HAL
open science

# L'IMPLICATION ET LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DE COMPETITIVITE DANS LES BANQUES : VERS UNE MESURE DU CAPITAL HUMAIN SPECIFIQUE

Siessima Djibril Toe, Xavier Hollandts, Bertrand Valiorgue

▶ **To cite this version:**

Siessima Djibril Toe, Xavier Hollandts, Bertrand Valiorgue. L'IMPLICATION ET LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DE COMPETITIVITE DANS LES BANQUES : VERS UNE MESURE DU CAPITAL HUMAIN SPECIFIQUE. Capital humain : Entre performance et bien-être au travail, 2019. hal-03066153

**HAL Id: hal-03066153**

**https://hal.science/hal-03066153v1**

Submitted on 15 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'IMPLICATION ET LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DE COMPETITIVITE DANS LES BANQUES : VERS UNE MESURE DU CAPITAL HUMAIN SPECIFIQUE

*Siessima Djibril Toe, Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue*

**Résumé**

Dans une économie annoncée comme étant celle de la connaissance (Foray, 2010), le capital humain apparaît comme le moteur ou le pivot de la création de valeur des entreprises. Cet élément est particulièrement crucial dans les activités de services et notamment dans l'industrie bancaire (Ferrary, 2009). En effet, les banques appartiennent à une industrie mature dans laquelle les positionnements concurrentiels et les performances apparaissent compliqués à faire évoluer. A l'inverse de certaines industries, les banques ne s'affrontent pas tant sur leur capacité à investir ou lever des fonds que sur les talents qu'elles entendent attirer, former et faire évoluer dans l'organisation. Dès lors, le capital humain des banques peut apparaitre comme un élément central de leur compétitivité (Guery, 2011). Cet article montre l'enjeu de l'implication et la valorisation du capital pour les banques et fait un état des lieux de la littérature sur la mesure du capital humain dans la littérature empirique.

**Mots clés :**

Secteur bancaire, capital humain spécifique, mesure du capital humain, avantage comparatif.

## Introduction

Le capital humain est une notion qui a retenue depuis de nombreuses années l'attention de la communauté scientifique. Le concept a été initialement développé par deux économistes américains, Théodore Schultz (1961) et Gary Becker[1] (1964). Le concept se précise avec les travaux de Becker (1962), qui utilise le terme de capital pour désigner les compétences, les expériences et les talents d'un individu pouvant faire l'objet d'un investissement. Depuis Becker (1962), on a assisté à l'émergence de la mobilisation du concept de capital humain par plusieurs disciplines.

Au niveau macroéconomique, le capital humain est perçu comme un facteur clé de la croissance et du développement des pays. Cette approche connue sous le nom de théorie de la croissance endogène stipule que le comportement des agents qui accumulent et véhiculent des savoirs est source d'innovation technologique donc créateur de valeur et de compétitivité (Romer, 1989; Lucas, 1988 ; Barro, 2001).

Au niveau des sciences de gestion, le concept de capital humain a été mobilisé à la fois par le champ de la recherche en gestion des ressources humaine, stratégie et dans le nouveau champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Toutefois, le prolongement du concept en gestion suscite de nombreux débats. Des questions liées à sa terminologie (Davenport, 1999 ; Fitz-Enz, 2000), à la question de sa comptabilisation (Bessieux-Ollier et al., 2006 ; Méreaux et al, 2012), les praticiens et théoriciens de l'entreprise n'ont pas toujours su cerner avec clarté la notion de capital humain en entreprise (Wright, Coff, et Moliterno, 2014). Cependant, de manière globale, on peut définir le capital humain de l'entreprise comme l'ensemble des personnes de l'entreprise

[1] Théodore Schultz (1902-1998) est économiste du développement. Il a été lauréat du prix Nobel d'Economie en 1979 avec Arthur Lewis. Gary Becker (1930-2014) est un économiste connu pour ses travaux de vulgarisation de l'analyse micro-économique à de nombreux comportements humains. Il a reçu en 1992 le prix Nobel d'Economie pour son apport à la construction de la théorie du capital humain.

avec leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes ( connu sous l'acronyme KSAOs pour *knowledge, skills, abilities, and other characteristics*) qui constituent une ressource valorisable, unique, inimitable et différenciant l'entreprise de ses concurrents (Ployhart et Moliterno, 2011). En effet, les entreprises ont besoin de salariés plus compétents, mieux formés, plus productifs, fidélisés et capables d'évoluer dans l'organisation. Dans ce contexte, le capital humain peut constituer une ressource stratégique qui affecte directement la performance des entreprises (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, Wang et Barney, 2006, Wang, He et Mahoney, 2009 ; Wright, Coff et Moliterno, 2014). Si la relation entre capital humain et performance de l'entreprise est postulée et mise en avant par de nombreux auteurs, il est en revanche plus compliqué de comprendre le mécanisme par lequel l'investissement dans le capital humain génère de la performance, en constituant ou en mobilisant des ressources stratégiques sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer pour développer leurs activités et devenir plus compétitives.

L'objectif général de cet article est d'apporter un éclairage sur les enjeux stratégiques du capital humain pour une activité de services et plus particulièrement pour les banques et de faire une revue de la littérature empirique sur la manière dont les chercheurs captent le capital humain. Nous présentons dans une première partie la théorie qui soutient le rôle central du capital humain dans la performance et l'avantage concurrentiel des entreprises, ensuite nous présentons les enjeux stratégiques du capital humain pour l'activité bancaire et enfin les différentes mesures du capital humain développées dans la littérature.

**La théorie des ressources et l'avantage concurrentiel des entreprises**

L'idée selon laquelle le capital humain peut constituer une ressource stratégique à même de procurer un avantage concurrentiel aux entreprises est au cœur du courant des ressources (Resource-based view) qui a été développé dans le champ du management stratégique dans les années 1990. Cette théorie considère l'entreprise comme un lieu d'accumulation des ressources (tangibles et intangibles) et soutient que les ressources qui sont rares, difficilement imitables et substituables peuvent créer de la valeur et un avantage concurrentiel pour les organisations (Penrose, 1959; Barney, 1991 ; Wernerfelt,1984 ; Mahoney et Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Le capital humain constitue de ce point de vue une ressource stratégique essentielle pour l'avantage concurrentiel des entreprises (Barney, 1991; Rumelt et Lamb, 1984 ; Carpenter et al., 2001)). On distingue deux types de capital : le capital humain général et le capital humain spécifique (Becker, 1962 ; Coff, 1997). Le capital humain général correspond aux connaissances et compétences génériques et peuvent être transférées d'une entreprise à une autre tandis que le capital humain spécifique correspond aux connaissances spécialisées construites au fil du temps grâce aux interactions entre les employés au sein de l'entreprise; les managers et les ressources physiques, technologiques de l'entreprise (Kor et Mahoney, 2005). Le capital humain spécifique n'est pas transférable (Chi, 1994). Selon la théorie des ressources, ce type de capital a plus de valeur et contribue plus à la création de valeur que le capital humain générique (Crook et al., 2011; Ployhart et al, 2011 ; Dutta et al., 2005; Hatch et Dyer, 2004, Mahoney et Kor, 2015). Il faut également noter que le capital humain spécifique est difficilement imitable et substituable, ce qui fait de lui une source non négligeable d'avantage concurrentiel (Hatch et Dyer, 2004). Dès lors, la gestion du capital humain des entreprises devient un enjeu stratégique dans

la mesure où le succès de l'activité est lié à la capacité de rétention du capital humain spécifique (Wrigh et al., 2014).

**Le capital humain dans les banques : de quoi parle-t-on ?**

Dans l'économie de la connaissance, l'entreprise est le lieu central d'accumulation des compétences et des savoirs dont les employés sont en grande partie les dépositaires (Adler, 1999). L'innovation et la créativité, sources de développement des organisations sont donc tributaires de la mobilisation de ces compétences et de leur management. Le capital humain devient de plus en plus un actif stratégique sur lequel se fonde l'avantage concurrentiel et la compétitivité des entreprises (Besseyre des Horts, 1988 ; Wright et McMahan, 2011 ; Ferrary, 2014).

Comme dans toutes les entreprises de services, l'homme est au cœur de la performance et de l'avantage concurrentiel des banques. Les établissements bancaires, souvent par mimétisme par rapport à leur environnement, adoptent les mêmes structures, positionnements et produits. Par conséquent, le capital humain apparait comme un facteur de production difficile à imiter et capable de faire la différence. Le capital humain est donc fondamental d'autant plus que les activités bancaires reposent sur la mobilisation de compétences pointues et spécifiques qui permettent de créer de la valeur pour le client. On constate également que dans les banques la majorité des effectifs est en contact direct avec la clientèle et la ressource humaine constitue le premier facteur de production. En effet, le capital humain constitue la principale ressource de création de valeur des banques. Pour Ferrary (2009: 86-87), « la masse salariale représente plus de 50% des coûts de production des établissements bancaires (en 2005, ces coûts étaient de 59,28% à la BNP Paribas, 57,38% à la Société Générale et 53,98% au Crédit Agricole). Au-delà de cette dimension quantitative, les banques sont

des entreprises de connaissances, notamment pour les activités à forte valeur ajoutée de banque d'investissement et de financement, qui emploient des salariés hautement qualifiés ». La bataille entre les banques se joue sur des dimensions logistiques (couverture du territoire, taille et implantation des agences, marque et la communication) mais avant tout sur des éléments liés à la performance des salariés des agences et de la banque (capacité à satisfaire le client ou le prospect). La majeure partie de la satisfaction des clients est en fait liée à des caractéristiques individuelles des salariés relatives à leur capital humain. En effet, la création de richesse des banques dépend de leur capacité à offrir des services de plus en plus sophistiquées, à attirer et à conserver les clients. Par ailleurs, l'activité bancaire est sans cesse confrontée à des nouvelles exigences dans la commercialisation des produits financiers plus sophistiqués. Les fréquentes évolutions du secteur, des métiers ainsi que la forte régulation imposent aux banques de veiller à disposer des ressources humaines compétentes nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, la capacité des banques à attirer, fidéliser et développer le capital humain des salariés devient un élément essentiel de leur performance, de leur compétitivité et de leur pérennité (Reed et al 2009; Ferrary, 2009 ; Cappelli, 2000). Guery (2011) a notamment montré que l'enjeu de la valorisation du capital humain dans les banques recouvre plusieurs aspects. « Tout d'abord, elles cherchent par le recrutement à se procurer sur le marché du travail les meilleurs talents. Ensuite, elles cherchent à conserver et à faire fructifier ce capital initial par divers moyens tels que les politiques de rémunération, les incitations diverses, le repérage des plus talentueux, la formation. Enfin, il faut désormais satisfaire aux demandes des agences de notation extra-financière qui prennent en compte la valorisation du capital humain dans leur notation ». Lhomme et Robert de Massy (2011) montrent que la

formation[2] est l'élément fondamental dans l'acquisition des savoirs et des compétences nécessaires à l'activité bancaire au niveau européen. Ferrary (2000) a attiré l'attention sur le fait que la mobilisation des ressources humaines fait courir un risque humain spécifique aux banques du fait que le secteur bancaire est intensif en capital humain et en connaissances. Ainsi, les banques doivent identifier, évaluer, suivre et maîtriser ce risque. Malgré ces éclairages sur la valorisation du capital humain dans les banques, la littérature empirique peine à expliquer les mécanismes de transformation du capital humain en ressources stratégiques capables de générer de la performance et des avantages comparatifs.

**Capital humain et performance des banques : une synthèse de la littérature**

Même s'il est largement reconnu que le capital humain est un facteur essentiel dans la performance des banques, il y a peu de cohérence dans la manière dont les chercheurs tentent de le mesurer (Ployhart et al., 2011; Wright et McMahan, 2011).

On constate que la majeure partie de la littérature met en lien les pratiques de gestion des ressources humaines qualifiées de « best practices » dans la performance et l'avantage concurrentiel des banques. Ces bonnes pratiques testées dans la littérature empirique sur le sujet sont développées essentiellement par les chercheurs dans le champs de la gestion stratégique des ressources humaines (Arthur, 1994; Lado et Wilson, 1994; Wright et al., 1994; Dyer et Reeves, 1995; Huselid, 1995; MacDufe, 1995; Becker et Gerhart, 1996; Koch et McGrath, 1996; Ulrich, 1997). Ces pratiques comprennent différents aspects liés à la gestion des ressources humaines : le

[2] Selon l'observatoire des métiers de la banque, 4% de la masse salariale des banques françaises en 2010 a été consacré à la formation, ce qui est bien supérieur aux 1,6% prévu par la législation.

recrutement, la formation et l'évolution des carrières, les politiques de rémunérations et d'incitation et visent à améliorer la productivité des employés. Une fois que ces pratiques sont identifiées, les auteurs déterminent l'impact de celles-ci sur le turnover, la productivité et la performance des banques (De Saá-Pérez et García-Falcón, 2002; Delery et Doty, 1996; Richard et Johnson, 2001). L'étude de Delery et Doty (1996) sur un échantillon de 1050 banques aux Etats-Unis montrent que les banques qui adoptent ces meilleures pratiques de gestion stratégique des ressources humaines ont des performances financières élevées. Ces pratiques comprennent la participation aux bénéfices, les évaluations axées sur les résultats et la sécurité de l'emploi. Richard et Johnson (2001) utilisent un échantillon de 323 banques américaines et montrent qu'une gestion stratégique des ressources humaines réduit le turnover et augmente la performance. Dans cette littérature, la mesure du capital humain des banques consiste à administrer des questionnaires auprès des responsables des ressources humaines sur leurs pratiques de gestion. Les réponses de ces responsables sont ainsi collectées par rubriques et transformées en scores en fonctions des bonnes pratiques. Ce sont finalement les scores des différentes rubriques qui sont mis en lien avec les mesures de performances retenues. Le problème avec cette mesure du capital humain est le fait qu'elle est basée sur la perception des répondants entrainant ainsi plusieurs biais (Wright et al., 2001 ; Wright et McMahan, 2011).

Une autre littérature étudie le lien entre l'efficience du capital intellectuel et la performance des banques en utilisant le modèle appelé « Valeur ajoutée du capital intellectuel » (en anglais *Value Added Intellectual Capital*) développé par Pulic (2000). Le capital intellectuel est composé du capital humain, du capital structurel et du capital relationnel. Meles et al., (2016) utilisent cette méthode sur un échantillon de 5749 banques commerciales aux Etats Unis et trouvent que l'efficience du capital humain est

la composante qui a le plus d'impact positif sur la performance financière. Des résultats similaires sont trouvés dans des études sur des banques en Malaisie (Pek Chen Goh, 2005) ; au Ghana (Abdul Latif Alhassan et Nicholas Asare, 2016) et en Inde (Chahal et Bakshi, 2016; Ghosh et Maji, 2014). La mesure du capital humain des banques dans cette littérature repose sur l'efficience du capital humain comme étant la contribution marginale de chaque employé et est calculé en rapportant la valeur ajoutée aux salaires.

Finalement, dans la littérature empirique du lien entre le capital humain et la performance des banques, il y a très peu d'études consacré à la mesure du capital humain spécifique. L'étude récente de Frank et Obloj (2014) propose une mesure de la spécificité du capital humain basée sur la capacité des directeurs d'agences (au nombre de 200) à prédire les objectifs de vente[3]. Les auteurs considèrent que cette capacité de prédiction des objectifs de vente représente une connaissance profonde de l'organisation et correspond donc au capital humain spécifique des individus. Cette mesure du degré de spécificité du capital humain a permis aux auteurs de mettre en évidence l'existence d'un arbitrage entre les effets positifs sur la productivité et les conséquences négatives liés à l'existence de problème d'agence (manipulation des politiques d'incitations à des fins personnels) sur les performance des agences bancaires. Cette mesure de la spécificité du capital humain est différente de celle observée dans des études antérieures qui ont surtout utilisés le nombre d'année passée dans l'entreprise comme proxy de la spécificité du capital humain (Carpenter et al., 2001; Pennings et al., 1998 ; Bergh, 2001 ; Ployhart et al., 2011). Au-delà de ces tentatives de mesure du capital spécifique de l'entreprise et plus particulièrement des banques, apparait à notre sens un véritable défi de compréhension du processus de

[3] L'écart entre les objectifs de vente tels que déterminés par le siège et la prédiction faite par les directeurs représente le degré de spécificité du capital humain

transformation du capital humain général en capital humain spécifique capable de soutenir la performance et procurer un avantage concurrentiel.

Les problèmes identifiés ci-dessus présentent des opportunités et des défis pour la recherche future sur le rôle du capital humain dans la performance et l'avantage concurrentiel des banques. Le courant des ressources soutient que les entreprises ont un avantage concurrentiel lorsqu'elles maitrisent et contrôlent des ressources uniques. De ce point de vue, le développement du capital humain spécifique apparait être un facteur essentiel dans l'avantage concurrentiel des entreprises (Crook et al., 2011 ; Barney et Wright, 1998). En effet, contrairement au capital humain général, le capital humain spécifique est difficilement imitable et ne peut être fourni par le marché. Les recherches futures sur le lien entre le capital humain et la performance des banques pourraient donc inclure davantage cette dimension du degré de spécifique du capital humain pour une meilleure compréhension du phénomène étudié. Aussi, la prise en compte des implications liées à l'investissement en capital humain spécifique notamment en termes d'appropriation de la rente générée permettrait de mettre en évidence l'existence de relations conflictuelles entre les employés et l'entreprise. En effet, l'investissement en capital humain spécifique peut conduire au problème de hold up des employés par l'entreprise ou à des comportements opportunistes de la part des employés (Coff, 1999 ; Williamson, 1991). Par exemple, Frank et Obloj (2014) ont montré que la spécificité du capital humain peut dans certains cas générer des pertes supérieures aux bénéfices qu'il engendre. Finalement, Mahoney et Kor (2015) montrent l'importance d'intégrer les systèmes et mécanismes de gouvernance dans le développement et la protection du capital humain spécifique.

## Conclusion

Le capital humain est un facteur essentiel à la croissance des entreprises. Dans le secteur des banques, la ressource humaine est le premier facteur de production. Pour créer de la valeur, les banques ont besoin de salariés mieux formés, fidélisés et capables d'évoluer dans leurs organisations. De plus, les fréquentes évolutions du secteur, des métiers ainsi que la forte régulation imposent aux banques de veiller à disposer des ressources humaines compétentes. Le capital humain devient alors un facteur de plus en plus stratégique pour les banques (Reed et al, 2009; Ferrary, 2009 ; Cappelli, 2000). Par ailleurs la théorie des ressources soutient l'importance du capital humain spécifique dans la performance et l'avantage concurrentiel des entreprises (Crook et al., 2011; Ployhart et al, 2011; Mahoney et Kor, 2015). Cependant, la reconnaissance de l'importance du capital humain dans la performance des banques est confrontée au manque de cohérence des chercheurs dans la mesure de ce facteur.

L'étude récente de Frank et Obloj (2014) ouvre des perspectives intéressantes car d'une part elle propose une mesure du degré de spécificité du capital humain et d'autre elle a mis en évidence l'existence de relations conflictuelles dans l'investissement en capital humain spécifique. Finalement, il y a une nécessité de prise en compte des mécanismes de gouvernance (Ployhart, 2015 ; Mahoney et Kor, 2015, Martin et al., 2016) pour une meilleure compréhension du processus de transformation du capital général en capital humain spécifique et le lien avec la performance et l'avantage concurrentiel des banques.

## Bibliographie


Abdul Latif Alhassan, & Nicholas Asare. (2016). Intellectual capital and bank productivity in emerging markets: evidence from Ghana. *Management Decision*, *54*(3), 589‑609.

Adler, P. S. (1999). *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism* (SSRN Scholarly Paper No. ID 186930). Rochester, NY: Social Science Research Network.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 295‑306.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99‑120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, *37*(1), 31‑46.

Barro, R. J. (2001). Human Capital and Growth. *The American Economic Review*, *91*(2), 12‑17.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, *39*(4), 779‑801.

Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, *70*(5), 9‑49.

Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, *27*(5), 603‑622.

Besseyre des Horts, C.-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris, France: Ed. d'Organisation.

Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., & Lacroix, E. (2006). Le capital humain : approche comptable versus approche managériale. *Revue Internationale sur le travail et la société*, *4*(2), 25‑57.

Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, *207*(8), 139‑152.

Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, *78*(1), 103‑11.

Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on

Multinational Firm Performance and Ceo Pay. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 493‑511.

Chahal, H., & Bakshi, P. (2016). Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector. *Vikalpa*, *41*(1), 61‑73.

Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, *15*(4), 271‑290.

Coff, R. W. (1999). How Control In Human-Asset-Intensive Firms Differs From Physical-Assert-Intensive Firms:... *Journal of Managerial Issues*, *11*(4), 389.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr., D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 443–456.

Davenport, T. O. (1999). *Human capital: what it is and why people invest it*. Jossey-Bass.

de Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, *13*(1), 123‑140.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, *39*(4), 802‑835.

Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, *26*(3), 277‑285.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, *6*(3), 656‑670.

Ferrary, M. (2009). Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels. *Gestion 2000*.

Ferrary, M. (2010). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. *Revue d'économie industrielle*, (132), 127‑154.

Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines: Marché du travail et acteurs stratégiques*. Dunod.

Fitz-enz, J. (2000). *Roi of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

FORAY, D. (2010). *L'économie de la connaissance*. LA DECOUVERTE.

Ghosh, S. K., & Maji, S. G. (2014). The Impact of Intellectual Capital on Bank Risk: Evidence from Indian Banking Sector. *IUP Journal of Financial Risk Management*, *11*(3), 18‑38.

Guéry, J.-C. (2011). Valorisation du capital humain dans la banque. *Revue d'économie financière*, *104*(4), 195‑208.

Hashimoto, M. (1981). Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment. *The American Economic Review*, *71*(3), 475‑482.

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *25*(12), 1155‑1178.

Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 13‑28.

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635‑672.

Koch, M. J., & McGRATH, R. G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, *17*(5), 335‑354.

Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, *26*(5), 489‑496.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, *19*(4), 699‑727.

Lhomme, G., & Robert de Massy, O. (2011). La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques. *Revue d'économie financière*, *104*(4), 179‑194.

Lucas, R. J. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, *22*(1), 3‑42.

Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*, *48*(2), 197‑221.

Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2015). Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation by Joining Capabilities and Governance Approaches. *The Academy of Management Perspectives*, *29*(3), 296‑308.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, *13*(5), 363‑380.

Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*, *36*, 64‑74.

Méreaux, J.-P., Feige, J., & Mbengue, A. (2012). Evaluation comptable du capital humain : Enjeux, pratiques et modalités. *Humanisme et Entreprise*, *310*(5), 41‑56.

Pek Chen Goh. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, *6*(3), 385‑396.

Pennings, J. M., Lee, K., & Witteloostuijn, A. van. (1998). Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution. *The Academy of Management Journal*, *41*(4), 425‑440.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*.

Ployhart, R. E. (2015). Strategic Organizational Behavior (STROBE): The Missing Voice in the Strategic Human Capital Conversation. *The Academy of Management Perspectives*, *29*(3), 342‑356.

Ployhart, R. E., Iddekinge, C. H. V., & MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *Academy of Management Journal*, *54*(2), 353‑368.

Pulic, A. (2000). VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, *20*(5‑8), 702‑714.

Reed, K. K., Srinivasan, N., & Doty, D. H. (2009). Adapting Human and Social Capital to Impact Performance: Some Empirical Findings from the U.S. Personal Banking Sector. *Journal of Managerial Issues*, *21*(1), 36‑57.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(2), 299‑310.

Romer, P. M. (1989). *Human Capital And Growth: Theory and Evidence* (Working Paper No. 3173). National Bureau of Economic Research.

Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556–570.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, *51*(1), 1‑17.

Trébucq, S. (2006). Capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, *12*(1), 103‑124.

Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, *36*(1), 175‑179.

Wang, H. C., & Barney, J. B. (2006). Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments: Implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification. *Academy of Management Review*, *31*(2), 466‑476.

Wang, J., Meric, G., Liu, Z., & Meric, I. (2009). Stock market crashes, firm characteristics, and stock returns. *Journal of Banking & Finance*, *33*(9), 1563‑1574.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171‑180.

Williamson, O. E. (1991). Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance. *Journal of Law, Economics, & Organization*, *7*, 159‑187.

Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital Crossing the Great Divide. *Journal of Management*, *40*(2), 353‑370.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, *21*(2), 93‑104.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, *5*(2), 301‑326.