- Becker G., *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, University of Chicago Press, 1993
- Blair M., *Employees and Corporate Governance*, Washington, Brookings Institution Press. 1999
- Blair M., *The New Relationship: Human capital in the American Corporation*, Washington, Brookings Institution Press, 2000.
- Coff R., Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°2, 1997
- Davenport T., *Human capital - What is it and why people invest in it*, Jossey-Bass, 1999
- Fitz-Enz J., *The ROI of Human Capital, Measuring the economic value of employee performance*, Amacom, 2000
- Flamholtz E., Lacey J., *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting*, Industrial Relations Monograph Series, n°27, UCLA, 1981
- Galunic C., Anderson E., From security to mobility: Generalized investments in Human Capital. *Organization Science*. 11 (1): 1-20, 2000
- Gazier B., *Economie du travail et de l'emploi*, Dalloz, 1991
- Hitt M., Bierman L., Shimizu K. & Kochhar, Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional services firms, *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°1, 13-28, 2001
- Lepak D., Snell S., The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48, 1999
- Pfeffer J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press: Boston MA, 281 p., 1999
- Schultz T., Investment in human capital, *The American Economic Review*, Vol. 51, Number 1: 1-17, March 1961
- Rajan R., Zingales L., Power in a Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), pp.387-432. 1998
- Rajan R., Zingales L., The Governance of the New Enterprise, in Xavier Vives (ed.), *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.201-227. 2000a.
- Rajan R., Zingales L., The Tyranny of Inequality, *Journal of Public Economics*, 76(3), pp.521-558
- Rajan R., Zingales L., The Influence of the Financial Revolution on the Nature of Firms, *American Economic Review*, 91(2), pp.203-211. 2001a
- Rajan R., Zingales L., The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and the Growth of Firms, *Quarterly Journal of Economics*, 116(3), pp.805-851. 2001b.
- Rajan R., Servaes H. et Zingales L., The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment, *Journal of Finance*, 55(1), pp.35-80. 2000c.



www.em-lyon.com

**Campus
de Lyon-Ecully**

23 avenue Guy de Collongue
F- 69134 Ecully cedex

T. +33 (0) 4 78 33 78 00
F. +33 (0) 4 78 33 61 69

**Centre de Formation
de Paris**

45 rue de Paradis
BP 240
F- 75464 Paris cedex 10

T. +33 (0) 1 53 34 16 40
F. +33 (0) 1 53 34 16 41



EM LYON I.F.G.E.
Pierre-Yves GOMEZ
Directeur

> **Assistante**

Catherine PERRIER

+33 (0) 4 78 33 77 82

perrier@em-lyon.com

> **Contact recherche et enseignement**

Thibault DAUDIGEOS

+33 (0) 4 72 18 46 24

daudigeos@em-lyon.com

> **www.ifge-online.org**